



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE IBARA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**“Gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio “12 de Febrero” de la ciudad de Zamora en la educación básica, durante el año lectivo 2011-2012”**

Tesis de Grado

**Autora:**

López Jumbo, Miriam Susana

**Directora:**

Villalta Córdova, Bertha María, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA**

2012

# CERTIFICACIÓN

Magister.

Bertha María Villalta Córdova.

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: **“Gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio “12 de Febrero” de la ciudad de Zamora en la educación básica, durante el año lectivo 2011-2012”** realizado por la profesional en formación: López Jumbo Miriam Susana; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, agosto del 2012

f.....

## CESIÓN DE DERECHOS

“Yo López Jumbo Miriam Susana, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Loja, agosto de 2012.

f.....

Miriam Susana López Jumbo

C.I. 1900307974

## **AUTORÍA**

Yo Miriam Susana López Jumbo como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimiento y resultados vertidos en la misma.

f.....

Miriam Susana López Jumbo

C.I. 1900307974

## DEDICATORIA

Es hermoso ver a una persona luchando contra la adversidad, pero lo es mucho más, ver a alguien lanzándose en su ayuda. Por ello, dedico el presente trabajo de investigación a mi hija Paola Elizabeth, porque a pesar de no estar obligada, a estar junto a mí; con su cariño, con la efectivización de las actividades diarias, con sus horas de desvelo y comprensión, con su ayuda desinteresada, por todo este trabajo te lo dedico a ti.

A mis padres César Augusto y María Lucila, por todo lo que hacen por mi sin esperar otra compensación que la íntima satisfacción del deber cumplido, así también a todos mis familiares cercanos y amigos que me han sabido apoyar.

Miriam Susana López Jumbo

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja, en sus autoridades y docentes, quienes dan de sí sus conocimientos y experiencias para la formación profesional; de manera especial, expreso mi reconocimiento y gratitud a la Mgs. Bertha Villalta Directora de la presente investigación a quien le debo varias horas de paciente dedicación y sabia asesoría, la misma que me permitió realizar con éxito este trabajo. A los directivos del colegio 12 de Febrero, planta docente, alumnos y padres de familia, población objeto de la investigación que desinteresadamente me colaboraron y dieron su valioso tiempo para responder a la encuesta y entrevista respectiva.

Finalmente, dejo constancia de mi agradecimiento a mis familiares más cercanos por su comprensión y apoyo en el cumplimiento de la meta propuesta.

Miriam Susana López Jumbo

# CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Zamora, 23 de junio del 2011

Sr. Dr.  
Nelson Fernando Castillo J.  
RECTOR (E) DEL COLEGIO 12 DE FEBRERO  
Ciudad.-

De mi especial consideración:

Por medio de la presente me dirijo ante usted, de la manera más cordial y comedida; al mismo tiempo, le solicito respetuosamente se me conceda la autorización para poder realizar la investigación respectiva, sobre el tema de mi proyecto de Grado: "Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio 12 de Febrero, de la ciudad Zamora, en su sección Básica, durante el año lectivo: 2011-2012". El mismo que me servirá para cumplir con uno de los requisitos exigidos por el centro universitario y así poder obtener la Maestría sobre Gestión y Liderazgo Educacional, en la Universidad Técnica Particular de Loja.

Por la favorable atención a la presente le anticipo mis sentimientos de estima y consideración.

Atentamente,

  
Lic. Miriam López Jumbo

*Autorizo a Red. para  
lizar la investigación  
que se propone.  
Éxito!*

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
"12 DE FEBRERO"  
SECRETARÍA

RECIBIDO: 24-06-2011

A LAS: 9:35

POR: Rocio



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
CESIÓN DE DERECHOS .....	iii
AUTORÍA. ....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. La gestión educativa .....	5
2.1.1. Concepto .....	5
2.1.2. Importancia.....	6
2.1.3. Tipos de gestión .....	9
2.2. Liderazgo educacional.....	14
2.2.1. Concepto .....	14
2.2.3. Características .....	18
2.3. Diferencias entre directivo y líder .....	21
2.4. Los valores y la educación .....	28
3. METODOLOGÍA.....	34
3.1. Participantes.....	34
3.1.1. Personal docente por edad .....	34
3.1.2. Personal docente de acuerdo al sexo .....	35
3.1.3. Personal docente de acuerdo al título académico.....	36
3.1.4. Personal estudiantil por sexo .....	37
3.1.5. Personal estudiantil por año de educación básica en el ciclo básico .....	38
3.2. Materiales e Instrumentos .....	40
3.3. Método y procedimiento .....	41
4.1. DIAGNÓSTICO .....	44

4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	44
4.1.1.1. El manual de organización .....	44
4.1.1.2. El código de ética .....	45
4.1.1.3. El plan estratégico .....	47
4.1.1.4. El plan operativo anual .....	51
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI) .....	53
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones .....	55
4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa .....	56
4.1.2.1. Misión y visión .....	56
4.1.2.2. El Organigrama .....	57
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos .....	59
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.....	60
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores .....	61
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores .....	61
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores .....	61
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	61
4.1.3. Análisis FODA .....	62
Externos .....	63
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS .....	64
4.2.1. De los directivos .....	64
4.2.3. Estudiantes.....	79
4.2.4. Padres de familia.....	82
4.2.5. Entrevista a directivos .....	85
Resultados de la entrevista a directivos .....	85
4.2.6. Matriz de problemática .....	87
7. PROPUESTA DE MEJORA .....	97
7.1.- Título de la propuesta.....	97
7.2. Justificación.....	97
7.3.1. Objetivo General .....	99
7.3.2. Objetivos Específicos .....	99
7.4. Actividades .....	100
7.4.1. Proyecto de aula .....	101
7.5. Localización y cobertura espacial.....	107

7.6. Población objetivo .....	107
7.7. Sostenibilidad de la propuesta .....	107
8. BIBLIOGRAFÍA .....	111
9. ANEXOS .....	114

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla 1: Personal Docente que labora en el Colegio “12 de Febrero” por edad.....	34
Tabla 2: Personal Docente que labora en el Colegio “12 de Febrero” de acuerdo al sexo.....	35
Tabla 3: Personal Docente que labora en el Colegio “12 de Febrero” de acuerdo al título académico.....	36
Tabla 4: Estudiantes del colegio “12 de Febrero” por sexo.....	37
Tabla 5: Estudiantes del colegio “12 de Febrero” por año de educación básica en el ciclo básico.....	38
Tabla 6: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	64
Tabla 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	64
Tabla 8: Las tareas de los miembros de institución y el manual de normas.....	65
Tabla 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	65
Tabla 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	66
Tabla 11: La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	67
Tabla 12: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	68
Tabla 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	69
Tabla 14: Organismos que integran la institución.....	71
Tabla 15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.....	72
Tabla 16: Los departamentos didácticos y sus acciones.....	73
Tabla 17: La gestión pedagógica, diagnostica y soluciones orden. Acciones.....	74
Tabla 18: Material de planificación educativa.....	75

Tabla 19: Resultados de la encuesta a docentes.....	76
Tabla 20: Resultados de la encuesta a estudiantes.....	79
Tabla 21: Resultados de la encuesta a padres de familia.....	82
Tabla 22: Determinación de Problemas.....	87
Tabla 23: Actividades programadas.....	100
Tabla 24: Actividad 1.....	101
Tabla 25: Actividad 2.....	103
Tabla 26: Actividad 3.....	104
Tabla 27: Actividad 4.....	106
Tabla 28: Presupuesto para los talleres.....	108
Tabla 29: Cronograma de ejecución de actividades.....	109

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación sobre la gestión, liderazgo y valores en la Administración del colegio “12 de Febrero” de Zamora, en la educación básica durante el año lectivo 2011-2012, cuyos objetivos propuestos, integrando a valores personales e institucionales se cumplieron, descubriéndose información valiosa para elevar la calidad educativa.

La muestra de la investigación fue de 61 personas entre directivos, jefes de área, docentes, alumnos y padres de familia, se les aplicó una encuesta, se obtuvo datos relevantes al tema de investigación, así también se realizó la entrevista dirigida al Rector y Vicerrector.

Luego mediante el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos se ha elaborado la matriz de problemáticas, determinándose los problemas con mayor porcentaje, y llegándose a la conclusión de que los docentes no enseñan a través de los valores necesarios, para un buen liderazgo y calidad educativa, por ello se efectúa la recomendación de la enseñanza y práctica a través de los valores educativos formulándose la propuesta de elaborar un programa de capacitación sobre liderazgo y valores a los docentes y estudiantes del colegio “12 de Febrero”.

# 1. INTRODUCCIÓN

La educación es el adelanto y progreso de los pueblos, la base del desarrollo de la humanidad, la cual se materializa a través de la formación integral del ser humano, con la interacción de estudiantes, docentes, padres de familia y el contexto en general, aplicando políticas de estado, que tienen como fin transformar y mejorar la educación de nuestro país.

Con el único fin de mejorar la calidad de la educación se analiza en el presente trabajo la **“Gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio “12 de Febrero” de la ciudad de Zamora en la educación básica durante el año lectivo 2011-2012”**

En noviembre del 2006, se aprobó en consulta popular el Plan decenal de Educación 2006 – 2015, el cual incluye, como una de sus políticas, el mejoramiento de la calidad de la educación. En cumplimiento de esta política, se han diseñado diversas estrategias, dirigidas al mejoramiento de la calidad educativa, en donde el estudiante es el protagonista principal del aprendizaje, dentro de diferentes estructuras metodológicas, con predominio de las vías cognitivistas y constructivistas.

La institución, se encuentra comprometida con el desarrollo y proyección de la educación en todos sus aspectos social, cultural y deportivo, con la integración, participación y compromiso de la comunidad, edificada con sistemas de gestión institucional, funcionarios comprometidos y de elevada capacidad profesional, ética y moral, así como con infraestructura y tecnología moderna.

El propósito fundamental de nuestra educación es lograr una mayor calidad de los resultados educativos, a partir de la transformación de las formas de gestión, promoviendo la construcción de un modelo de gestión basado en la capacidad para la toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, trabajo colaborativo, participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos y una gestión basada en la evaluación para la mejora continua y la planeación estratégica, impulsando la innovación educativa.

Analizar la gestión, liderazgo y valores en el colegio “12 de Febrero” para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones; se trata de un proceso de cambio, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo) y conlleva a crear y consolidar formas de hacer distintas fundamentadas en valores, que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia, lograr la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.

La utilidad de esta investigación es, justamente para luego de su lectura y análisis de los diferentes instrumentos de gestión educativa de la institución en donde se evidencia la gestión, liderazgo y valores, tomando en cuenta el FODA y el resultado de las encuestas y entrevistas realizadas, poder emitir juicios de valor que nos permitan plantear una propuesta de mejora; su reto es ayudar a construir y mejorar la educación.

La gestión, liderazgo y valores en la institución educativa juegan un papel fundamental, su influencia es el faro que ilumina y guía a sus integrantes, de su desempeño y desarrollo depende el talento personal que formamos en nuestros educandos con enseñanzas que se convierten en aprendizajes significativos en su vida. La era actual exige actualización, innovación, de acuerdo a la realidad social y nos demanda apoyo por un futuro mejor y a la vez reflexión sobre el papel que como educadores desempeñamos en la historia de la educación presente y futura.

La investigación sobre gestión, liderazgo y valores en el Colegio “12 de Febrero” de la ciudad de Zamora en la educación básica durante el año lectivo 2011-2012 radica su importancia en un correcto manejo administrativo a través de la gestión de recursos tanto humanos como materiales y tecnológicos, así como el liderazgo ejercido tanto para los directores, docentes, estudiantes y padres de familia quienes son formadores de valores a los estudiantes que se están preparando académicamente en busca del progreso y adelanto de los pueblos.

En todo tipo de organización humana existe alguna forma de administración en la que todos estamos inmersos en una de ellas, razón más que suficiente para encarar un estudio serio sobre la gestión, liderazgo, y valores en el compromiso de hacer

administración en el colegio “12 de Febrero”, la misma que afecta al entorno socio-natural y económico de nuestra institución educativa y por lo tanto al desarrollo de los pueblos.

Una orientación correcta en la administración hace que todo esfuerzo humano sea más eficiente y productivo: aporta para que los procesos de la alta gerencia dispongan de mejores equipos y servicios, con productos de calidad, un elemento humano más disciplinado y capaz de cumplir con éxito el compromiso de una función social, como lo es la educación en donde salgan beneficiados estudiantes, padres de familia, profesores y comunidad en general.

La investigación cuenta con la factibilidad brindada a través de las facilidades ofrecidas de parte de la institución de educación superior como lo es la Universidad Técnica Particular de Loja, quienes brindaron la oportunidad de optar por las maestrías en gerencia y liderazgo educativo por medio de capacitaciones virtuales ofrecidas en el EVA y de los instrumentos por los cuales se ha difundido la información sobre como propender a mejorar la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos por medio de documentos elaborados en herramientas informáticas como el word, powerpoint y PDF.

El presente trabajo tiene como objetivo general: Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el colegio “12 de Febrero”.

Los objetivos específicos de la presente investigación son:

- Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores que se desarrolla en el centro educativo.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución.

- Fortalecer la formación de valores y liderazgo a través del desarrollo de talleres, para el mejoramiento de la educación integral y responsabilidad compartida por padres de familia, estudiantes, docentes y directivos del colegio “12 de Febrero”.

Entre los beneficiarios de este trabajo se encuentran los administradores del colegio como son el Rector y Vicerrector que podrán saber cómo se encuentran llevando la actual gestión realizada en este centro de estudios, así también las funciones de liderazgo ejercido por los jefes de área docente y alumnos, tomando en consideración la promulgación de los valores éticos y culturales de los involucrados en la investigación.

Al concluir la investigación se deja en claro algunas consecuencias positivas o negativas que desencadenan la gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio “12 de Febrero”, en el desempeño de sus funciones, para aportar al desarrollo de la educación en nuestra entidad educativa y de la localidad se realizan las recomendaciones necesarias.

El presente estudio tiene por lo tanto, como único fin contribuir a una mejor gestión, liderazgo y valores en el proceso administrativo del colegio “12 de Febrero”, como fruto de la capacitación profesional, la experiencia y el aporte en base a las buenas relaciones humanas basadas en la integración y vivencia de valores.

Pongo a vuestra consideración el presente trabajo de investigación para que luego de su lectura se puedan emitir juicios de valor sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio “12 de Febrero”.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La gestión educativa

#### 2.1.1. Concepto

García (2000) manifiesta: *“La gestión educativa, es un proceso orientado al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo”.*

Pozner (2000) comenta: *“La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimientos y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tiendan al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”.*

Aguerrondo (2007) dice lo siguiente sobre la gestión educativa: *“Un sistema educativo eficiente no será entonces aquel que tenga menos costo por alumno, menos alumnos en la clase, sino aquel que, optimizando los medios de que dispone (independiente de cuál sea su cantidad), sea capaz de brindar educación de la mejor calidad posible a toda la población.”*

A través del análisis de los puntos de vista de estos autores se puede deducir que es necesario un nuevo estilo de gestión, en donde nuestro sistema educativo pueda ofrecer una educación de calidad, necesitando administradores educativos con un liderazgo que demuestre eficiencia, eficacia y ética en el desarrollo y ejecución de los procesos institucionales en la consecución de objetivos y metas institucionales. En este esfuerzo de mejoramiento corresponde el involucramiento e interacción de todos los agentes educativos mediante la innovación permanente, la optimización para lograr la excelencia educativa.

Los agentes educativos deben tender a ser motivadores, orientadores de procesos, promotores de aprendizajes significativos y funcionales, incentivadores de la comunidad educativa para la discusión y el debate, facilitadores de recursos y promotores de la investigación y solución de problemas como fuentes de desarrollo social, para alcanzar los objetivos institucionales.

Los tres autores motivan a mejorar el sistema educativo actual, mediante el desarrollo y aplicación de estrategias en los diferentes procesos institucionales, que permitan mejorar las competencias, para alcanzar un buen desempeño personal y organizacional.

Chiavenato (2007) enfoca la administración de los recursos humanos, como el más importante ámbito de la gestión empresarial, en el que el propósito fundamental es lograr el éxito profesional de los miembros de la organización a la par que la excelencia y la competitividad de dicha organización.

La autora, responsable de esta investigación, define la gestión educativa como: Un proceso dinámico que logra vincular al máximo la eficacia en sus acciones con la eficiencia de sus recursos y la ética administrativa, para el logro de metas y objetivos educacionales, bajo la conducción y animación de un liderazgo eficaz, que se ejerce en un contexto de competencias y se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional mediante el mejoramiento continuo de las prácticas educativas, la exploración y la explotación de todas las posibilidades; y la innovación permanente como proceso sistemático.

### **2.1.2. Importancia**

La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional.

González (2003) concluye que *“La teoría de la gestión puede considerarse un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y*

*cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles”.*

El Ministerio de Educación y Cultura, a través de la DINAMEP (2001) manifiesta que *“La gestión se constituye en un sistema de construcción, seguimiento y control de procesos y resultados que se desarrolla con la participación consciente y activa de todos los actores de la institución. Tiene como propósito fortalecer la estructura educativa y elevar la calidad de la educación”.*

Los autores hacen referencia a lograr la calidad de la educación en las instituciones educativas a través del desempeño eficiente, con la interacción de todos los actores educativos. Conciben a la gestión educativa como el proceso en el cual se puedan aprovechar al máximo sus recursos, brindando a la par la excelencia educativa en sus servicios.

La gestión tiene su importancia porque supone abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para repensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar. La gestión educativa implica: organización, planificación, evaluación, administración de recursos e innovación continua.

Pozner (2000) puntualiza las señas de identidad de la gestión educativa estratégica:

**Centralidad de lo pedagógico:** Lo medular de las organizaciones educativas es el aprendizaje. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular, de las escuelas y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.

**Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización:** Es una nueva manera de pensar, un nuevo modo de ver, necesitamos cambiar de anteojos (series), con desarrollo de principios: dialogístico y recursividad. Supone la

necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.

**Trabajo en equipo:** Tiene que ver con los valores como la creatividad, la participación activa, aporte reflexivo, flexibilidad, invención, capacidad de continuar aprendiendo y la escuela es una comunidad de aprendizaje.

Es el trabajo que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.

**Apertura al aprendizaje y a la innovación:** Su misión es construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes, abierta a la innovación de los objetivos educacionales. Basada en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral.

Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.

**Asesoramiento y organización profesionalizantes:** Se deben generar espacios para generar circuitos de identificación de problemas, redes de intercambio de experiencias. Se requiere integración y coordinación en la formación docente.

Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de

habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.

**Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro:** Claridad de metas, orientación hacia los fines en base a consensos y espíritu de emprendimiento y creatividad.

Que se planteen escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

**Intervención sistemática y estratégica:** Supone hacer de la planificación una herramienta de gobierno y contar con las capacidades para desarrollar las actividades de los proyectos de innovación educativa: Tratamiento integral y jerarquización de los problemas, posicionamiento del gestor en su espacio de intervención, diseño de nuevas alternativas e implementación del proyecto.

**Mantener una cultura de evaluación y orientación continua:** Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen; supone también, hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

El proceso de evaluación permanente nos brindará información oportuna que nos permita medir el logro de nuestros objetivos en la búsqueda de la excelencia educativa.

### **2.1.3. Tipos de gestión**

MINEDUC (2011). A través de la Subsecretaría de apoyo y seguimiento a la gestión educativa, sostiene que a partir los resultados de múltiples investigaciones sobre

eficacia escolar, se han identificado cinco procesos que deben autoevaluarse. Ellos son:

**a. Estilo de gestión:** Es el proceso que se refiere a las prácticas recurrentes que demuestran el liderazgo que ejercen los directivos de los establecimientos educativos a través del trabajo en equipo y la elaboración y conducción del Proyecto Educativo Institucional.

**b. Gestión pedagógica curricular:** Constituye las prácticas recurrentes que permiten al establecimiento educativo asegurar la coherencia de su propuesta curricular con el Proyecto Educativo Institucional. Incluye: planificación de la enseñanza, ejecución del proceso de enseñanza aprendizaje y evaluación de los estudiantes.

**c. Gestión administrativa, de recursos y talento humano:** Se refiere a las prácticas recurrentes de gestión de recursos, gestión de la norma y gestión del talento humano que se dan al interior de la institución educativa. A través de una gestión directiva oportuna y efectiva se espera involucrar a todos los actores de la comunidad educativa en el cumplimiento del proyecto educativo institucional del establecimiento, su misión y visión institucional, así como en el cumplimiento de las políticas educativas nacionales. Contempla: gestión de recursos físicos, de recursos temporales, de otros recursos y de talentos humanos.

**d. Gestión de convivencia escolar y de formación para la ciudadanía:** Constituye las prácticas recurrentes que permiten la convivencia entre los actores de la comunidad educativa y la formación personal de los estudiantes, para que logren una mejor relación consigo mismos, con los otros y se integren activamente al ejercicio de su ciudadanía.

**d. Gestión con la comunidad:** Se refiere a las prácticas recursivas que el establecimiento educativo desarrolla para vincularse con la comunidad de su entorno, aprovechando los recursos de la comunidad para el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, desarrollando redes de ayuda que apoyen el proceso educacional y socializando a la comunidad local los logros alcanzados.

De acuerdo a los tipos de gestión determinados por el Ministerio de Educación de nuestro país, se puede observar que para alcanzar la calidad educativa, necesitamos una educación verdaderamente innovadora que prepare para el cambio y para dominar mejor el entorno, con el protagonismo de la institución escolar a través de procesos participativos, innovadores y evaluados permanentemente, a través de un liderazgo oportuno y efectivo teniendo como objetivos el cumplimiento del PEI, su misión y visión institucional para lograr la eficacia escolar mediante la optimización de recursos.

Para responder a las demandas de la sociedad, las instituciones educativas deben ser capaces de construir su identidad, lo que implica una visión compartida, de una propuesta pedagógica común, la promoción de ambientes para la convivencia y la socialización, es decir la articulación de los diversos elementos de su funcionamiento. Se debe superar el problema del logro de las competencias básicas en los estudiantes de los diferentes niveles, para un desempeño efectivo en la sociedad. Para conseguir estos retos se debe mejorar la gestión institucional-directiva, pedagógica, administrativa y de la comunidad, a través de acciones planificadas, sistemáticas e intencionadas.

Se debe propiciar el cambio en la gestión: de institución cerrada, a una organización abierta caracterizada por una gestión integral que permita el fortalecimiento mediante procesos sistemáticos de trabajo, de tal manera que se pueda avanzar en el cumplimiento de la misión institucional y asumir nuevos retos hacia la excelencia educativa.

En el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema, la gestión en el campo educativo, ha sido clasificada para su estudio por diversos autores, en tres categorías: institucional, escolar y pedagógica.

**Institucional:** La gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

De acuerdo con Cassasus (2005) lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema.

En el ámbito de la gestión institucional; es preciso señalar que quienes intervienen y lideran en espacios de decisión, han de convertirse en gestores de la calidad, por lo que es primordial orientar la toma de decisiones, la formulación de políticas y el planteamiento de estrategias inteligentes para contribuir totalmente en el mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía que se tenga dentro del sistema.

**Escolar:** Debido a su complejidad y aspectos relevantes que la constituye en sus actividades y prácticas de los actores escolares en la consecución de sus objetivos educacionales, la gestión escolar tiene varias conceptualizaciones, entre ellas destacaremos:

Subsecretaría de Planeación y Coordinación de México (2001). *“Se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela”.*

Según Loera (2004). *“La gestión escolar comprende, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos*

*necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica”.*

Para los dos autores la gestión escolar juega un papel importante en las instituciones educativas ya que del ámbito educacional que abarque o desarrolle mediante su accionar y el ejercicio de un liderazgo eficiente, logrará sus objetivos propuestos, generando un ambiente de aprendizaje satisfactorio, brindando las condiciones adecuadas y necesarias para generar la calidad educativa en bien de la educación institucional y de la sociedad en general.

**Pedagógica.** Se relaciona con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa. Implica la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para realizar un aprendizaje significativo y funcional.

Para Batista (2001) la gestión pedagógica *“es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje”.*

Para Zubiría (2006) el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender.

Rodríguez (2009) afirma que independientemente de las variables contextuales, las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

Los tres autores conciben que la gestión pedagógica, está estrechamente vinculada con la metodología, incluyendo las técnicas y procesos más adecuados que los docentes utilizan para potenciar la enseñanza aprendizaje y llegar al estudiante con

aprendizajes significativos y funcionales, donde el alumno construya su conocimiento a través del desarrollo y aplicación de destrezas y competencias que permiten su formación integral.

Una vez analizadas las categorías de gestión se puede destacar la necesidad del cumplimiento de los procesos a través de la responsabilidad compartida y acciones desarrolladas de manera eficiente por todos los actores educativos, los cuales tendrán relación directa con los resultados educativos obtenidos, de acuerdo a las competencias demostradas y aplicadas en la consecución de sus objetivos y metas propuestas.

Los agentes educativos se deben comprometer e involucrar con eficiencia y ética en la generación de dinámicas internas de cambio, partiendo de un diagnóstico situacional y evaluación institucional interna y externa. Luego a través de la retroalimentación, la dinámica de trabajo, la dedicación y entrega por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto, dará mejores resultados a nuestra educación que se encuentra actualmente en un proceso de alcanzar una calidad educativa globalizada.

## **2.2. Liderazgo educacional**

### **2.2.1. Concepto**

Guillén (2006) define al liderazgo como *“la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos”*.

Para Chiavenato (2003) el liderazgo es *“la influencia interpersonal que ejerce una situación, dirigida a alcanzar uno o diversos objetivos específicos”*.

Se ha definido al liderazgo directivo efectivo según Kotter (1997) como *“El proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos”*.

Los autores identifican al liderazgo con el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. Así, prima un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas, que además son compartidas por el equipo de docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnos.

El liderazgo educacional requiere de una serie de atributos y cualidades para conducir a las personas a alcanzar los objetivos propuestos, en donde el seguidor se siente libre y confía en su líder, quién demuestra eficiencia, ética y eficacia en el desarrollo de sus capacidades y competencias, a través de la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía y la asertividad, integradas con la experiencia en el campo, obtiene procesos formativos personales y de desarrollo profesional e institucional, empleando estrategias que permitan una visión compartida con quienes integran la organización para potenciar un liderazgo conjunto.

A criterio de esta investigación definiremos que liderazgo educacional es el arte de influir y conducir a otras personas libre y positivamente sus motivaciones, competencias y comportamiento para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común y de la superación personal.

### Liderazgo anterior y liderazgo actual

ANTES	HOY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tarea de la dirección de grupos era “ordenar – controlar”</li> <li>• El (la) jefe (a) no es ser jerarca</li> <li>• La jerarquía como control desalienta el desarrollo del compromiso y la responsabilidad.</li> <li>• Obstaculiza el trabajo creativo en equipo.</li> <li>• El modelo burocrático genera rutinas de trabajo, censura los criterios propios del operador, la organización es centralizada, las tareas individuales encadenadas a la inspección y control, todo esto facilitaba “administrar lo dado”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo y la gestión son elementos básicos de los procesos de dirección organizativa.</li> <li>• La gestión se relaciona directamente más con las estrategias, las eficacias y los objetivos.</li> <li>• El liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la posición y la imaginación, lo que posibilita la animación y movilización de los actores.</li> <li>• El dinamismo de los tiempos actuales, exige desarrollar a pleno las capacidades del ser humano que posibiliten las redes de cooperación y el trabajo en equipo.</li> <li>• La innovación demanda nuevos aprendizajes que posibiliten aportes personales y comprometimiento con la misión y visión institucional.</li> </ul>

Elaborado por: Miriam López – Autora

### 2.2.2. Tipos

De acuerdo al autor Cornejo (2002) la clasificación más difundida es aquella que se refiere a la relación entre el líder y sus seguidores, existen los siguientes tipos de líderes: autoritarios, democráticos y liberales.

**a. Autoritario:** Es aquel que toma las decisiones por su cuenta y no las justifica en ningún momento. Este tipo de líder apela a la comunicación unidireccional con el subordinado.

**b. Democrático:** En cambio, decide luego de fomentar la discusión en el grupo y tiene en cuenta las opiniones de sus seguidores. Las normas y los criterios de evaluación son explícitos y claros.

**c. Liberal:** Suele adoptar un papel pasivo y deja el poder en manos del grupo. Nunca juzga ni evalúa los aportes de las demás personas y los miembros gozan de total libertad de acción.

Según Robbins (2005) otra clasificación de los liderazgos está determinada por la influencia del líder en sus subordinados:

**a. Transaccional:** Se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.

**b. Transformacional:** Se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromisos y adhesión.

**c. Servidor:** Se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.

Actualmente lo ideal, quizás sea una buena mezcla de los anteriores para llegar a un verdadero liderazgo transformacional. Centrado en los alumnos y en los profesores.

El liderazgo transformacional, según Bernal (2001), puede ser el más eficaz y adecuado para dirigir u organizar los centros de trabajo o dependencias, siempre hacia el cambio y hacia la mejora y, dado que se está frente a una situación caracterizada especialmente por la variable del cambio.

Münch (2010) identifica y lo distingue al liderazgo transformador por un alto grado de interés por los resultados, unido a un gran interés por la gente. Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la institución educativa. Se desarrollan equipos de trabajo, se fomenta la iniciativa a través de la participación en la toma de decisiones.

Analizados los diferentes tipos de liderazgo, se puede concluir que el liderazgo transformacional es el más conveniente, ya que prioriza o centra su accionar integrando y cuidando el talento humano, desarrollando y fomentando valores, trabaja en equipo, innova, establece compromisos y logra sus objetivos en un ambiente de comprensión, integración y superación personal.

En una institución educativa pueden coexistir varios estilos de liderazgo, aunque puede prevalecer uno de los estilos en la mayoría de los dirigentes, confiriendo así estas características a toda la institución educativa.

La delegación de funciones, responsabilidades, acciones, tendientes a optimizar recursos, consecución de metas u objetivos para evitar la centralización de responsabilidades en una sola persona en un liderazgo compartido, no implica que el director pierda su liderazgo, simplemente éste se vuelve más efectivo cuando logra que todos participen en igual medida, conlleva un cambio en las relaciones de poder y en el control social a la hora de la toma de decisiones; así se refuerza la autonomía y el autoaprendizaje, formando organizaciones que aprenden orientadas hacia la mejora.

La persona que dirija es determinante en los resultados para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de las metas de la institución educativa. Debe poseer el criterio, los conocimientos y las habilidades suficientes para aplicar

el estilo de liderazgo más adecuado a las necesidades del establecimiento educativo.

### **2.2.3. Características**

Morán (2008) afirma que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son: el trabajo en equipo, buena comunicación, adecuada visión y planeación, apoyo de colaboradores y libertad de acción, entre otros. Distingue como prácticas decisivas para lograr un liderazgo efectivo, el que los directivos tengan que:

**1. Desafiar los procesos**, es decir, atreverse a innovar, a crear y a intervenir en los procesos establecidos.

**2. Inspirar una visión compartida**, donde el beneficio colectivo trascienda más allá del conocimiento y potencial individual.

**3. Habilitar a otros para que actúen**, entendiendo que el poder de decisión debe ser un ejercicio desconcentrado y compartido, para que “otros” sean también líderes y desarrollen sus potencialidades; es una nueva forma de promover la relación líder-liderados.

**4. Modelar el camino**, lo cual significa que cada líder tiene como una de sus más finas funciones la liberación permanente, desde sus posibilidades, de aquellos obstáculos que puedan inhibir el desarrollo del liderazgo de otros.

**5. Dar aliento al corazón**, es decir, que debe haber una fuerte carga anímica y motivacional generada desde la posición del líder hacia todos y cada uno de los colaboradores.

Al hacer el análisis de estas características se puede afirmar que el líder debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El éxito en puestos administrativos requiere cada vez más un liderazgo, no sólo una buena administración. Incluso en los niveles más bajos en las empresas, la incapacidad de guiar perjudica tanto el desempeño corporativo como las carreras individuales. El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

Para Münch (2010) las personas que ocupen una posición de autoridad en la comunidad educativa deben prepararse y desarrollar las siguientes habilidades y competencias para ser líderes:

**a. Amor a la educación.** El amor a la educación y tener el compromiso real hacia ésta, caracterizado por un espíritu de servicio, es un comportamiento que se transmite, que la comunidad escolar capta.

**b. Vocación de servicio.** El liderazgo educativo debe tener una vocación de servicio incuestionable. La entrega y la pasión de un líder hacia la educación, la obsesión por servir realmente a los educandos, por lograr ideales, son actitudes que crean seguidores. Si el directivo educativo no siente amor por la enseñanza, difícilmente ganara el apoyo de la comunidad educativa.

**c. Creatividad.** Una característica primordial en el líder educativo es la iniciativa. Promover innovaciones, tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima que promueva el aprendizaje, poseer iniciativas que propicien y faciliten la satisfacción de las expectativas de la sociedad, son labores inherentes al líder educativo

**d. Visión de futuro.** Los grandes líderes se han caracterizado por que poseen una visión o un ideal bien definido orientado hacia el futuro; esta visión, al satisfacer las expectativas de los seguidores, incide en la motivación.

**e. Optimismo.** El líder considera los problemas y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. La actitud optimista y amable del líder infunde en la comunidad educativa confianza y deseos de mejorar. El optimismo va de la

mano con una actitud positiva que traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás.

**f. Sinceridad, justicia y lealtad.** Es obvio que la credibilidad surge de la sinceridad, justicia y la lealtad en el comportamiento hacia los alumnos, la sociedad y todos los miembros de la institución una conducta sincera y justa engendrará en la comunidad escolar compromiso y lealtad. El respeto y admiración están en relación directa con la imparcialidad del líder.

### **Requisitos del líder**

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo con las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador.
- Diseña, propicia un entorno que facilita la acción conjunta e individual.
- Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y trasmite historia.

Mediante el análisis de las características y requisitos que el líder debe poseer o desarrollar, se puede evidenciar que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo con las dimensiones de la tarea directiva.

Sobre esta base: tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su persona tomando en cuenta la eficiencia en la priorización y utilización de los

recursos, la eficacia en sus competencias y la ética organizacional, aplicando y fomentando los valores como cimientos de su accionar.

Mediante la comparación de las diferentes características se puede argumentar que las posibilidades de éxito en la sociedad actual, encuentran sus pilares fundamentales de afianzamiento en la capacidad del directivo de preparar, desarrollar, innovar las capacidades y competencias del recurso o talento humano que le colabora y trabaja con él en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, fomentando, y desarrollando valores, potencializando sus capacidades y competencias en el presente y hacia el futuro a través de su dirección y liderazgo.

### **2.3. Diferencias entre directivo y líder**

Zaleznik (2004) determina las diferencias entre directivo y líder, analizando tanto la estructura como los procesos organizacionales:

Identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad, manifiesta un líder es una personas que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven.

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición.

Confronta distintos comportamientos:

## **“Personalidad del directivo frente a la del líder”**

La función del directivo estriba en la solución de problemas. El directivo pregunta: “¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?”. Desde esta perspectiva, el liderazgo es simplemente un esfuerzo práctico para conducir los negocios.

Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que las personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de jerárquicos y de responsabilidad. No se precisa ser un genio, héroe o un caudillo.

Juegan más bien otros factores como la perseverancia, la tenacidad, el trabajo comprometido, la inteligencia, la capacidad analítica y especialmente la puesta en práctica de algunas virtudes universales como la tolerancia, la paciencia, la prudencia y la buena voluntad.

### **Actitudes con respecto a las metas**

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos; por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y en la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce en el momento de modificar el estado de ánimo, evocando imágenes y generando expectativas, define el rumbo de las organizaciones y de los negocios.

### **Concepciones del trabajo**

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían

surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

### **Las relaciones con los demás**

Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos. Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

En cambio, a los líderes atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas. Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad.

### **“El sentido del yo”**

Describe dos tipos básicos de personalidad, "los que nacen una vez" y "los que nacen dos veces". O sea, los primeros han tenido una vida fluida, sencilla, los segundos no han tenido una vida fácil; sus vidas han estado marcadas por una eterna lucha. Por lo tanto las personalidades de unos y otros son totalmente diferentes, pues tienen una visión distinta del mundo.

El sentimiento de pertenencia o de separación es distinto también para unos y para otros; para los directivos esto tiene una importancia práctica. Los directivos se ven a sí mismos como los depositarios y reguladores de un orden de cosas existente con el que ellos se identifican personalmente y del cual obtienen gratificaciones. El sentimiento de autovaloración de un directivo se ve acentuado al perpetuar y reforzar las instituciones existentes, interpretan un papel que está en armonía con los ideales del deber y la responsabilidad.

Los líderes tienden a tener la personalidad de los nacidos dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno. Su sentido de quiénes son no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad. Esta percepción de la identidad puede constituir la base teórica a la hora de explicar por qué algunos individuos buscan las oportunidades de cambio.

### **“El desarrollo del liderazgo”**

Reflexiona sobre el desarrollo de cada persona, sobre lo cual plantea que se inicia con la familia. Cada individuo experimenta traumas asociados a la separación de sus padres, así como a la situación que sigue a esta dolorosa experiencia. En esta misma línea, todos los individuos tienen que afrontar las dificultades con el fin de lograr el autodomínio y el autocontrol. Sin embargo, para algunos (quizá la gran mayoría), la riqueza de la infancia proporciona la adecuada gratificación y las oportunidades suficientes para encontrar sustitutos de las recompensas que ya no están disponibles.

Después de la primera infancia, los patrones de desarrollo que afectan a los directivos y a los líderes implican una influencia selectiva de determinadas personas. Las personalidades directivas crean vínculos moderados y muy repartidos. Los líderes, por el contrario, crean y también rompen intensas relaciones personales.

El papel que deben desempeñar los mandos de una institución educativa ha cambiado mucho en los últimos años. Los profesionales que componen no pueden seguir dirigiéndose de una manera “clásica” si pretendemos obtener cada vez mejores resultados y acercarnos a la “excelencia”.

El mando clásico se caracteriza básicamente en ser un gestor. Se centra en la eficacia (no en la eficiencia), no toma iniciativas, tiene una visión “miope” de la empresa, no consume energía en forma de riesgo ni promueve la mejora continua y teme que las cosas se salgan de las normas preestablecidas.

El líder que se necesita en las empresas y en los grupos de trabajo en la actualidad se caracteriza por tender hacia una visión más general y hacia la polivalencia, analiza los problemas y situaciones y toma decisiones de forma rápida, tiende hacia la eficiencia sin preocuparle mucho el corto plazo, se centra en las personas, fomenta las iniciativas de las personas de su equipo, aporta energía y arriesga para obtener resultados, y acepta todas aquellas ideas coherentes que puedan servir para alcanzar los objetivos propuestos.

Está claro que no todo el mundo ha nacido para ser líder, pero tampoco es menos cierto que muchos líderes de hoy se han hecho líderes a base de autoreflexión y trabajo. Los autores no se ponen de acuerdo en esta última cuestión, ¿los líderes nacen o se hacen? Yo diría que un poco las dos cosas.

Existe una diferencia muy grande entre el líder y el jefe, gerente o director, ya que el ocupar un cargo directivo no garantiza a la persona que lo ejerce su posición como líder. Lo aceptable sería que toda persona que realice una función directiva en una institución sea también un líder.

Un líder se distingue porque sus colaboradores reconocen en él no sólo la autoridad que mana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, competencias y cualidades, de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de las metas de la institución educativa. El líder es aquel que: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de los planes.

El genuino liderazgo será el ejercido por el profesional que posea grandes cualidades, valores y atributos que le permiten ser un modelo digno de admirar e imitar.

## Características del líder en contraste con el administrador

<u>El administrador</u>	<u>El líder</u>
Es conservador.	Es innovador.
Es una copia.	Es un original.
Mantiene lo establecido.	Desarrolla nuevos caminos.
Se concentra en estructuras y sistemas.	Se concentra en las personas.
Controla.	Inspira confianza.
Tiene una visión a corto plazo.	Tiene una visión a largo plazo.
Pregunta cómo y dónde.	Pregunta qué y por qué.
Sus objetivos son las utilidades.	Su visión es conceptual.
Acepta el status.	Desafía lo establecido.
Es un buen soldado.	Es un desobediente en orden superior.
Hace bien las cosas.	Hace lo que debe hacer.
No va más allá de sus posibilidades.	Intenta lo imposible.
Es equilibrado.	Es soñador

Fuente: De Cornejo y Rugarcía, La formación de los líderes.

Para John P. Kotter (1997), profesor de Liderazgo en Harvard Business School, las competencias de los gestores y los líderes son diferentes. Los gestores están ahí para crear orden, mientras que los líderes deben producir cambio.

### **Los directores deben:**

- Crear planes, planificar y presupuestar: poner orden, eliminar riesgos, velar por el corto plazo, hacer razonamientos deductivos
- Organizar y asignar personal: toma de decisiones centrados en trabajos especializados dentro de una estructura formal para cumplir resultados
- Estabilizar, controlar y resolver problemas: dosificar energías y intentar evitar los malos resultados para estabilizar.
- El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.
- Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.
- Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.

- Resistente o desconfiado de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.
- Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.
- Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.
- En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.

***Los líderes deben:***

- Establecer direcciones (visión): implica ruptura, adoptar riesgos, ver a largo plazo y usar razonamientos inductivos
- Involucrar: es un proceso de comunicación para empuja a todos a trabajar juntos, incluso utilizando relaciones informales, para conseguir compromiso
- Motivar: transmitir energía e intentar que las cosas mejoren.
- Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.
- Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
- Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.
- Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.
- Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
- Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.
- Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
- Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.

- Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

Existen diferencias entre ser un director y ser un líder, entre ellas:

Para el director, la autoridad es un privilegio de mando, ordena: " Aquí mando yo", empuja al grupo, necesita imponerse con argumentos extensos, inspira miedo, se le teme, se le sonríe de frente y se le critica de espalda, busca un culpable cuando hay un error. El que la hace la paga, sanciona, castiga, reprende, cree arreglar el mundo con un grito o con una infracción, asigna los deberes, ordena a cada quien lo que tiene que hacer, mientras contempla desde su lugar cómo se le obedece, hace del trabajo una carga,

Para el líder, la autoridad es un privilegio de servicio, se manifiesta: "Aquí sirvo yo", va al frente comprometiéndose con sus acciones, por la buena voluntad, enseña y demuestra con ejemplos entrañables, inspira confianza, da poder a su gente, los entusiasma y cuando está presente, fortalece al grupo, jamás apaga una llama encendida, corrige pero comprende, no busca las fallas por placer, sino para rehabilitar al caído, da el ejemplo, trabaja con y como los demás, es congruente con su pensar, decir y actuar, hace del trabajo un privilegio.

Los que tienen un líder, pueden cansarse más no fastidiarse, porque el líder transmite la alegría de vivir y de trabajar. El líder hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria.

#### **2.4. Los valores y la educación**

Los valores en la actualidad tienen una enorme vigencia. Existe la necesidad de valores en la familia, escuela y en la sociedad. Las iniciativas sobre valores hoy más que nunca se encuentran presentes en los colegios, empresas, medios de comunicación, etc. Es por ello que a continuación se presenta un análisis sobre los valores en la educación teniendo como argumento las definiciones de algunos autores.

Chavarría O. Marcela (2004) manifiesta: *“pedagógicamente hablando, podemos decir que los valores son fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre”*.

López de Llergo (2000) señala: *“Valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente”*

A través del análisis de estas definiciones se puede deducir que la educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida, y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de actividades instrumentadas, las que se vinculan con las posibilidades del individuo y, de otro lado las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad.

Lo que se pretende es hacer copartícipes a los docentes y padres de familia en los procesos y las prácticas institucionales, las cuales se deben desarrollar a través de diferentes líneas de acción como es el proyecto educativo y planeamiento con normas y valores. Definir un código de ética y una escala de valores en la escuela es trascendental, porque la sociedad de consumo ha provocado que las personas sean individualistas y procuren sólo un estado de placer, haciendo caso omiso al bien común.

La escuela tiene la función de incidir en la formación ética de los estudiantes, para ofrecerle a la sociedad ciudadanos con calidad humana, el resultado es una consecuencia del comportamiento ético de toda la comunidad escolar en conjunto. La escala de valores debe ser explícita y estar relacionada con los objetivos educativos, para que la comunidad colabore y observe esfuerzos y conductas dirigidas hacia su consecución.

La dinámica y la armonía de la personalidad desarrollada y adulta en una sociedad se hallan en el equilibrio que se alcance entre la satisfacción de los intereses y

necesidades y de los deberes sociales. Por tanto deber ser conjugado lo que se quiere y lo que se puede y es objeto de la educación en valores.

La educación puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses. Educar en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo. Significa contribuir a la función integradora del individuo mediante la valoración de las contradicciones de la motivación, los intereses, etc.

Por medio de educar en valores se debe coadyuvar a la tendencia interna de la personalidad a integrar y armonizar los factores internos y externos y a la autonomía de ésta, es decir, a la autorregulación sobre la base de fines conscientes, lo que está por supuesto, en interacción y en dependencia de la realidad social.

Los valores interiorizados conforman la esencia del modelo de representaciones personales, constituyen el contenido del sentido de vida, y de la concepción del mundo, permiten la comprensión, la interpretación y la valoración del sujeto y brindan la posibilidad de definir el proyecto de vida, integrado por objetivos y finalidades para la actividad social.

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, y la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos. Otra peculiaridad de la educación en valores es su carácter intencional, consciente y de voluntad, no sólo por parte del educador, sino también del educando, quien debe asumir dicha influencia a partir de su cultura, y estar dispuesto al cambio.

De ahí la importancia y la necesidad de conocer no sólo el modelo ideal de educación, sino las características del estudiante en cuanto a sus intereses, motivaciones, conocimientos, y actitudes, las que no están aisladas de las influencias del entorno ambiental. Una comprensión clara de los límites objetivos del

entorno, del modelo a que aspira la sociedad y de la subjetividad del estudiante permite dirigir mejor las acciones educativas y dar un correcto significado al contenido de los valores a desarrollar.

Son tres las condiciones para la educación en valores:

- Primera: conocer al estudiante en cuanto a: determinantes internas de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación, etc.); actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace).
- Segunda: conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer).
- Tercera: definir un modelo ideal de educación.

La Reforma Curricular, muy acertadamente ha puesto entre sus premisas los ejes transversales, entre estos, los valores: que son aquellas cualidades que hacen que una persona sea aceptada.

Toca a nosotros educar en la práctica de valores, para ello se plantea una hora semanal. El por qué se dedicará esta hora, es que si bien los valores deben ser percibidos desde una óptica objetiva, también es cierto que necesitan ser captados e interiorizados para que el desarrollo valorativo culmine y se traslade a la conducta del individuo.

Este proceso de valoración e interiorización de los valores se logrará cuando se cumplan las siguientes cuatro fases.

Fase informativa cuando captamos todo lo que nos rodea, tratando de comprenderlo. Fase de adaptación que es el momento en que valoramos la información y seleccionamos lo que nos interesa. Luego la fase de proyección y organización, es decir elegimos unos valores y los jerarquizamos. Finalmente la fase de comportamientos y actitudes orientadas por los valores que hemos elegido, es la exteriorización de ellos. Estas cuatro fases de educación en los valores, deberán ser aplicadas necesariamente en la metodología que se desarrolle para tal enseñanza.

## **Metodología en la educación de los valores**

Las bases generales de la metodología de educación en valores serán las siguientes:

- Situaciones naturales donde el educando se enfrente a los valores y ponga a prueba su capacidad de actuación.
- Desarrollar un clima sincero y dialogante que favorezca experiencias.
- El educador-a representa un papel crucial en esta metodología, debe ser auténtica, dinámica y sincera. La participación de los estudiantes debe ser activa, a través de utilización de técnicas propias.

### **Desde nuestra realidad salesiana (el sistema preventivo) en la educación en los valores**

Para Don BOSCO (2008) prevenir *"es colocarse en el curso aparentemente insignificante de la cotidianidad, sembrando con esperanza gérmenes de vida en los surcos abiertos de quien está creciendo y se encuentra en la decisiva edad de la infancia y la adolescencia"*

La formación de los valores desde el sistema preventivo focalizará la atención desde tres pistas que favorezcan la construcción de una conciencia preventiva de educadores y educandos de amplias perspectivas: ofrecer a los niños y jóvenes puntos de referencias precisas y válidas en las cuales pueda anclar su propia existencia y volver a la familia e incidir sobre los alumnos, a través de la trasmisión del bien y de las experiencias positivas.

### **Aplicación de la metodología**

Debido a la edad evolutiva de nuestros destinatarios, se ha optado por dividir en dos estadios, el primero que abarca a los Segundos, Terceros y Cuartos de Básica; el segundo que son Quintos, Sextos y Séptimos de Básica. Los valores que enseñaremos durante el año, serán aquellos planteados por la reforma curricular, y estos son:

- Identidad

- Honestidad
- Solidaridad
- Libertad y responsabilidad
- Respeto
- Criticidad y creatividad
- Calidez afectiva y amor

### ***El ciclo del aprendizaje***

En el ciclo del aprendizaje de los valores, hay dos aspectos que influyen en nuestro aprendizaje:

- Como percibimos: la forma en la cual influyen los valores en la vida diaria
- Como la procesamos. La manera en la cual los valores son aplicados a nuestras diarias actividades

Hay dos formas de percibir:

- Basada en los sentidos, los sentimientos y la intuición;
- Basada en el razonamiento lógico.

Así mismo hay dos formas de procesar la información:

- Reflexionar sobre la información
- Actuar sobre ella.

Cada alumno tiene un estilo propio de aprendizaje, que se relaciona con su forma preferida de percibir y procesar la información. Hay alumnos que aprenden por medio de la reflexión, otros por medio de ideas abstractas, algunos aprenden por medio de conceptos y otros por medio de la experiencia concreta.

### 3. METODOLOGÍA

La investigación de gestión, liderazgo y valores es llevada a cabo en el Colegio “12 de Febrero”, institución fiscal que inició sus labores académicas el 17 de diciembre de 1968 con resolución Nro. 2745 bajo la razón social Colegio Nacional “12 de Febrero” llevando las funciones académicas por el lapso de 43 años.

Financiada a través de recursos y partidas presupuestarias asignadas por el estado ecuatoriano, ofrece sus servicios educativos en ciclo básico con octavo, noveno y décimo año de educación general básica y en bachilleratos en ciencias: Físico-Matemáticas, Químico Biológicas, Sociales, Contabilidad y Administración en Sistemas Informáticos. A partir del nuevo año lectivo 2011- 2012, de acuerdo a las políticas gubernamentales, en el colegio “12 de Febrero” se ha puesto en marcha el bachillerato unificado en ciencias generales y técnico en programación de sistemas, con los estudiantes que cursan actualmente el primero de bachillerato.

#### 3.1. Participantes

Actualmente el colegio “12 de Febrero, cuenta con mil ciento setenta y tres estudiantes (1.173), ochocientos veinte (820) padres de familia, laboran setenta y un docentes (71) y, (17) empleados administrativos.

##### 3.1.1. Personal docente por edad

Tabla N° 1

Personal docente que labora en el colegio “12 de Febrero” por edad

EDAD	FRECUENCIA (F)	%
25-34 años	28	39,44%
35-44 años	10	14,08%
45-54 años	13	18,31%
55-70 años	20	28,17%
Total	71	100.00%

Fuente: Colegio “12 de Febrero”

Elaborado por: La Autora

Revisando los resultados obtenidos de acuerdo al análisis de la edad de quienes prestan servicios en el colegio “12 de Febrero”, existe una mayor incidencia de edad comprendida entre los 25 a 34 años con un 39,44%, que es debido a que varios de ellos son docentes que se están iniciando en la vida profesional, y la mayoría de los docentes comprendidos en estas edades han entrado recientemente a la institución a prestar sus servicios educativos en calidad de docentes contratados por gestión directa del rector de la institución, para suplir las necesidades que existe por demanda de profesores en las distintas asignaturas y debido al incremento de la población estudiantil en estos últimos años, la institución cuenta con personal docente de larga experiencia en el campo educativo, muchos de los cuales llevan trabajando en la docencia por el lapso mayor de 30 años y en forma específica en el colegio “12 de Febrero” por más de 20 años estos son aquellos profesionales con un rango de edad de 55 a 70 años, quienes ocupan el segundo lugar en cuanto a porcentaje de profesionales con un 28,17%, el rango de edad de menor representatividad es el de los docentes comprendidos entre los 35 a 44 con un 14,08%.

### 3.1.2. Personal docente de acuerdo al sexo

**Tabla N° 2**

**Personal docente que labora en el colegio “12 de Febrero” de acuerdo al sexo**

<b>SEXO</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>%</b>
<b>Femenino</b>	33	46,48%
<b>Masculino</b>	38	53,52%
<b>Total</b>	71	100,00%

Fuente: Colegio “12 de Febrero

Elaborado por: La Autora

Analizando los resultados obtenidos a los profesionales de la educación que laboran en el colegio “12 de Febrero”, de acuerdo al sexo, se puede apreciar que se está trabajando en procura de lograr la equidad de género al existir una diferencia del 7%, existiendo una ligera mayoría de personal masculino con un 53,32%, esto en

virtud que muchos de los profesionales docentes de mayor antigüedad son de sexo masculino, siendo los últimos años en razón de la nuevas normas y leyes que buscan una igualdad de oportunidades para el sexo femenino, se ha garantizado el trabajo a este sector llegando hasta el momento a ocupar un 46,48%, lo cual pueda llegar a convertirse en el ideal de una oportunidad de trabajo igual entre ambos géneros.

### 3.1.3. Personal docente de acuerdo al título académico

**Tabla N° 3**

**Personal docente que labora en el colegio “12 de Febrero” de acuerdo al título académico**

TÍTULO ACADÉMICO	FRECUENCIA (F)	%
Magíster	4	6%
Doctores	3	4%
Diplomados	6	8%
Licenciados	33	46%
Ingenieros Técnicos	11	15%
Prof. de 2ª Enseñanza	7	10%
Otros	8	11%
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Colegio “12 de Febrero”

Elaborado por: La Autora

Analizando los resultados obtenidos a los profesionales de la educación que laboran en el colegio “12 de Febrero”, se puede afirmar que los docentes si se encuentran preparados para ejercer una educación de calidad, de acuerdo al título académico que poseen, la mayoría de los docentes demuestran tener el título que les acredita para desempeñarse en su trabajo, con un 46%, estos son aquellos profesionales que tienen el título de licenciados en sus diversas especialidades lo cual garantiza una adecuada educación en éste nivel. De forma adicional los profesionales del

colegio “12 de Febrero”, no sólo mantienen este tipo de título y es así que un 15% de ellos han obtenido el título de ingenieros técnicos, la máxima especialización del personal es la de magister con un 6%, pocos de los profesionales han obtenido el grado de doctores esto en que manifiestan que no tienen oportunidad de optar por este título en razón que no tienen los recursos financieros suficientes, ni la institución le brinda las facilidades de tiempo y oportunidad por mejorar su situación académica.

### 3.1.4. Personal estudiantil por sexo

**Tabla 4**

**Estudiantes del colegio “12 de Febrero” por sexo**

<b>SEXO</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>%</b>
<b>Femenino</b>	564	48%
<b>Masculino</b>	609	52%
<b>Total</b>	1173	100,00%

Fuente: Colegio “12 de Febrero”

Elaborado por: La Autora

Al realizar el análisis de los resultados encontrados de acuerdo a los estudiantes matriculados existe una predominancia del sexo masculino al existir un 52%; entre las causales para esta diferencia es que de acuerdo al censo poblacional existe una mayor cantidad de población masculina que la femenina, así también en la ciudad de Zamora existen colegios dedicados a la educación de señoritas y mixtas no existiendo instituciones educativas de nivel medio que brinden educación exclusiva a personas del sexo masculino, lo cual provoca que la población femenina esté en un 48%.

### 3.1.5. Personal estudiantil por año de educación básica en el ciclo básico

Tabla 5

Estudiantes del colegio “12 de Febrero” por año de educación básica en el ciclo básico

Año de Educación B.	FRECUENCIA (F)	%
Octavos	197	32%
Novenos	206	34%
Décimos	209	34%
<b>Total</b>	<b>612</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Colegio “12 de Febrero”

Elaborado por: La Autora

Al realizar el análisis de los resultados encontrados de acuerdo a los estudiantes matriculados y que asisten a su respectivo año de educación básica existe una diferencia de un número mínimo de tres estudiantes entre décimo y noveno año, por lo que al obtener sus porcentajes nos da un 34% en ambos años de educación básica. Se puede observar con un 32% al octavo año de educación básica, lo que permite deducir que en estos tres años de educación básica no hay mayor diferencia en el número de estudiantes por cursos.

La muestra poblacional con la cual se trabajará en el presente trabajo de investigación, serán los estudiantes del ciclo básico del Instituto Superior Tecnológico “12 de Febrero”, en el cual existen 612 estudiantes matriculados.

#### Población

Para efectuar una investigación sobre la gestión liderazgo y valores en el colegio “12 de Febrero” de la ciudad de Zamora en su sección Básica, se seleccionó una muestra de acuerdo al total de población, en la cual participaron las siguientes personas:

Recto	Vice- rrecto	Jefes de Área	Profesores	Padres de Familia	Estudiantes	Total
1	1	4	20	15	20	61

Fuente: Colegio "12 de Febrero"

Elaborado por: La Autora

## Muestra

### Personal directivo por sexo y edad

La institución de educación en análisis dentro de su aspecto directivo está a cargo del Rector del plantel, quien empezó el ejercicio de las funciones de docencia el 1 de octubre de 1992, en el colegio Ciudad de Loyola de la parroquia Valladolid provincia de Zamora Chinchipe, teniendo hasta la actualidad 18 años 9 meses de experiencia como docente en el área de Físico Matemáticas, sus labores en la institución las inició el 16 de noviembre de 1995, llegando a participar en las pruebas de méritos y oposición para el cargo de Rector, obteniendo el más alto puntaje e ingresando a ejercer estas funciones el 12 de diciembre del 2008.

La segunda autoridad del Colegio "12 de Febrero", es el Sr. Vicerrector, quien lleva trabajando en la institución y el magisterio desde el 7 de marzo de 1977, teniendo una experiencia profesional de 34 años, llegando a participar en el concurso de méritos y oposición para el cargo de Vicerrector el cual lo obtuvo e inició sus funciones el 12 de diciembre de 2008.

Los jefes de área seleccionados para el trabajo son la jefe del área de Inglés quien lleva ejerciendo docencia desde el 1 de marzo de 1989, el jefe del área de matemáticas quien trabaja como docente desde el 1 de marzo de 1986, el jefe del área de ciencias naturales quien labora como profesor en la institución educativa desde el 1 de julio de 1982, la jefe del área de lenguaje y comunicación es representada por una docente quien labora desde el 3 de abril de 1989.

Para llevar a efecto la investigación sobre la gestión liderazgo y valores en el colegio "12 de Febrero", se seleccionó una muestra de acuerdo al total de población,

la cual constó de 20 estudiantes de los cuales existieron 10 hombres y 10 mujeres para lograr criterios de ambos sexos.

### **3.2. Materiales e Instrumentos**

Se utilizaron los instrumentos de recolección de datos como la encuesta, la entrevista y la observación a través de los cuales se recolectó la información sobre la temática planteada.

#### ***Encuesta***

Se efectuó a través de cuestionarios previamente elaborados con preguntas concretas que permitieron una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada en las cuales las personas encuestadas brindaron información sobre la gestión, liderazgo y valores y como se han puesto en práctica en el ciclo básico del colegio “12 de Febrero”, en el periodo lectivo 2011 – 2012, las cuales fueron aplicadas a los docentes, estudiantes y padres de familia, en un momento anterior a una reunión de trabajo.

#### ***Entrevista***

Fue aplicada a pequeños grupos poblacionales, dirigida de manera primordial a los directivos, es por ello que se la utilizó para recopilar información de las autoridades del Colegio “12 de Febrero” y el como ellos practican la gestión, liderazgo y valores en este centro de estudios de nivel medio, la aplicación de la misma fue en forma personal, tanto al rector como al vicerrector.

#### ***Observación***

Se utilizó para recopilar información observada de primera mano de parte de la investigadora, así como datos observados por otras personas quienes brindaron datos concernientes al tema investigado.

### **3.3. Método y procedimiento**

La investigación realizada fue de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilitó el acceso a información cualitativa y cuantitativa para luego a través del análisis minucioso de resultados poder explicar y caracterizar la realidad de la gestión, liderazgo y valores en el colegio “12 de Febrero”, permitiendo conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad.

Entre los métodos que se aplicaron en la investigación se encuentran los siguientes:

#### ***Descriptivo***

A través del método descriptivo se procedió a describir como se efectuó el proceso de investigación facilitando de esta manera la comprensión de las actividades realizadas y detallando cada uno de los pasos seguidos hasta culminar con los resultados pertinentes sobre la gestión, liderazgo y valores. Los pasos desarrollados son la narración utilizada para detallar las actividades efectuadas en el colegio 12 de Febrero, así como describir los datos que se recopilaron por medio de la encuesta para que sean entendibles por parte del lector

#### ***Hermenéutico***

El método hermenéutico se utilizó en la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, la cual sirvió como base de la investigación a través de la cita de los autores y de la parte pertinente al tema tratado.

#### ***Analítico***

El análisis se lo efectuó de cada uno de los datos recopilados procediendo a formar criterios técnicos basados en datos encontrados a partir del tema presentado al colegio “12 de Febrero”

### ***Histórico***

Por medio del método histórico se logró establecer una relación con años anteriores a cómo se llevaron las actividades de gestión, liderazgo y valores en el colegio “12 de Febrero” y cómo esta ha influenciado en la actual administración llevada a cabo en esta institución.

### ***Inductivo***

El método inductivo se lo utilizó para iniciar un tema central e ir induciendo hasta temas puntuales y de esta manera hacer comprensible el tema estudiado a través de la presentación de los resultados de la investigación efectuada en el colegio “12 de Febrero”

### ***Deductivo***

Por medio de método deductivo se comprendió la problemática determinada en razón de que se fundamentó cada uno de las variables que componen el tema como son la gestión, liderazgo y los valores y cómo estos son puestos en práctica en el colegio “12 de Febrero” para lograr entender el tema central presentado en esta investigación.

### ***Estadístico***

El método estadístico fue utilizado a través de la presentación de cuadros estadísticos que hicieron comprensible la información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos como la encuesta y la entrevista para que de esta manera el lector comprenda el tema que se plantea.

El procedimiento empleado en el desarrollo de la investigación con las oportunas orientaciones de la Directora de Tesis fue el siguiente:

Entrevista con el rector del establecimiento para obtener el permiso respectivo para desarrollar la investigación sobre gestión, liderazgo y valores en el plantel educativo, quién con gran aceptación me extendió la autorización correspondiente. Posteriormente realice entrevistas y observaciones de los documentos e instrumentos de gestión educativa.

Preparado el material para la investigación de campo se procedió a la aplicación de encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, entrevistas a directivos y luego se realizó la organización, tabulación, análisis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación diagnóstica y de campo.

Analizados e interpretados los resultados obtenidos a través de la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación, y tomando como referencia las categorías conceptuales del marco teórico, se pudo establecer juicios de valor y determinar conclusiones, para luego proceder a formular las correspondientes recomendaciones y propuesta de mejora, con el fin de contribuir a superar las dificultades encontradas para lograr el fortalecimiento y mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio “12 de Febrero” de la ciudad de Zamora.

Posteriormente se procedió a la redacción y presentación del informe de investigación tomando en cuenta las recomendaciones establecidas en la guía de contenidos e instructivo para la elaboración y presentación del trabajo de investigación.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

#### **4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores**

Después de haber visitado los distintos departamentos del colegio “12 de Febrero”, se ha recolectado los siguientes datos e información proporcionada acerca de la realidad sobre la que se va a actuar, con su consiguiente análisis e interpretación en el presente trabajo de investigación son: el código de ética, el plan operativo anual (POA), el proyecto educativo institucional (PEI) y el reglamento interno, lo cual permitirá tomar decisiones, establecer acuerdos, estrategias, con el fin de asegurar una mejor gestión en liderazgo y valores en el colegio “12 de Febrero”.

Los documentos curriculares que tiene la institución ofrecen datos e información acerca de la realidad sobre la que se actuará, para poder emitir juicios de valor y proponer estrategias que nos permitan superar las dificultades y limitaciones encontradas, y fortalecernos como entidad educativa

##### **4.1.1.1. El manual de organización**

El colegio “12 de Febrero” mantiene varios instrumentos para realizar la gestión administrativa, pero existen algunos como el manual de organización que aún no ha sido elaborado lo cual provoca cierto retraso en la realización de los procesos, así también no se pueden asignar las funciones para el personal humano que labora de una manera eficiente.

Es necesario que este instrumento de trabajo exista en el colegio “12 de Febrero”, para que exista una verdadera organización y se pueda normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

#### **4.1.1.2. El código de ética**

El código de ética como un instrumento de construcción colectiva por parte de la comunidad educativa del colegio “12 de Febrero”, está elaborado en base a compromisos: generales, de los directivos, de los docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia, para la coexistencia de los integrantes que conforman esta prestigiosa institución educativa.

El propósito de la aplicación del Código de ética es el fortalecimiento y desarrollo integral de los actores de la comunidad educativa conformada por los docentes, estudiantes y las familias, en el ejercicio de sus obligaciones y derechos, calidad educativa y convivencia armónica.

#### **Compromisos generales**

En cuanto a los compromisos generales que se nombran en el código de ética del colegio “12 de Febrero”, se fundamentan en valores para conseguir el óptimo desempeño de las funciones profesionales, prevé altas exigencias a la eficiencia de cada miembro de la institución. Sin embargo, es necesario conjugar el profesionalismo con la comprensión a fondo de la responsabilidad adquirida y la obligación de cumplir irreprochablemente el deber profesional dentro del marco de un compromiso social.

Las fallas éticas y el menosprecio de los valores, influyen negativamente tanto en la calidad del trabajo de cada integrante como en el estatus de la entidad educativa.

#### **Compromisos de los:**

##### **Directivos**

Los compromisos de los directivos que constan en el manual de ética están direccionados a mejorar en la gestión mediante acciones coordinadas con padres de familia, estudiantes, profesores y administrativos para lograr el desarrollo de la institución en infraestructura, equipamiento, oferta académica, fundamentándose en valores, promoviendo y facilitando la capacitación periódica del personal de la

institución, a través de la actuación imparcial y equitativa con los usuarios de la institución ya sean internos o externos para fomentar la cultura del buen trato dentro y fuera de la institución.

### **Docentes**

Los compromisos que los docentes deben cumplir de acuerdo al código de ética en análisis tienen como referencia practicar con el ejemplo a los estudiantes, basándose en valores para poseer un comportamiento digno, responsable, honorable, trascendente y comprometido. Sus compromisos representan un acto de moralidad, es decir, se debe trabajar en beneficio de los educandos así como a favor de su libertad y desarrollo integral, independientemente de los intereses y creencias personales. Por lo tanto, el docente se direcciona en estos compromisos establecidos a actuar con una ética impecable.

### **Administrativos**

El Código de ética pone de manifiesto el valor que posee cada persona y su entorno social, así como la afirmación de los principios que han de prevalecer en las relaciones humanas, con el fin de mantener un alto nivel ético propuesto a los administrativos en el ejercicio profesional y orientar su conducta en las relaciones con educandos, colegas, instituciones y comunidad.

### **Estudiantes**

En la institución la mayoría de los estudiantes si cumple con los compromisos establecidos en el código de ética en donde la misión del docente consiste en convocar a sus educandos hacia un proyecto de incidencia social a través de un liderazgo colaborativo que incorpore las iniciativas y necesidades de los propios educandos, en beneficio tanto de ellos como de su institución y comunidad.

El estudiante debe realizar su trabajo respetando en todo momento el valor y la dignidad inherente a cada ser humano. Todos los actos que realice el estudiante

deberán manifestar su compromiso con la institución poniendo como base de sus actuaciones la incorporación de los valores humanos e institucionales.

### **Padres de familia**

Mediante los compromisos establecidos en el código de ética, los padres de familia se comprometen mediante su participación a contribuir en el mejoramiento de la educación de sus representados en los aspectos formativo y científico, impulsar y coadyuvar al desarrollo y adelanto de la institución en lo que se refiere a infraestructura y nivel educativo.

A través de los diferentes compromisos establecidos en el presente código de ética se puede deducir el deseo por parte de los padres de familia de apoyar a los directivos de la institución en su gestión, liderazgo y valores institucional.

Es necesario destacar que tanto directivos, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia que conforman la entidad educativa, día a día se esfuerzan por cumplir los compromisos establecidos en el código de ética para lograr una educación integral, mediante el cumplimiento responsable de sus deberes y derechos, principios y valores institucionales, tratando en lo posible de integrar a los miembros de la institución que demuestran resistencia, los mismos que son un número reducido, a colaborar acatando lo establecido en este instrumento.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico**

La planificación estratégica es un proceso que le permitirá al plantel elegir las mejores decisiones, anticiparse a lo que tiene que hacer, quién tendrá que hacerlo y con qué medios tiene que hacerlo, para construir y alcanzar su futuro deseado, partiendo de la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos planteados por la Institución.

La planificación estratégica, busca minimizar el riesgo de eventos futuros no deseados, reducir la incertidumbre, coordinar esfuerzos y maximizar los recursos,

incentivando al cambio continuo y procurando el desarrollo de una estrategia educacional base de nuestra vigencia como Institución.

Coherente con estos principios, el colegio “12 de Febrero”, mediante la utilización de herramientas administrativas y de planificación, ha venido diseñando su desarrollo acorde a las tendencias de cada época, generándose en su momento la planificación operativa o planificación anual de actividades (POA), y a partir del año 2009 la planificación estratégica institucional (PEI), optimizando la gestión y estableciendo el puente entre la situación presente y futura.

El plan estratégico institucional es el resultado de la recopilación y análisis de la información remitida por las diferentes unidades y en forma lógica y coherente con los escenarios presentes, con tendencia a actualizar la planificación vigente desarrollando la visión institucional y las directrices generales que definirán los objetivos, políticas, estrategias institucionales, planes, programas y proyectos, vinculados con la política educativa con todas sus reformas, y que orientará la planificación en el ámbito de los diferentes organismos de la institución.

El plan estratégico institucional, entrará en vigencia a partir de su fecha de aprobación, habiéndose ejecutado el proceso de planificación, visualizándose un mejoramiento continuo mediante la aplicación paralela de los procesos y los indicadores de gestión en cada uno de los niveles.

Sin embargo, esto no es ni será suficiente, puesto que el planeamiento no asegura el éxito sino la ejecución óptima de los programas, proyectos, acciones y actividades claves, para lo cual es necesario el comprometimiento Institucional y el convencimiento de que las directrices definidas son las que nos llevarán a crear el futuro deseado.

La institución, se encuentra comprometida con el desarrollo y proyección de la educación en todos sus aspectos social, cultural y deportivo, con la integración, participación y compromiso de la comunidad, edificada con sistemas de gestión institucional efectivos, funcionarios comprometidos y de elevada capacidad profesional, ética y moral, así como con infraestructura y tecnología moderna.

## **Propósitos de la planificación estratégica**

- Proyectar un mismo lenguaje teórico conceptual, así como un proceso técnico metodológico de alineamiento y logro de objetivos, en todos los niveles y unidades.
- Mantener un continuo y permanente seguimiento sobre el desarrollo y alcance de la gestión de cada una de las áreas y departamentos, como de la Institución en su conjunto.
- Vincular el plan estratégico con el presupuesto, pues la asignación de los fondos se realiza en función de las operaciones y acciones estratégicas previstas, garantizando así la disponibilidad de recursos requeridos para la ejecución efectiva del plan.
- Realizar el seguimiento y evaluación de los planes, programas, proyectos, acciones y actividades claves, y elaborar informes ejecutivos consolidados de los resultados logrados, sobre la base de lo planificado, para su presentación a los organismos superiores.
- Ejecutar el alineamiento estratégico institucional.
- Fortalecimiento del sistema de educación actual.

## **Marco conceptual de la planificación estratégica**

Establece la terminología utilizada en el proceso de la planificación estratégica, con el fin de homologar el significado y mejorar su comprensión.

**Asesoría o staff.**- Forman los órganos consultivos de la Institución.

**Unidades de apoyo.**- Son aquellas que prestan ayuda a las otras unidades de la Institución.

**Misión.**- Es la razón de ser de la Institución, identifica compromisos y mide el interés del grupo humano para establecer apoyos mutuos.

**Visión.**- Es el acoplamiento entre la situación actual y futura que desea alcanzar la Institución.

**Objetivo.-** Es el resultado a lograr dentro de un período de tiempo determinado.

### **Objetivos estratégicos institucionales**

Son propósitos establecidos e identificados con las perspectivas que la Institución proyecta alcanzar en un tiempo determinado, involucrando a todas las unidades.

### **Objetivos estratégicos nivel de dirección**

Son propósitos determinados por cada dirección de la institución a alcanzarse en un tiempo concretado, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

### **Políticas**

Son lineamientos generales que permiten orientar las acciones, para la consecución de los objetivos.

### **Estrategias**

Son los cursos de acción que indican la dirección, empleo de recursos y maniobras para el logro de los objetivos.

### **Acciones estratégicas**

Contribuyen directamente al logro de los objetivos estratégicos institucionales; es “como” se proyecta alcanzar el objetivo estratégico institucional, y se materializa en planes, programas, proyectos, acciones y actividades.

Mediante el análisis respectivo del plan estratégico institucional se puede determinar que es una herramienta que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias que se desarrollan en la institución, sirviendo como guía o modelo de acción para conseguir una eficiente gestión, liderazgo y valores a través de los esfuerzos coordinados de quienes conforman el colegio “12 de Febrero”. Cabe mencionar que

hace falta mayor involucramiento por parte de algunos miembros de la institución en la ejecución y logro de metas propuestas.

#### **4.1.1.4. El plan operativo anual**

Según el plan operativo anual del colegio “12 de Febrero”, elaborado por las distintas comisiones conformadas en la institución como son el rector y consejo directivo, en cumplimiento a lo que establecen los lits. a) del art. 107 y a) del art. 109 del reglamento general a la Ley de Educación, presentan y ponen a consideración de la junta general de directivos y profesores, el plan institucional operativo para el año lectivo 2011-2012.

Haciendo un análisis al documento se deduce que los directivos de la institución lo elaboran para un año escolar, se analizan aspectos internos de la Institución y en gran porcentaje los problemas enunciados son solucionados.

Para realizar el seguimiento y evaluación de los problemas enunciados se plantean objetivos, actividades, se delegan responsables y el tiempo estimado necesario para conseguir solucionar los diferentes procesos.

En el plan se puede observar la gestión necesaria y urgente en cuanto a estrategias para mejorar el rendimiento en el aprendizaje de los estudiantes, como también obtener recursos para brindar una educación de calidad, trata de garantizar el bienestar y comodidad de los miembros que integran la institución mediante la consecución de los objetivos o metas propuestas, se puede observar la preocupación por parte de los directivos de capacitar a los docentes a través de talleres. Mejorar la infraestructura de la institución es otra aspiración de los directivos, para lo cual se gestionará en las diferentes instituciones locales, regionales y nacionales.

El liderazgo, la gestión y valores en el colegio “12 de Febrero” lo observamos y deducimos mediante el análisis realizado y en los diferentes procesos que se plasman en el POA de la institución que se analiza a continuación:

En el diagnóstico se detallan las diferentes necesidades y carencias existentes, en la institución a través de los cuales al ser atendidos se logrará brindar una mejor atención a la comunidad educativa a través de una educación de calidad.

Los objetivos se plantean como aquellas metas y propósitos a cumplir por medio de los cuales se mejorará aquellos problemas determinados a través del diagnóstico.

Las actividades planteadas se las efectúa en relación con el problema y el objetivo integrando al recurso humano inmerso en la problemática como los administradores, docentes,, estudiantes y padres de familia quienes trabajarán en forma mancomunada en procura de garantizar una educación de calidad de acuerdo a las actuales exigencias.

Los recursos existentes son los humanos, materiales y económicos por medio de los cuales se buscará dar solución a las áreas con problemas determinadas en el diagnóstico.

Cada una de estas actividades que se determinan tiene una persona responsable, quien es el encargado de que la misma se efectúe de manera eficiente. El tiempo es considerado de acuerdo a la falencia detectada y a las actividades a efectuarse.

Es conveniente realizar la evaluación continua de los resultados obtenidos a través de las actividades efectuadas para solucionar los distintos problemas determinados.

Luego del análisis respectivo al POA del colegio “12 de Febrero”, se puede concluir que es funcional ya que el rector de la institución en colaboración con el consejo ejecutivo, planta docente, estudiantes y padres de familia, se encuentran cumpliendo los objetivos propuestos mediante la ejecución de proyectos en infraestructura, capacitación docente, laboratorios informáticos, internet, ampliación de presupuesto para mobiliario, capacitaciones a docentes por áreas, proyecto del bachillerato internacional, entre otros, con el fin de brindar a la sociedad una educación de excelencia con eficacia, eficiencia y ética.

#### **4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)**

El P.E.I. es un proceso que se construye entre los distintos actores y entre éstos con el contexto escolar, con miras a la consecución de logros y resultados educativos, que requieren inicialmente de una identificación colectiva articulada siempre a la política educativa del país.

Es un proceso en tanto requiere decisiones que no se dan en forma acabada. No son pasos lineales o suma de pasos rígidos para llegar a un producto. Se toma en consideración que la institución tiene su propia dinámica y la realidad y el entorno se ajustan a la misma. Hablar de un proceso es reconocer que hay un margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianeidad de la vida institucional.

Los actores son personas que desempeñan determinados roles. El P.E.I. es ante todo un proyecto social, y es por eso que el espacio donde se desarrolla la acción está marcado por las relaciones, intereses y participación de los grupos o actores involucrados. El enfoque que describo se denomina estratégico-participativo. Los actores participan desde dentro de la escena, y en situaciones de poder compartido. Se opone a un diseño normativo. Se considera la complejidad de la situación que se quiera tratar, buscando acercarse a las metas propuestas.

En términos generales se puede considerar que el enfoque estratégico para la planificación y la gestión social se propone como una alternativa a las metodologías de planificación y gestión sustentadas en los enfoques funcional-estructuralista y positivistas que conciben a la realidad desde una lógica sistémica, que suponen la posibilidad de un posicionamiento externo a la realidad por parte de los actores, que parten de un análisis objetivo de la realidad social y que plantean la 'homogeneidad' de actores, procesos y modelos como premisas para el desarrollo metodológico de la gestión y de la planificación .

Es participativo en tanto todos los actores opinan, deciden, ejecutan y evalúan el Proyecto. Desde este punto de vista se consideran la dimensión administrativa, la pedagógica, y la comunitaria en forma articulada; la gestión es integral.

De este modo, la gestión curricular es entendida en forma amplia. No son solo los contenidos a ser transmitidos en el aula; abarca las demás interacciones que se generan en la escuela.

Para la elaboración y puesta en marcha del proyecto desde este modelo, cambia la incidencia del rol del rector. Si bien es un rol clave ya que se ocupa de la conducción (se trate de una persona o de un equipo), el liderazgo no radica exclusivamente en él, sino que implica toma de decisiones colectivas, y por ende la responsabilidad y la tarea asumida es compartida.

Dentro de la institución educativa, los distintos actores tienen autonomía, y hay una articulación entre el compromiso individual y el grupal. El poder está repartido, y si cada uno hace bien lo que tiene que hacer, la institución se beneficia. Cada uno realiza sus funciones sin que sea necesario a cada paso una instancia de consulta hacia todos los roles de mando de la escala jerárquica. Esto no sería operativo.

Hay que pensar la participación de los actores como un elemento consustancial del proceso de gestión del P.E.I., asegurándose que la misma sea participación real y no simbólica. El rector tiene que promover espacios de discusión y participación. No es el proyecto que hacemos para cumplirle al director, es el proyecto para todos. Contaremos entre los actores con:

- Maestros,
- Alumnos,
- Directivos,
- Personal no docente,
- Padres,
- Otros, que a juicio de escuela sean necesarios para determinado proyecto. Ej. vecinos, empresarios, etc.

El P.E.I. del colegio “12 de Febrero”, funciona como un instrumento técnico pedagógico de planificación y gestión que orienta las acciones y actividades necesarias para el crecimiento, fortalecimiento y desarrollo del centro educativo a

través del logro de sus objetivos de largo plazo, en donde todos los actores educativos se esfuerzan día a día por cumplirlo.

#### **4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones**

En el colegio “12 de Febrero”, a través del H. Consejo Directivo de la institución educativa considerando que para el desarrollo y progreso de las actividades educativas de la institución, debe existir un instrumento legal que determine las responsabilidades y regule el normal desenvolvimiento de estas; basándose en lo determinado en el lit. e del art. 107 del Reglamento a la Ley de Educación; se resuelve expedir el reglamento interno que se encuentra en vigencia y al cual se le efectúa el siguiente análisis:

Se establecen los objetivos de la comunidad educativa tomando en cuenta deberes, derechos y obligaciones de la comunidad educativa con parámetros éticos y morales.

Así también se han estipulado los principios y fines del centro educativo los cuales guardan coherencia con los principios y fines emitidos por el Ministerio de Educación, de acuerdo a la misión y visión de la institución.

Otro de los capítulos de importancia radica en la asignación de funciones y responsabilidades, de las distintas autoridades y funcionarios del colegio nombrando los derechos y deberes de las estudiantes, y el grado de responsabilidad de los padres de familia.

Luego del análisis de este documento, puedo concluir que es necesario que se actualice el reglamento interno para que sea funcional y exista un ambiente adecuado en donde se clarifique y desarrolle la labor educativa de manera eficiente, ya que faltan normar ciertos aspectos, lo que hace que se presenten dificultades en la actividad administrativa y técnico pedagógica institucional, generando en ciertas ocasiones tensión e incertidumbre en los miembros que conforman la institución.

El no estar considerados algunos aspectos inherentes a la labor educativa en el reglamento interno, dificulta los niveles de comunicación y coordinación para el

ejercicio de un buen liderazgo, lo que repercute en la toma de decisiones para la buena marcha de la institución y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa**

En el colegio “12 de Febrero” entre las principales características de su estructura organizativa está definida de la siguiente manera:

##### **4.1.2.1. Misión y visión**

La institución educativa ha definido la siguiente base filosófica:

##### **Misión**

Formar bachilleres y tecnólogos, capaces de continuar los estudios superiores y/o insertarse en el campo laboral, con valores, espíritu innovador, solidario, crítico y democrático.

Expresa la razón de ser del colegio “12 de Febrero”, es la formulación explícita de los propósitos de la institución educativa, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos. Define la institución en todas sus dimensiones.

##### **Visión**

Fortalecer una comunidad educativa de prestigio que forme seres humanos íntegros y bachilleres de calidad que puedan continuar exitosamente los estudios superiores y/o insertarse en el ámbito laboral sea como empleados o como artífices de su propio emprendimiento productivo.

Enuncia el estado deseado del colegio “12 de Febrero” en el futuro, el mismo que se debe tornar en realidad dentro de algunos años, mediante la interacción y participación de todos los miembros de la institución para alcanzar el desarrollo esperado.

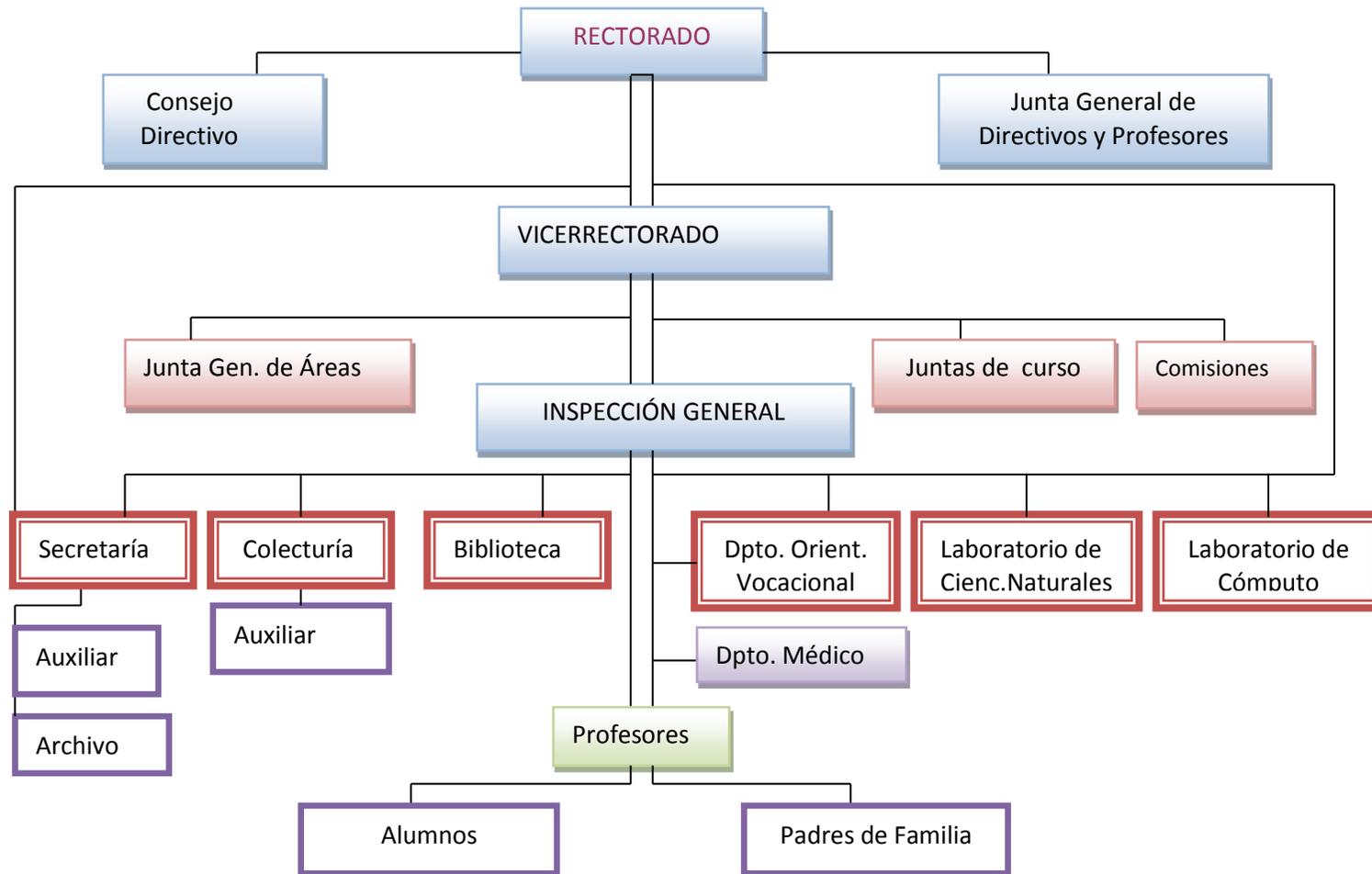
La entidad educativa a través de su misión y visión institucional determina el camino a seguir, el ámbito de acción a desarrollar, por medio de estrategias adecuadas, mediante la estimulación de competencias y espíritu de pertenencia de todos los miembros de la institución educativa, para el logro de una educación integral con calidad al servicio de la sociedad.

#### **4.1.2.2. El Organigrama**

El organigrama del colegio “12 de Febrero” se constituye en el instrumento útil de organización institucional, mediante el cual se presenta un perfil formal del centro educativo. Considerado como un elemento técnico eficaz, donde se observa las funciones, niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad, forma de comunicación, relación del grupo de trabajo, el mismo que facilita la reestructuración. La institución educativa funciona bajo la administración del Rector quien ejerce funciones de liderazgo y designación de funciones y se lo divide en varios departamentos funcionales a través de los cuales se ejerce las distintas actividades educativas.

El colegio “12 de Febrero” se ha organizado de la siguiente manera:

# INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO “12 DE FEBRERO”



Fuente: Archivo del Colegio “12 de Febrero”

Elaboración: Miriam López

### **4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos**

En el colegio “12 de Febrero” funcionan las siguientes áreas, en las mismas luego de haber efectuado la observación directa se manifiesta la siguiente organización del trabajo:

#### **Auxiliar de servicios**

Este departamento del colegio “12 de Febrero” trabaja de acuerdo a planificación del señor rector quien ejerce funciones de liderazgo, así como en el trato que mantienen con los estudiantes se lo debe efectuar de acuerdo a los valores y al código de ética existentes para garantizar una adecuada atención.

#### **Conserje interno**

El conserje interno es quien se encarga de control y del adecuado cuidado de la adecuada presencia de la institución educativa, la misma que debe estar en óptimas condiciones para garantizar que los estudiantes tengan todas las facilidades para la educación, así también se acoge a las normas estipuladas en el reglamento interno, responde al rector quien es el que supervisa el trabajo que realiza, en cuanto a la relación con los estudiantes es el inspector quien ejerce las funciones de liderazgo y dispone las actividades a efectuar.

#### **Inspector de curso de la sección diurna**

En el colegio “12 de Febrero” existen 4 inspectores quienes ponen en práctica los valores educativos, así como ejercer las funciones de vigilancia y de la armonía en la institución educativa, su trabajo debe estar planificado de forma mensual y deben cumplirse las metas propuestas, entre las principales características de un inspector es que trabajan en reuniones continuas con el rector y analizan problemas en el ámbito de funcionamiento del colegio, para proponer soluciones o brindar asesoramiento para un mejor manejo de los problemas detectados.

## **Técnico en laboratorio pedagógico**

En lo referente a esta área tiene como función principal la de mantener los distintos laboratorios en adecuadas condiciones, así como cuidar de los bienes y utensilios que posee el colegio, su trabajo es supervisado de forma inmediata por el inspector, y a su vez por el rector dentro de sus reportes debe hacer constar como se desarrolla las actividades de docencia, así como la falta de materiales para mejorar la educación.

## **Secretaria general**

Es una rama que en la actualidad se desvincula del campo docente por cuanto se dedica en forma íntegra a la administración del colegio, colaboran con el manejo del archivo, atención a padres de familia y estudiantes, así como la relación con el entorno que rodea al colegio, responde por las actividades que realiza ante autoridades de nivel superior como son el rector y vicerrector.

## **Colectora**

Área encargada de la parte económica y financiera del colegio, la misma que trabaja bajo el reglamento interno de la institución, en el área de colecturía existen 2 personas, trabajan en forma mancomunada con el rector, y lo asesoran en el aspecto financiero, una de las actividades de importancia que efectúa es la elaboración de la proforma presupuestaria anual, por lo cual es quien cuida de que exista recursos económicos durante el año lectivo.

### **4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores**

El clima escolar y las convivencias mantienen la práctica de valores personales e institucionales, dentro del colegio “12 de Febrero”, los cuales se hacen necesarios para poder desarrollar los diferentes procesos inherentes al quehacer educativo que llevan a cabo todos los miembros de la institución en el proceso de formación integral que se aspira que los estudiantes obtengan y en el cumplimiento de la misión y visión institucional.

#### **4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores**

Dentro de esta dimensión se encuentran aquellos valores académicos que permitan lograr una correcta educación a través de valores éticos y morales para la formación de futuros profesionales en las distintas ciencias, que puedan desempeñar las funciones con altos compromisos de eficiencia y calidad.

#### **4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores**

La organización en el colegio “12 de Febrero” durante los últimos años ha puesto énfasis, en razón que la actual administración orienta el adecuado desenvolvimiento de los distintos niveles organizativos en busca de mejorar el rendimiento del personal administrativo, es por ello que el trato adecuado, respeto y cumplimiento de sus funciones son priorizados con todas las personas que lleguen a la institución educativa.

#### **4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores**

Para que toda institución pueda funcionar debe tener un adecuado manejo de sus recursos financieros, es por ello que la administración a través de valores éticos y morales altos, respalda la utilización eficiente de los bienes materiales y económicos, para de esta forma garantizar que los docentes tengan a disposición los materiales necesarios, así también el personal administrativo cuenta con todas las facilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

#### **4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores**

Al hacer el análisis de esta dimensión se debe estudiar al entorno de la institución educativa como son las familias de los alumnos, las mismas que deben practicar los valores enseñados en las horas clase, garantizando una convivencia comunitaria adecuada de respeto mutuo.

### **4.1.3. Análisis FODA**

La matriz FODA es de vital importancia a nivel administrativo en el colegio “12 de Febrero” por cuanto permite al Rector y Vicerrector analizar cuáles son las fortalezas de la institución educativa para trabajar sobre ellas con la finalidad de mejorar la calidad educativa con la interacción de estudiantes, padres de familia, docentes, autoridades.

Las fortalezas, son los factores internos positivos que tiene el plantel, las mismas que sirven de apoyo y contribuyen a la gestión institucional, entre ellas tenemos las capacidades y recursos con cuenta la institución

Las debilidades son factores internos negativos que impiden y obstaculizan el buen desempeño o progreso de la institución, las mismas que no permiten que se cumpla con la visión que tiene el centro educativo, por lo cual es necesario que se las supere. Al determinar las debilidades y ser descubiertas le dan la oportunidad a los directivos para tomar medidas así como corregirlas y convertirlas en fortalezas.

Las oportunidades son las circunstancias externas favorables que tiene el colegio “12 de Febrero” , que se llegan a convertir en las opciones en las cuales se opte con la misión de mejorar la calidad educativa y avanzar en el cumplimiento de la visión institucional.

En cuanto a las amenazas son aspectos desfavorables en el contexto, aquellas actividades a tomar en cuenta para evitar posibles inconvenientes, ya que pueden obstaculizar y dificultar el desarrollo de la institución, haciendo difícil o complicando el cumplimiento de la visión institucional.

Así también la matriz FODA es una herramienta que permite analizar cuáles son las áreas que necesitan de la gestión administrativa.

## Matriz FODA

### Internos

<b>FORTALEZAS:</b>	<b>DEBILIDADES:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Planta docente profesional en continua capacitación académica</li><li>- Buenas relaciones y armonía con la comunidad educativa (armonía institucional)</li><li>- Planta administrativa comprometida con la educación</li><li>- Funcionamiento de las comisiones permanentes</li><li>- Participación estudiantil en diferentes eventos y concursos</li><li>- Colaboración y participación activa de los padres de familia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Escasa actualización pedagógica</li><li>- Falta de comunicación interna</li><li>- Falta de material didáctico</li><li>- Escasa práctica de valores de la comunidad educativa</li><li>- Escasa cultura del buen trato</li><li>- Falta de colaboración de los estudiantes en el aseo y mantenimiento del plantel</li><li>- Incumplimiento de los padres de familia de sus deberes y obligaciones en el seguimiento del estudio de sus hijos</li><li>- Indisciplina estudiantil</li></ul>

### Externos

<b>OPORTUNIDADES:</b>	<b>AMENAZAS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Apoyo decidido de organismos de desarrollo seccional y gubernamental</li><li>- Cursos de capacitación</li><li>- Existencia de documentos como PEI, POA, Organización estructural, código de convivencia.</li><li>- Distribución digital a los profesionales de la docencia de los distintos documentos existentes para conocimiento general</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Evaluación sancionadora por parte del Ministerio de Educación</li><li>- Proliferación de malos hábitos culturales que van en contra de los valores personales</li><li>- Deficiente control familiar en cuanto a la práctica de valores</li><li>- Familias desorganizadas brindan una adecuada formación a los estudiantes</li><li>- Docente no aplican los documentos como PEI, código de convivencia en la educación continua de los alumnos</li></ul>

Elaborado por: Miriam López

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De los directivos

**Tabla 6**

#### **Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo**

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
b. Coordinadores de áreas	5	83
c. Por grupos de trabajo	1	17
d. Trabajan individualmente	0	0
c. No contestan	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Miriam López

El 83% de los directivos encuestados del colegio “12 de Febrero”, se manifiesta en el sentido de que la organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, es a través de los coordinadores de área; el 17% restante considera que la organización es por medio de grupos de trabajo. Demostrando así la existencia de democracia y toma de decisiones en equipo.

**Tabla 7**

#### **Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.**

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	2	33
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	50
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
c. No contestan	1	17
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Miriam López

El tamaño de la organización, se mide por los resultados obtenidos en la institución, esto de acuerdo al 50% de los directivos encuestados del colegio “12 de Febrero”, esto nos demuestra que la mayoría de los directivos miden el tamaño de la organización luego de haber ejecutado las diversas actividades o proyectos planificados y que a través de los resultados obtenidos sean estos positivos o negativos, emiten su juicio de valor.

**Tabla 8**

**Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	4	67
b. No	2	33
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b> %

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Miriam López

Los directivos encuestados manifiestan que si toman en cuenta los aspectos del manual de normas, esto de acuerdo al 67%, lo hacen para proceder y actuar enmarcados en la base legal de la institución. Estos resultados nos permiten deducir que si se le da funcionalidad al manual de normas, reglas y procedimientos, en donde constan las tareas que desempeñan los miembros de la institución, lo cual es idóneo para que exista un ambiente de comprensión, armonía, organización y desarrollo en la administración de la institución.

**Tabla 9**

**El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	0	0
b. Rector	6	100
c. Consejo Directivo	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Miriam López

Una vez analizado los resultados se determina que el 100% cree que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en su totalidad, está liderado por el rector, lo cual nos demuestra que no hay consenso en la toma de decisiones, por lo que en ciertas ocasiones desemboca en un clima de autoritarismo e imposición, siendo negativo para la institución porque no garantiza un normal desenvolvimiento de los procesos educativos.

**Tabla 10**

**Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	5	83
b. No	1	17
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Miriam López

El 83% de encuestados manifiesta que si considera que se tome en cuenta la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, el 17% no considera que se tome en cuenta la delegación de la toma de decisiones.

Con estos resultados podemos determinar que en la institución existe participación y colaboración en la resolución de conflictos con la finalidad de promover soluciones pertinentes y oportunas, lo cual es positivo para la institución porque concuerda con lo estipulado en el reglamento a la Ley de Educación, como se evidencia en el siguiente artículo:

Art. 53.- Deberes y atribuciones del Consejo Ejecutivo, numeral 11: “Servir de instancia para resolver los conflictos que se presentaren entre miembros de la comunidad del establecimiento educativo”.

**Tabla 11****La administración y liderazgo del centro educativo promueve**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia Académica	4	67	2	33	0	0
b	Desarrollo profesional de los docentes	1	17	5	83	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	0	0	6	100	0	0
d	Trabajo en equipo	3	50	3	50	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	2	33	4	67	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	5	83	1	17	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33	4	67	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Miriam López

El 67% de encuestados considera que siempre se promueve la excelencia académica en el centro educativo, en razón que la institución se encuentra trabajando, esforzándose en el día a día por mejorar en los diferentes procesos educativos y ofrecer una educación integral de calidad a la sociedad; el 83% de encuestados opinan que a veces se promueve el desarrollo profesional de los docentes, lo que permite deducir que si hay capacitación docente aunque no de manera permanente; para el 100% de los directivos la capacitación a veces es continua, por lo tanto los resultados permiten determinar que es necesario promover capacitación constante al personal docente.

En lo referente al trabajo en equipo el 50% considera que la institución educativa siempre lo promueve, el otro 50% considera que lo promueve a veces, esto en razón que hace falta mejorar el trabajo mancomunado, que permita compartir conocimientos, vivencias, planes, actividades, en procura de conseguir el crecimiento personal e institucional; analizando las vivencias de valores institucionales y personales se determina que la mayor cantidad de encuestados opina que a veces se promueven estos valores con un 67%, los que consideran que siempre se promueven los valores es el 33%, si deseamos educación integral se hace necesario que se eduque con gran énfasis en valores en la institución.

Con respecto a la participación de los padres de familia en las actividades programadas por la institución, consideran que siempre se promueven, esto de acuerdo al 83% lo cual permite comprender que existe un alto porcentaje de colaboración de los padres de familia con la entidad educativa, y se debería trabajar por conseguir la integración total, ya que desempeñan un rol importante, puesto que son los principales educadores en la familia.

Revisando los resultados sobre si se promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión el 67% considera que a veces se promueve, el 33% manifiesta que siempre se promueve, lo que permite deducir que en la institución si se promueve la delegación de autoridad, vista la necesidad de lograr el desarrollo institucional, por tal razón el personal docente que conforma estos grupos de decisión, debe estar preparado y capacitado para que responda de manera eficiente y el administrador tenga la confianza y plena seguridad de estar representado de manera competente.

**Tabla 12**

**Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	4	67	2	33	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo	2	33	4	67	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia	4	67	2	33	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			6	100	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			5	83	1	17

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Miriam López

Al efectuar un estudio sobre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, los directivos manifiestan que estas habilidades son siempre innatas de acuerdo al 67%; así también el 67% manifiesta que a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo; un 67% opina que siempre se las adquiere por medio de la experiencia; quienes opinan que se promueven con estudios en gerencia son el 100%; y un 83% considera que a veces

se las adquiere mediante capacitación continua combinando la práctica, la teoría y reflexión.

Haciendo un análisis a los resultados obtenidos, los encuestados conciben y valoran a las habilidades del liderazgo como innatas para dirigir una institución, que además se pueden adquirir a través de la experiencia y se desarrollan a través de estudios en gerencia, permitiendo al administrador ejercer las funciones de una manera correcta, así como brindar un adecuado ambiente de trabajo. Un alto porcentaje considera de trascendencia la capacitación continua en el líder educativo para que se pueda desenvolver de manera eficiente y acorde a los retos que le depara la sociedad actual, combinando práctica, teoría y reflexión en el ejercicio de su liderazgo institucional.

**Tabla 13**

**Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	3	50	3	50	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula	2	33	2	33	2	33
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	50	3	50	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	67	6	33	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Miriam López

Revisando los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los directivos, el 50% manifiesta que a veces se promueve mejorar el desempeño y progreso de la institución a través del uso de información de resultados de desempeño de estudiantes y docentes, el otro 50% manifiesta que siempre se promueve este desempeño, esto aclara que en la institución se debe trabajar en base a resultados

que se convierten en evidencias concretas para determinar estrategias encaminadas a mejorar el desempeño y progreso institucional.

En cuanto a la disminución del número de estudiantes por aula el 33% manifiesta que siempre, y un 33% que a veces, como también un 33% responde que nunca, esto en razón que la infraestructura de las aulas y el tamaño influyen en las condiciones de aprendizaje de los estudiantes, puesto que en el establecimiento existen algunas aulas que no son adecuadas para impartir la enseñanza aprendizaje, pero vista la demanda de estudiantes se las está utilizando temporalmente, siendo antipedagógicas debido al tamaño y a la antigüedad de las mismas.

Así también la mejora de los mecanismos de control son promovidos en un 50% a veces, y el otro 50% manifiesta que siempre son promovidos, por lo que se nota claramente, que en la institución se práctica y valora las acciones y medidas de control, en concordancia con el reglamento interno y el código de convivencia, permitiendo crear condiciones favorables para una buena formación académica, contribuyendo a que la institución se encamine a mejorar su calidad educativa y brinde confianza a sus beneficiarios.

En lo que respecta a la existencia de ambientes cordiales de trabajo el 67% manifiesta que siempre se lo promueve, estos resultados son aceptables y se fundamentan en los diferentes proyectos ejecutados por el departamento de orientación y bienestar estudiantil, y en los compromisos establecidos en el código de convivencia institucional, permitiendo alcanzar un nivel más alto de cordialidad en el trabajo.

**Tabla 14****Organismos que integran la institución**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	5	83	1	17	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión, económica, etc.)	5	83	1	17	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	33	2	33	2	33
d	Técnica (departamento, equipo docente, etc.)	3	50	3	50	0	0
e	Otros (¿Cuáles?)						

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Miriam López

Analizando las respuestas obtenidas en la pregunta sobre los organismos que integran la institución el 83% manifiesta que siempre se promueve la integración entre la dirección, consejo escolar y el consejo académico, esto en razón de los diversos procesos desarrollados en el plantel, con la participación y apoyo de los organismos de dirección. El 83% manifiesta que se promueve la integración entre los organismos de gestión, lo cual se observa en el trabajo mancomunado de los diferentes departamentos que han permitido el desarrollo y ejecución de proyectos institucionales.

El 33% manifiesta que siempre se promueven los organismos de coordinación, por lo que se hace necesario trabajar en el mejoramiento del accionar de este organismo; el 50% responde que siempre se promueven los organismos técnicos en la institución, y el otro 50% opina que a veces, esto en razón del trabajo realizado a través de talleres, charlas, registros, con el propósito de potenciar el desempeño positivo en el quehacer educativo institucional.

**Tabla 15****Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	50	13	50	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			6	100	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	17	3	50	2	33
d	Coordinar las actividades de la enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	3	50	3	50	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Miriam López

Revisando los resultados obtenidos, el 50% de encuestados manifiesta que a veces se llevan a cabo actividades de seguimiento del grupo global de alumnos, el otro 50% opina que siempre se llevan a cabo estas actividades; las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia según los encuestados a veces son llevadas a cabo, de acuerdo al 100%; en cuanto a tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas a veces son efectuadas de acuerdo al 50%; siempre se coordina las actividades de la enseñanza aprendizaje que se propone a los alumnos según el 50%.

Analizando los resultados, se evidencia que la junta de profesores necesita mejorar en cuanto a evaluación o seguimiento global de alumnos, estableciendo medidas oportunas para resolver los problemas presentados, de esta manera cumpliría con lo determinado en el art. 54 del reglamento de la LOEI. “La junta debe proponer acciones educativas, que puedan aplicarse de manera individual o colectiva, a estudiantes y docentes para mejorar su desempeño”.

**Tabla 16**

**Los departamentos didácticos y sus acciones**

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	6	100		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3	50	3	50
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	83	1	17
d	Mantener actualizada la metodología	4	67	2	33
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	67	2	33
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	6	100		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	33	4	67
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	67	2	33
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	67	2	33
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	2	33	4	67

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Miriam López

El 100% de encuestados manifiesta los departamentos didácticos si organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia, lo que es positivo para la educación impartida en la institución; en lo que respecta a formular propuestas al equipo directivo referentes a elaborar proyectos, las respuestas han sido equitativas manifestando un 50% que si y el otro 50% que no, lo que hace deducir que se necesita mejorar este aspecto para alcanzar alta competitividad en las acciones desarrolladas por los departamentos didácticos.

En cuanto a la elaboración de didácticas de enseñanza en una materia, el 83% responde que si la efectúan, cuyo porcentaje de cumplimiento es alto, lo cual es beneficioso para la educación impartida en el plantel, siendo necesario mejorar para que se realice con una participación total; el 63% manifiestan que si mantienen actualizada la metodología, lo que permite determinar que en la institución, la mayoría de docentes si enseñan con metodología actualizada, siendo necesario el cumplimiento general.

Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros en la institución, el 67% opina que si, lo cual es un porcentaje aceptable, debiéndose poner más énfasis, hasta alcanzar el nivel óptimo, pues la investigación cumple un rol trascendental en el progreso y calidad de la educación.

El 100% manifiesta que colabora con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje, lo cual es beneficioso par los procesos educativos. En cuanto a elaborar una memoria periódica en la cual se valore el desarrollo de la programación didáctica el 67% no la consideran necesaria, lo que nos hace notar que existe un problema por superar. El 67% opina que los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas, dándonos a entender que se cumple con este aspecto en un nivel aceptable.

Analizados todos los resultados se puede concluir que los departamentos didácticos de la institución se encuentran cumpliendo con la mayoría de sus deberes y responsabilidades, pero se debería coadyuvar acciones para lograr superarse más, con el único fin de avanzar en el desarrollo educativo demostrando competitividad, para llegar hacia la excelencia educativa.

**Tabla 17**

**La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones**

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	1	17	5	83

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Miriam López

El 83% manifiesta que no se desarrollan acciones de gestión pedagógica a través de la cual se den soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad.

Estos resultados se evidencian en razón que la comisión pedagógica de la institución a más del diagnóstico obtenido, necesita promover soluciones adecuadas a los problemas detectados y no ignorarlos, por lo que se hace necesario que se capacite al personal para que cumpla de manera eficiente a través de proyectos que involucren a la comunidad y entorno geográfico.

**Tabla 18**

**Material de planificación educativa**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	2	33	4	67
b	Plan estratégico	6	100		
c	Plan operativo anual	6	100		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	83	1	17

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Miriam López

El 67% manifiesta que no es necesaria una reingeniería de procesos; el 100% responde que si se realiza el plan estratégico, igualmente si se lo elabora al plan operativo anual, de acuerdo al 100%, el 83% considera necesario que se efectúe proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docente. Mediante estos resultados se puede determinar que la institución si cumple con la elaboración de material de planificación educativa, permitiendo avanzar en el mejoramiento de la calidad de educación.

## 4.2.2. De los profesores

Tabla 19

### Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	9	45	10	50	1	5
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	17	85	3	15		
3	La gerencia educativa se promueve, los padres, representantes, comunidad en la general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	65	7	35		
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes – familias-asociación civil padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	12	60	8	40		
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	4	20	14	70	2	10
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	7	35	13	65		
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral de estudiantes.	5	25	15	75		
8	Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	15	12	60	5	25
9	Sentirme poco integrado en la escuela entre los compañeros.	3	15	12	60	5	25
10	Desacuerdo continuo con las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	14	70	5	25
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	50	10	50		
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo.	11	55	8	40	1	5
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	13	65	6	30	1	5
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	19	45	41	55		
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	40	11	55	1	5
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	10	50	10	50		

Fuente: Encuesta directa a docentes

Elaboración: Miriam López

Se puede observar que el 50% considera que a veces el docente posee actitud de líder para cuestionar las órdenes existentes, el 45% manifiesta que siempre se cuestiona estas actitudes a través del rol de líder, lo que permite deducir que se debe trabajar por mejorar el liderazgo del docente en la institución.

El 85% de encuestados responde que siempre han notado que el liderazgo ejercido está ligado a la innovación y el cambio de las formas habituales de la escolarización, lo cual es beneficioso en la dirección y administración de la institución en todos sus aspectos. El 65% opina que siempre notan que la gerencia educativa promueve un adecuado ambiente de aprendizaje agradable, esto mediante la integración de estudiantes, padres de familia, representantes, comunidad en general.

De acuerdo al 60% de docentes encuestados los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva entre los docentes, estudiantes, familias, padres y representantes, comunidad para desarrollar metas del centro educativo, esto en razón de la dotación y utilización de la biblioteca, laboratorios, internet, entre otros, siendo necesario realizar acciones para promover en la institución el desarrollo de la investigación en un nivel más alto, para mejorar la calidad de la educación y cumplir con la misión y visión institucional.

El 70% de docentes encuestados manifiesta que a veces hay resistencia de parte de los padres a nuevos métodos de enseñanza, esto debido a que se necesita de mayor involucramiento de los padres de familia en la educación de sus hijos. El cambio de la metodología de enseñanza a veces se lo aplica a través del trabajo en equipo de acuerdo al 65%, siendo necesario que se mejore este aspecto, utilizando los grupos de trabajo ya que brindan excelentes resultados al permitir la integración de todo el personal.

Los docentes encuestados en un 75% considera que a veces en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, haciéndose necesario la búsqueda de estrategias que permitan que se eduque con valores en el centro educativo ya que son indispensables, para mejorar la calidad de la educación.

A veces hay resistencia en los compañeros o en el rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza esto en conformidad con el 60%, lo que provoca dificultades para avanzar en el proceso de enseñanza aprendizaje, con los actores involucrados. Los docentes encuestados en un 70% manifiesta que a veces se encuentran en desacuerdo entre las relaciones director con los docentes, esto debido a la falta de una correcta comunicación interna.

El 50% manifiesta que siempre se admira el liderazgo de las autoridades educativas. El 55% de encuestados siempre se encuentran comprometidos con las decisiones tomadas, ya que forman parte de la institución. El 65% de docentes considera que los directivos siempre mantienen actitudes de liderazgo y gestión en el área académica, lo que es un porcentaje aceptable, debiendo trabajar para alcanzar un mejor nivel, ya que ello permite y genera cumplimiento de compromisos, deberes y responsabilidades en bien de la institución.

Revisando los resultados el 55% manifiestan que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera, y un 45% que siempre, lo que permite deducir que hay liderazgo y gestión en estas áreas. El 55% de docentes encuestados opina que las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, se efectúa a veces, por lo cual la institución debe realizar más actividades de integración con todos los actores educativos.

Con respecto a las decisiones de los directivos y docentes y si estas están llenas de valores el 50% manifiesta que a veces y el otro 50% que casi siempre, siendo necesario que se ponga más énfasis en educar con valores y predicar con el ejemplo para cumplir con las metas propuestas.

Analizados todos los resultados podemos determinar que en la institución, el docente debe mejorar su rol de líder, mediante estrategias que permitan la colaboración y el trabajo en equipo de todos los actores educativos. Los directivos y docentes necesitan promover más la investigación a nivel educativo mediante la participación colectiva y determinar estrategias para evitar la resistencia cuando se intente aplicar nuevos métodos de enseñanza. Es necesario en la institución, poner

más énfasis en educar con valores, predicando con el ejemplo, para mejorar el nivel de educación.

### 4.2.3. Estudiantes

**Tabla 20**

**Resultados de la encuesta a estudiantes**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	17	85	2	10	1	5
2	Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes.			19	95	1	5
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	11	55	9	45		
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	20	10	50	6	30
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo el trabajo de la misma forma, y tiempo	7	35	5	25	8	40
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario.	6	30	12	60	2	10
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	17	85	3	15		
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	10	50	10	50		
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	2	10	14	70	4	20
10	En la clase se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	18	90	2	10		
11	Es el profesor es quien decide que se hace en esta clase	4	20	16	80		
12	Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participaciones del docente	16	80	4	20		
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo	18	90	2	10		
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	2	10	18	90		

Fuente: Encuesta directa a estudiantes

Elaboración: Miriam López

El 85% de encuestados manifiesta que siempre el rector toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, lo cual es positivo para la institución ya que se valora sus ideas. De acuerdo al 95% de estudiantes encuestados, a veces las autoridades hablan más que escuchar los problemas, detectándose un problema en la comunicación interna con las autoridades, debiéndose dar solución oportunamente, ya que los estudiantes son el centro de atención en el proceso educativo.

Según el 55%, considera que siempre el liderazgo conductual orienta el ambiente escolar en la realización de tareas, deduciendo con este resultado, que se necesita trabajar para alcanzar un mejor nivel de liderazgo. Los estudiantes manifiestan en un 50% que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, en razón de lo cual no permite mejorar el ambiente de trabajo, ni la calidad de enseñanza aprendizaje.

El 40% de encuestados manifiesta que nunca en las clases se espera que los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y tiempo, y un 35% que siempre, lo que permite deducir que en la institución, en un porcentaje bajo, se respeta las diferencias individuales de los educandos en el proceso de enseñanza aprendizaje, debiendo mejorar en este aspecto.

Los alumnos opinan en un 60% que a veces los docentes inician clases con frases de motivación, lo que permite determinar que hace falta impartir clases planificadas, considerando el contexto familiar y comunitario, para que sean pedagógicas y se construya el conocimiento en un verdadero ambiente de interaprendizaje, desterrando la monotonía y la rutina, y el docente de acuerdo al 85% proponga actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

De acuerdo al 50% de encuestados, siempre los métodos de enseñanza utilizados se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, haciéndonos comprender la necesidad que existe en la institución de utilizar en las clases procesos metodológicos idóneos de acuerdo a la temática que se va a impartir, donde el docente se convierta en orientador, en guía y los estudiantes construyan sus conocimientos en base a la interacción y participación.

El 70% de encuestados manifiesta que a veces los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, esto en razón que hace falta en algunos docentes desarrollar estrategias que permitan tener comunicación más cercana con los estudiantes y estar pendientes de sus inquietudes o necesidades, para brindarles el debido apoyo.

Un 90% de encuestados opina que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, lo cual es positivo para desarrollar el proceso de interaprendizaje. El 80% de encuestados manifiesta que a veces el

profesor es quien decide que se hace en clase, lo que permite notar que hace falta tomar en cuenta las iniciativas y creatividad de los estudiantes para que las clases se conviertan realmente en un proceso de interaprendizaje.

El 80% de encuestados manifiesta que siempre se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras, siendo positivo para desarrollar los procesos de aprendizaje ya que permite la integración, compartir vivencias, conocimientos y experiencias de sus integrantes.

De acuerdo a los estudiantes encuestados el 90% manifiesta que siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo, siendo beneficioso para el progreso y desarrollo de la institución.

Según el 90%, a veces la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, lo que permite comprender que en la institución es necesario que se trabaje con urgencia para mejorar este aspecto ya que los valores son el pilar fundamental en la educación, a través de su práctica y vivencia diaria.

Los resultados determinan que en la institución es necesario mejorar la comunicación, para que los problemas de los estudiantes sean escuchados por las autoridades; que los docentes vivan y enseñen los valores a los estudiantes con el ejemplo, en donde el docente imparta las clases previamente planificadas, considerando el entorno familiar y comunitario del estudiante, evitando la monotonía y la rutina, tomando en cuenta las diferencias individuales de los educandos, la creatividad e iniciativa para la construcción de conocimientos.

#### 4.2.4. Padres de familia

**Tabla 21**

#### Resultados de la encuesta a padres de familia

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. ¿Se lo ha convocado a la elección de la directiva de la institución educativa a la cual asiste su representado?	7	47	6	40	2	13
2. ¿Identifica con facilidad las autoridades de la institución en la cual se encuentra su representado?	3	20	9	60	3	20
3. ¿Considera usted que los actuales administradores de la institución educativa en la cual asiste su representado está desempeñando sus funciones de manera adecuada?	8	53	6	40	1	7
4. ¿Ha llegado a su conocimiento información sobre la misión y visión de la institución educativa?	3	20	2	13	10	67
5. ¿Cuándo acude a la institución educativa, el personal administrativo lo atiende con facilidad y eficiencia?	10	67	4	27	1	7
6. Considera usted que los docentes practica correctos valores éticos y morales al momento de brindar clases	9	60	6	40		
7. ¿Durante el año lectivo se le ha solicitado donaciones económicas para adquisición de materiales?	2	13	4	27	9	60
8. ¿Tiene conocimiento si se encuentran desarrollando las horas de recuperación pedagógicas a los alumnos que se encuentran con malas calificaciones?	9	60	4	27	2	13
9. ¿Conoce si existen los distintos departamentos como de orientación y bienestar estudiantil para ayuda psicológica del estudiante?	8	53	5	33	2	13
10. ¿Considera usted que la institución educativa cuenta con los laboratorios técnicos debidamente equipados?	5	33	7	47	3	20
11. ¿La institución educativa brinda con satisfacción las garantías tanto académicas como personales para su representado?	8	53	5	33	2	13
12. ¿Considera usted que en la actualidad los docentes se encuentran capacitados para brindar una educación acorde a las actuales exigencias curriculares?	6	40	5	33	4	27
13. ¿Considera que es satisfactoria la gestión institucional realizada por los directivos y docentes del establecimiento?	6	40	7	47	2	13
14. ¿La actual infraestructura del establecimiento educativo, se encuentra en buen estado y tiene el adecuado espacio físico?	9	60	4	27	2	13
15. ¿Considera usted pertinente la evaluación continua al personal docente y administrativo?	9	60	5	33	1	7
16. ¿Conoce usted la existencia del código de convivencia de la institución educativa?	3	20	2	13	10	67
17. ¿Tiene conocimiento de la existencia de coordinación entre las autoridades y el entorno social de la institución educativa?	4	27	4	27	7	47
18. ¿Cree usted que el rector en la actualidad ejerce las funciones de líder en la comunidad educativa?	8	53	5	33	2	13

Fuente: Encuesta directa a Padres de Familia

Elaboración: Miriam López

Revisando los resultados obtenidos el 47% de encuestados manifiesta que siempre se lo ha convocado a la elección de la directiva, siendo necesario ampliar los canales de comunicación para que exista mayor participación de los padres de familia y la institución tenga una correcta representación. El 60% de los encuestados manifiesta que a veces identifica con facilidad las autoridades de la

institución, lo cual indica que se necesita mayor participación e integración de los actores educativos en los diferentes procesos educativos que desarrolla el plantel educativo.

De acuerdo con los resultados obtenidos el 53% manifiesta que siempre considera que los actuales administradores están desempeñando sus funciones de manera adecuada, siendo necesario un mayor compromiso de los directivos para mejorar este aspecto. El 67% de los encuestados manifiesta que nunca ha llegado a conocimiento de él sobre la misión y visión educativa, esto debido a que falta exhibir y socializar en los lugares adecuados la misión y visión institucional, siendo necesario que los directivos se preocupen en dar a conocer su razón de ser y su futuro deseado como institución. El 67% de los padres de familia encuestados manifiestan que cuando acuden al centro educativo lo atienden con facilidad y eficiencia, lo cual es beneficioso para el desarrollo y crecimiento de la institución.

Con respecto a si los docentes practican valores éticos y morales en las horas clase, el 60% de los padres de familia encuestados manifiestan que siempre los practican, por lo que se deduce que es necesario trabajar por alcanzar un porcentaje más alto en la práctica y vivencia de valores, ya que los docentes debemos enseñar con el ejemplo. En lo referente a donaciones efectuadas por los padres de familia para el 60% de los encuestados manifiestan que nunca le han sido solicitadas, esto en razón que el estado garantiza la gratuidad de la educación.

Revisando los resultados de la pregunta referente a las horas de recuperación para el 60% manifiesta que siempre se están ejecutando en la institución, dando cumplimiento a lo establecido en el art. 117 de la LOEI. “Realizar actividades de recuperación pedagógica”. Un 53% de padres de familia conoce los departamentos como de orientación y bienestar estudiantil para ayuda psicológica del estudiante, esto debido a que algunas veces han utilizado sus servicios. En un 53% los padres de familia opinan que la institución brinda con satisfacción las garantías tanto académicas como personales para su representado, lo que indica que se brinda confianza, dando cumplimiento a lo planificado en el PEI, en donde de acuerdo al diagnóstico institucional, se establecen las estrategias que permitan mejorar la educación en el centro educativo.

Los padres de familia en un 40% manifiesta que los docentes siempre se encuentran en una constante capacitación, siendo necesario mejorar el nivel de preparación de los docentes, de una manera permanente, lo que permitirá mejorar la calidad de educación, además del crecimiento personal e institucional. El 47% de los padres de familia responde que a veces ha notado que la gestión institucional realizada por los directivos y docentes del establecimiento es satisfactoria, esto en razón que falta mayor integración e involucramiento con los procesos educativos que se generan en la institución entre directivos, docentes, padres de familia y estudiantes.

El 60% de padres de familia considera que la actual infraestructura del establecimiento educativo se encuentra en buen estado y tiene el adecuado espacio físico, esto en razón que la institución cuenta con una construcción reciente de canchas deportivas y dos bloques de aulas, como también cuenta con laboratorios, biblioteca, espacios verdes, salón de uso múltiple y un perímetro escolar bastante amplio, siendo urgente que mejore la infraestructura de algunas aulas que se encuentran deterioradas por sus años de antigüedad.

El 60% de los encuestados manifiesta que siempre considera pertinente la evaluación al personal docente y administrativo, permitiendo su aplicación, reconocer aciertos que deben ser fortalecidos y falencias que deben ser superadas para mejorar la calidad del servicio educativo. El 67% opina que no tiene conocimiento sobre la existencia del código de convivencia de la institución, lo cual origina que no practiquen los valores y compromisos establecidos en el plantel educativo, debido al desconocimiento y poca difusión del documento, afectando la calidad de la educación impartida en el centro educativo.

Un 47% opina que no existe coordinación entre las autoridades y el entorno social de la institución, lo que perjudica a las relaciones de integración y participación de familias, organizaciones e instituciones en las acciones, eventos y proyectos que desarrolla o ejecuta el plantel educativo. El 53 % cree que el rector en la actualidad ejerce las funciones de líder en la comunidad educativa, en razón que perciben un adecuado ambiente de trabajo.

Con los resultados obtenidos se determina que la institución necesita el desarrollo de estrategias que permitan una mayor integración entre los actores de la

comunidad educativa, aplicando una correcta comunicación, que permita socializar su misión y visión institucional, vivir los valores y compromisos establecidos en el código de convivencia mediante el apoyo de directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad para alcanzar las metas institucionales.

#### 4.2.5. Entrevista a directivos

### Matriz 2

#### Resultados de la entrevista a directivos

Nº	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	Comunicación es diálogo entre personas; la información es hacer conocer sobre un tema ya establecido	2		0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?		0	No cuenta con un manual o reglamento, esto se suple con la existencia de la LOEI y con acuerdos ministeriales	2
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Se llamaría al diálogo, acudiendo a la normativa legal, al buen juicio y a la experiencia	2		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Tener valores, predicar con el ejemplo, practicar la empatía, organizador, ejecutor y evaluador	2		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Liderazgo democrático, transformacional	1	autocrático	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Respeto, honestidad, tolerancia, puntualidad, justicia, solidaridad, responsabilidad, entre otros	2		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Respeto y honestidad	2		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?			Falta de ética, impuntualidad, desorden, desobediencia	2

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Miriam López

De acuerdo a la entrevista realizada al rector y vicerrector de la institución educativa “12 de Febrero”, se puede deducir que para los directivos la comunicación es el diálogo que se da entre dos o más personas para tratar un tema de interés entre las partes. La información es aquello que hace conocer al resto sobre un tema ya establecido, es solo recepción de información no existe intercambio.

Opinan que la institución educativa no cuenta con un manual o reglamento de liderazgo, esto se suple con la existencia de la ley orgánica de educación y con acuerdos e instructivos emanados por el Ministerio de Educación.

Concuerdan que para resolver un conflicto llamarían a un diálogo en donde se pueda reconocer virtudes y los errores de las partes involucradas, a fin de deponer cualquier situación de carácter personal por el bien de la educación e institución, se trataría de buscar solución al problema acudiendo a la normativa legal, al buen juicio y la experiencia.

Según los directivos, un líder educativo debe tener valores y predicar con el ejemplo, debe ser un planificador, organizador, ejecutor y evaluador. En cuanto al tipo de liderazgo existe discrepancia entre los entrevistados manifestando el señor rector que el liderazgo que predomina en la docencia es el democrático como también el liderazgo transformacional mientras que el señor vicerrector manifiesta que existe una mezcla de liderazgo entre autocrático y transformacional, esto en razón que en ciertas ocasiones no hay una correcta comunicación interna.

De acuerdo a los entrevistados los valores que se busca desarrollar en el centro educativo son aquellos que constan en el PEI, como el respeto, la tolerancia, puntualidad, honestidad, solidaridad, autoestima, justicia, responsabilidad, democracia, empatía, libertad, trabajo, altruismo, entre otros. El valor de mayor predominancia en los profesores y alumnos es el respeto en razón que en la comunidad educativa se lo practica de una forma mutua, así como la honestidad en cada una de las actividades iniciados en el área administrativa como en la planta docente.

Los antivalores son en ciertos casos la falta de ética, impuntualidad y en los estudiantes algunos vicios, el desacatamiento de algunas normas internas y externas, el desorden, los cuales ocasionan ciertos problemas tanto educativos como personales de los profesores y estudiantes.

## 4.2.6. Matriz de problemática

Tabla 22

### Determinación de problemas

Problemas observados	Causas	Efectos
Reglamento Interno no es socializado de forma permanente	Los directivos y planta docente no se han puesto de acuerdo para la elaboración del reglamento	Existencia de variedad de puntos de vista de cómo llevar a cabo la administración del colegio
	Existencia de varios puntos de vista en como efectuar el reglamento interno	Varios modelos de reglamento sin que pueda aplicarse uno específico
	El personal docente y administrativo no comunica y trabaja de acuerdo a los valores estipulados en el PEI	Los reglamentos tienen distintas bases ideológicas
Deficiente comunicación de los directivos para alcanzar metas institucionales	Falta de diálogo y comunicación	No existe fluidez en la comunicación
	Autoridades no ejercen de manera correcta el liderazgo	Desinformación en los diferentes departamentos
	La falta de comunicación entre docentes y estudiantes no ha permitido que se practique los valores institucionales planteados en el PEI	No facilita la adecuada atención
Escases de liderazgo administrativo en la institución	Falta de información sobre las funciones de liderazgo	No existe control ni seguimiento a los procesos ejecutados
	Presentación a destiempo de planes de evaluación por parte de docentes	Existencia de procesos que no se han ejecutado de acuerdo al cronograma
	Actividades administrativas no se cumplen a través de liderazgo	No se socializa los diversos procesos ejecutados

Fuente: Investigación efectuada

Elaboración: Miriam López

## 5. DISCUSIÓN

Mediante el análisis de los instrumentos aplicados a los directivos se logra apreciar que la institución educativa se encuentra organizada de acuerdo a los coordinadores de área, esto de acuerdo al 83% quienes son los responsables de velar que académicamente funcionen de manera correcta, así como también los grupos de trabajo de acuerdo al 17% son los responsables de una adecuada labor institucional que vaya en beneficio de una mejor educación, la forma de organización está regulada por los resultados obtenidos en la institución que son los que permiten medir el funcionamiento de las distintas áreas académicas.

Analizando los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, lo directivos en un 50% consideran que es de acuerdo a los resultados obtenidos en la institución, en razón que luego de haber realizado la ejecución de las diversas actividades previamente planificadas, valoran y emiten su juicio de valor, permitiéndoles implementar una serie de medidas y acciones, a fin de garantizar en la institución, el desarrollo de una excelente educación.

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas de acuerdo a los directivos el 67% manifiesta que si se toman en cuenta las tareas que desempeñan sus distintos miembros para de esta manera no asignar funciones que estén en desacuerdo con su desempeño, tratando de propiciar un ambiente de comprensión, armonía, organización y desarrollo.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, está liderado totalmente por el rector, de acuerdo al 100%, no se practica el consenso, en razón que existe una gran variedad de opiniones ideológicas las mismas que obstaculizan una adecuada toma de decisiones, así también en muchos de los casos se anteponen intereses personales al bienestar educativo, lo cual ha provocado que la institución no avance en su actual desarrollo, los directivos en la actualidad delegan una gran cantidad de responsabilidad a sus directores de área para que ellos sean los que colaboren con la ejecución de los distintos proyectos, existen varias actividades que el rector las considera como actividades de exclusiva responsabilidad de esta

persona y por tal motivo no delega responsabilidad en las mismas al tener demasiado compromiso en su ejecución.

La delegación de la toma de decisiones para resolver problemas el 83% considera que los directivos si la realizan, permitiendo que exista participación y colaboración en la resolución de conflictos con la finalidad de promover soluciones pertinentes y oportunas.

Analizando la administración y liderazgo del centro educativo que se promueve. Los directores del colegio promueven la excelencia académica esto en razón del 67% que manifestaron la opción de siempre por cuanto todas las instituciones educativas se encuentran trabajando en procura de mejorar el actual sistema educativo con el aprovechamiento de todos los recursos tecnológicos existentes, lo cual garantiza una educación de calidad con eficiencia académica.

El trabajo en equipo es una de las nuevas técnicas que debe ser promulgada de parte de los docentes, para propiciar su desarrollo profesional esto de acuerdo al 83% en razón que mejoran en forma eficiente para trabajar con los compañeros de ciencias de la educación tratando de realizar trabajo mancomunado que permita compartir los conocimientos existentes, así como aprovechar las vivencias existenciales tanto institucionales como personales, los cuales incrementen el nivel de conocimientos tanto de los educadores como de los educandos.

Los padres de familia forman parte integral de la educación de acuerdo al 83% siempre es por ello que los directivos tienen que tomar en cuenta a esta parte de la comunidad educativa, por cuanto facilitarán continuar con el proceso de enseñanza aprendizaje de manera especial en los hogares, así como el trabajo entre planta docente, administrativa y padres de familia.

La delegación de autoridad no debe ser una actividad a efectuarse de una manera continua esto en razón que el 67% lo considera así por cuanto no logrará aprovechar una correcta decisión de parte de los administradores de la institución educativa.

Las habilidades de liderazgo que se requieran para dirigir una institución educativa son innatas para el personal administrativo esto de acuerdo al 67%, por cuanto se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo.

Las actividades de liderazgo se adquieren a partir de la experiencia continua esto de acuerdo al 67%, por cuanto no todas las personas tienen un mismo comportamiento o reaccionan de manera igual ante determinadas situaciones, así también se desarrollan con estudios de gerencia, los cuales permiten fundamentar los conocimientos de los administradores.

En lo que respecta a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar considera que siempre se promueve la información de resultados de desempeño, esto de acuerdo al 50% en razón que permite valorar y mejorar los resultados que se obtienen; para el 67% la existencia de ambientes cordiales de trabajo permite mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa garantizando las condiciones necesarias para una excelente formación académica.

Los organismos que integra el área administrativa deben trabajar en forma mancomunada para procurar un adecuado trabajo entre el director, concejo escolar, concejo académico, esto de acuerdo al 83%, así como el área administrativa por cuanto es a través del trabajo coordinado de cada una de estas áreas que se permite mejorar los resultados educativos.

En lo referente a la gestión de liderazgo podemos afirmar que el líder se define como una persona con habilidades para cuestionar, por cuanto los encuestados manifiestan en un 50% que al líder se lo define de esa manera; así como las actividades intrínsecas y el cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de escolarización esto de acuerdo al 85%, esto permitirá que el área académica mejore los resultados obtenidos, la gerencia educativa se promueve con la intención de que garantice un adecuado trabajo entre la planta docente, administradores y estudiantes.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores se los adquiere a través de la formación integral de estudiantes esto de acuerdo al 75%, quienes debe cultivar valores éticos y morales, es por ello que los docentes además de las ciencias

impartidas es importante que conserven sus valores morales, para garantizar alumnos con una correcta formación ideológica y con correctos postulados éticos.

Los estudiantes en su mayoría no logran apreciar mayor influencia en el liderazgo educativo en la institución, siendo así que tienen el criterio que las autoridades hablan más que escuchar los problemas, de acuerdo al 95%, este criterio lo mantienen por cuanto en el momento que se originan los problemas lo primero que sienten es los reclamos por su conducta y aprovechamiento no contribuyendo a escuchar e investigar el origen del problema que tiene el estudiante para proponer soluciones que permitan mejorar el rendimiento de los alumnos.

La frecuencia con la cual se toman en cuenta las nuevas ideas, ha obtenido un resultado del 50% esto ocasiona cierto tipo de inconveniente al no tomar en cuenta las creatividades de los estudiantes y limitándose solo a la planificación realizada y mantener de forma rígida y el no saber interactuar para lograr una mejor educación.

Con respecto a si los docentes inician la clase con una breve explicación de valores estos en un 60% manifiestan que a veces inician lo cual denota que los docente no comunican los valores a los estudiantes, rigiéndose más bien directamente a la clase que dictan y no se preocupan por la educación moral y ética de los estudiantes.

Analizando a si los docentes se interesan o no por los problemas estudiantiles se obtiene que un 70% considera que a veces lo hacen es más casi nunca preguntan el porqué de su actitud dejando esta actividad para los Inspectores y Orientador.

De acuerdo al 80% de los estudiantes ellos manifiestan que son los profesores los que deciden en el aula de clase, esta actitud no permite desarrollar las aptitudes de los líderes por cuanto es el maestro el que decide que hacer y no.

Los padres de familia en lo que respecta a la administración y liderazgo deben mejorar la actual relación con los administradores y docentes, en razón que ellos no están siendo informados de manera adecuada de cada una de las actividades que se efectúan por eso la comunicación con los padres de familia es vital para mejorar el trabajo en el aspecto colaborativo lo que contribuirá a optimizar el actual proceso de enseñanza aprendizaje.

En la institución educativa para el 60% de los padres de familia encuestados estos no diferencian con facilidad las autoridades del centro educativo, esto demuestra que a nivel administrativo no se explica sobre las autoridades existentes, esto en razón de una correcta forma de liderazgo que permita ejercer la función de comunicación de quienes son los que dirigen el colegio y sus distintas unidades departamentales.

En lo que respecta a la evaluación continua de los docentes para el 60% consideran que siempre debe estar evaluándose a los docentes y personal administrativo, en razón que un educador debe estar en continua capacitación actualizándose en el manejo de las nuevas tecnologías y de acuerdo a las nuevas normas institucionales.

En cuanto al código de convivencia los padres de familia mostraron un total desconocimiento con un 67% de la existencia del mismo lo que perjudica a la buena educación del alumno en razón que es en los hogares en donde el alumno se debe continuar capacitando y si ahí no se practican los valores éticos y morales, no se dan las condiciones necesarias para propiciar una educación de alta calidad y competitividad.

La educación en el colegio “12 de Febrero”, y en la sociedad en general, debe incidir en la transformación positiva del ser humano, por medio de una educación integral, en donde la vivencia de valores son fundamentales e imprescindibles para alcanzar una excelente formación académica, con una responsabilidad compartida de todos los agentes educativos.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### Conclusiones

Después de haber efectuado el trabajo de campo en el colegio “12 de Febrero” se ha detectado las siguientes conclusiones

- En el colegio “12 de Febrero” falta una correcta comunicación interna entre los administradores y docentes, quienes han formado grupos de afinidad y en muchos de los casos son los que se comunican no permitiendo una adecuada ejecución de los proyectos internos al no brindar información oportuna y en el momento adecuado, debido a una deficiente comunicación.
- Un alto porcentaje de los docentes se encuentra desactualizado en el manejo de nuevas técnicas de enseñanza, así también en la utilización de los recursos tecnológicos ha sido uno de los principales inconvenientes para continuar utilizando una metodología de enseñanza que para la era actual ya no es aconsejable.
- Los valores que se deben poner en práctica están registrados en el Código de ética, para los estudiantes, padres de familia pero por algunos docentes no son conocidos, lo cual origina que no los practiquen, además de existir una poca difusión de los mismos, que provoca su desconocimiento.
- Los padres de familia en la actualidad no se preocupan de brindar una adecuada educación a sus hijos quienes tienen la opinión que la institución educativa y su recurso humano es el responsable de la educación no comprendiendo que la educación actual para que sea completa están inmersos todos los involucrados, siendo los padres de familia una de las piedras angulares que garantizan una correcta educación.
- No existe una correcta formación de líderes estudiantiles, en razón que no se informa en que consiste, cual es el objetivo y el propósito de los líderes, el liderazgo por lo general es formado a través de los años, por ello los docentes

tienen gran influencia en la existencia de líderes dentro de los pueblos, siendo necesario que se capacite tanto a los alumnos como a los docentes sobre la necesidad de la existencia de líderes.

- Se concluye que la formación en liderazgo debe ser complementada con altos valores morales y éticos en razón que un líder es la persona que por lo general responde a nombre de un grupo de personas que trabajan en forma mancomunada en procura de conseguir metas, siendo ésta una de las principales motivaciones para elaborar una propuesta en la cual se fundamente el conocimiento de liderazgo y valores.

## Recomendaciones

- Mejorar la comunicación existente a través de la realización de talleres de capacitación en los cuales se explique la importancia de mantener adecuados medios de comunicación, así como la comunicación mejora los resultados dentro de las organizaciones educativas, posibilitar optimizar la información existente en el colegio, la misma que mejore el actual proceso de enseñanza aprendizaje.
- El incentivo a la especialización de parte de los docentes es una de las principales recomendaciones por cuanto los profesionales deben mantener una continua capacitación para de esta manera mantenerse actualizados en el uso de nuevas técnicas de enseñanza, manejo de grupos y utilización de recursos tecnológicos, por ello el incentivo a los docentes a la capacitación cobra vital importancia dentro de la institución.
- La promoción y práctica de los valores educativos se lo debe efectuar de una manera inmediata a través de folletos informativos, talleres, se debe entregar la información de los valores que todos los niveles educativos deben respetar y de esta manera lograr que los docentes y estudiantes sepan cuáles son los valores que deben cultivar y practicar en cada una de sus actividades efectuadas dentro de la institución educativa como fuera de la misma.
- Se debe planificar reuniones de trabajo con padres de familia en una mayor cantidad por cuanto en la actualidad se reúne a los padres de familia al inicio de año y en lo posterior del año no se los toma en cuenta, es por ello que el trabajo con ellos es de vital importancia a través de continuas charlas explicativas en las cuales se informe de la cooperación e integración en la enseñanza de sus hijos.
- El liderazgo debe ser impartido a partir del primer año de educación básica en la cual el estudiante debe comprender la función de un líder y cuál es el papel que desempeña dentro de la sociedad, por ello como principal recomendación

a los docentes está la que orienten a los alumnos sobre la formación de un líder.

- Se recomienda que la práctica de valores se la inculque a todos los estudiantes del colegio “12 de Febrero”, en razón que a través de ellos se logra una educación integral y se mejora las relaciones personales entre los diferentes agentes educativos y el entorno que lo rodea, los líderes deben actualizarse en cuanto a los valores institucionales, educativos y compañerismo.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1.- Título de la propuesta**

“Programa de capacitación en la formación de valores y liderazgo, a través del desarrollo de Talleres, para el mejoramiento de la educación integral y responsabilidad compartida por padres de familia, estudiantes, docentes y directivos del colegio “12 de Febrero”, de la ciudad de Zamora durante el año lectivo 2011-2012”.

### **7.2. Justificación**

Una vez realizada la investigación en el colegio “12 de Febrero”, de la ciudad de Zamora, se ha podido detectar que existe en los principales agentes educativos falta de práctica de los valores, los cuales están registrados en el Código de ética de la institución, siendo para los estudiantes, padres de familia y algunos docentes poco conocidos, lo cual origina que no los practiquen, además de existir una poca difusión de los mismos, lo que provoca su desconocimiento y por ende no propicia una educación integral con miras a una educación de calidad mediante la coordinación de todos los agentes educativos.

Hoy día el tema de los valores tiene una enorme vigencia si se desea alcanzar una educación integral, puesto que las finalidades de la educación que generalmente constan en las declaraciones de las políticas educativas de nuestro país, apuntan a los valores más altos que se consideran en nuestra época actual y en cada uno de los ciudadanos de nuestro país. Por eso, los valores están ligados estrechamente hacia la búsqueda de una educación de excelencia, en donde su estudio y práctica es fundamental en el comportamiento de sus miembros, produciéndose la necesidad de que existan valores en la familia, en la escuela y en la sociedad en general.

La educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo. Por medio de educar en valores se debe coadyuvar a la tendencia interna de la personalidad a integrar y armonizar los factores internos y externos y a la autonomía de ésta, es decir, a la autorregulación sobre la base de

finés conscientes, lo que está por supuesto, en interacción y en dependencia de la realidad social

Con el diagnóstico del problema detectado de la falta de formación de valores y liderazgo a través del desarrollo de Talleres, para el mejoramiento de la educación integral y responsabilidad compartida por directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del colegio “12 de Febrero”, de la ciudad de Zamora, que se deriva en muchas circunstancias de la falta de fluidez en la comunicación entre los principales agentes educativos, desactualización de nuevas técnicas de enseñanza y recursos tecnológicos por un alto porcentaje de docentes, deficiente formación de líderes estudiantiles, poca colaboración e involucramiento de los padres de familia en la educación y formación de sus hijos, da como consecuencia la necesidad imperante de “volver a los valores” como bases para una educación de excelencia.

Es por ello que en el colegio “12 de Febrero”, de la ciudad de Zamora se hace necesario la implantación de práctica de valores por parte de todos sus miembros y la formación y ejercicio de un liderazgo complementado con altos valores morales y éticos, en razón que un líder es la persona que por lo general responde a nombre de un grupo de personas que trabajan en forma mancomunada en procura de conseguir metas que tiendan a una educación de calidad, siendo esta una de las principales motivaciones para elaborar una propuesta en la cual se fundamente el conocimiento de liderazgo y valores.

Luego de haber analizado la realidad del ambiente interno y externo del colegio “12 de Febrero”, de la ciudad de Zamora, es necesario que se solucione el problema detectado, con la aplicación de la propuesta consistente en un programa de capacitación para fortalecer la formación de valores y liderazgo, a través del desarrollo de Talleres, para el mejoramiento de la educación integral y responsabilidad compartida por padres de familia, estudiantes, docentes y directivos del colegio “12 de Febrero”, de la ciudad de Zamora durante el año lectivo 2011-2012

Se aspira que con la aplicación del programa de capacitación, se fortalezca la formación de valores y liderazgo para el mejoramiento de la educación integral y responsabilidad compartida por parte de padres de familia, estudiantes, docentes y

directivos, a través de su interacción en los talleres que conlleven a un cambio de actitud, hacia una educación basada en valores y con un liderazgo transformacional, demostrado a través del ejercicio y la práctica diaria.

Luego de fortalecer la formación de valores y liderazgo en la institución educativa, se espera que todos los actores educativos vivan los valores, que requiere saber lo que es bueno, y además querer hacerlo y poder o estar en condiciones de hacerlo. La intención de hacer el bien, o la rectitud de intención supone que se busque actuar con la mayor calidad ética posible. Esto se logra cuando se siguen las exigencias éticas: actuar poniéndose en el lugar de cada uno de los implicados. Que los docentes tomen los valores como ejes transversales en el proceso de aprendizaje, como pilares fundamentales e imprescindibles.

### **7.3. Objetivos**

#### **7.3.1. Objetivo General**

Fortalecer la formación de valores y liderazgo a través del desarrollo de Talleres, para el mejoramiento de la educación integral y responsabilidad compartida por padres de familia, estudiantes, docentes y directivos del colegio “12 de Febrero”.

#### **7.3.2. Objetivos Específicos**

- Definir estrategias aplicando los valores institucionales, que permitan orientar a los padres de familia, estudiantes, docentes y directivos en la educación integral y responsabilidad compartida.
- Lograr la práctica y ejercicio de un liderazgo transformacional.
- Capacitar a los padres de familia, estudiantes, docentes y directivos del colegio “12 de Febrero” sobre el liderazgo y los valores como la clave del éxito en una educación de calidad.
- Propiciar que los padres de familia retomen el lugar de educadores naturales y de mayor trascendencia por derecho y deber ante sus hijos

## 7.4. Actividades

Programa de capacitación en la formación de valores y liderazgo, a través del desarrollo de Talleres, para el mejoramiento de la educación integral y responsabilidad compartida por padres de familia, estudiantes, docentes y directivos del colegio “12 de Febrero”, de la ciudad de Zamora durante el año lectivo 2011-2012”.

**Tabla 23**

### Actividades programadas

ACTIVIDADES	TEMA	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
Taller	Los valores y su importancia en la educación integral	ARANA, M. & Batista, N. (2003). <i>La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional</i> . ISPAJAE-CUBA. CORTINA, A. (1999). <i>El quehacer ético. Guía para la educación moral</i> . Santillana Ediciones UNESCO: España FULLAN, M. & Hargreaves, A. (2000). <i>La Escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar</i> . Amorrortu editores: México.
Taller	El liderazgo transformacional y su importancia en la administración	BERNAL, J. L. (junio, 2007). <i>Un liderazgo para el siglo XXI</i> . <i>Revista Digital Educación Social</i> , 3 (19). SALAZAR, M. (julio, 2006). <i>El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden?</i> <i>UNI revista</i> , 1(3), 1-12.
Taller	Liderazgo y valores, la clave del éxito personal.	ROSALES, M. (2007). <i>¿Calidad sin liderazgo?</i> Contexto Educativo. <i>Revista digital de Educación y nuevas tecnologías</i> . BLANCHARD, K. (2005). <i>El secreto. Lo que los grandes líderes saben y hacen</i> . Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
Taller	Los padres educadores naturales y de mayor trascendencia, en la formación de valores.	CHAVARRÍA, O. M. (2000). <i>Qué significa ser padres</i> . Trillas. México.

Elaboración: Miriam López

A través de la propuesta de mejora planteada se busca fortalecer los valores en padres de familia, estudiantes, docentes y directivos, mediante la socialización, ejercicio y práctica de los mismos, tanto dentro de la institución educativa como fuera de ella, en razón que la mayor cantidad de los alumnos desconocen sobre los valores institucionales existentes dentro del plan educativo institucional. En lo referente al liderazgo a través de la propuesta se brindará las bases de cómo formar a los líderes y como ejercer el ejercicio y función de líderes que servirá a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia a mejorar los procesos educativos y calidad educativa.

Se estima, como logro inicial del proceso, que los principales agentes educativos mediante su interacción en los talleres, interioricen los conocimientos aprendidos, analicen, comparen y los apliquen en forma significativa y funcional.

#### 7.4.1. Proyecto de aula

**Tabla 24**

**Actividad 1**

<b>Nombre del proyecto de aula</b>	Los valores y su importancia en la educación integral
<b>Fechas del periodo</b>	A establecer: con una duración de 4 horas realizadas desde las 09H00 hasta las 13H00
<b>Problema</b>	¿Cómo fortalecer el conocimiento y aplicación de los valores en la educación integral?
<b>Objetivo Competencias Conocimientos Valores</b>	Definir estrategias aplicando los valores institucionales, que permitan orientar a los padres de familia, estudiantes, docentes y directivos en la educación integral y responsabilidad compartida.  Habrá un análisis sobre los valores institucionales formulados en el proyecto educativo institucional y su incidencia en la educación integral

**Elaborado por:** Miriam López Jumbo

En nuestra construcción, las personas inevitablemente estimamos, apreciamos y, en definitiva, valoramos. Educar en valores es facilitar aquel tipo de aprendizaje humano que permita apreciar los valores. Consecuentemente, la educación en valores debe procurar un deuteroprendizaje, un aprender a aprender.

Para ello, el educador y la educadora, y el profesorado propiciarán condiciones que favorezcan tal aprendizaje en valores y no tan sólo enseñar valores.

Entre las debilidades determinadas en el colegio “12 de Febrero”, se encuentra la falta de educación en valores existentes en el PEI institucional de parte de la planta de docentes, quienes se basan en las guías entregadas para la educación y no ponen en práctica lo estipulado en el PEI, es por ello que los alumnos tienen un desconocimiento casi total de los valores que deben tener y cultivar en la institución, lo cual ocasiona que se falte el respeto personal o hacia los demás, ocasionando problemas de conducta por cuanto existen casos de alumnos rebeldes, con indicios de irrespeto hacia sus compañeros, docentes y padres de familia.

Para el cumplimiento de esta actividad se cumplirá con el siguiente proceso:

- Conocimiento de los valores institucionales y su incidencia en la formación personal
- Despliegue de valores y actitudes que fomenten el aprendizaje y las relaciones armoniosas
- Observación de videos fomentando los valores
- Aplicación, en la vida diaria con la colaboración de todos los agentes educativos.

La propuesta presenta su importancia al disminuir aquellos casos en los cuales los estudiantes no guardan respeto hacia los valores al no ser puestos en práctica por su desconocimiento, cuando los docentes prediquen con el ejemplo y tomen como parte activa del proceso de enseñanza aprendizaje a los estudiantes mediante la colaboración de los padres de familia, se logrará disminuir los índices de irrespeto de parte de los estudiantes.

**Tabla 25**  
**Actividad 2**

<b>Nombre del proyecto de aula</b>	El liderazgo transformacional y su importancia en la administración.
<b>Fechas del periodo</b>	A establecer: con una duración de 4 horas realizadas desde las 09H00 hasta las 13H00
<b>Problema</b>	¿Cómo se influye mediante un liderazgo transformacional en la educación de excelencia?
<b>Objetivo</b> <b>Competencias</b> <b>Conocimientos</b> <b>Valores</b>	Lograr la práctica y ejercicio de un liderazgo transformacional.  Se analizará los diferentes tipos de líderes educativos y sus principales características, y de manera relevante se estudiará el líder transformacional con sus principales características para una administración eficiente hacia la consecución de una educación de calidad a través del liderazgo compartido.

**Elaborado por:** Miriam López Jumbo

El liderazgo es una realidad que, en la actualidad, el comportamiento social, las formas de pensamiento y las costumbres de las generaciones presentes han evolucionado y con ellas sus valores, creencias, patrones de conducta y comportamientos.

El liderazgo desde esta perspectiva, se visualiza como la influencia que se ejerce en el comportamiento de las personas o grupos para el alcance de los objetivos, por lo que influye de forma muy notoria en toda organización institucional.

Hay que fomentar un liderazgo más cercano y directo con el contexto, no siendo exclusivamente directivo, sino más bien participativo.

Entonces, ¿cuál es el significado del concepto de liderazgo?

Desde este punto de vista, el liderazgo se constituye en una actitud hacia la vida y una aptitud para poder reforzarse como persona y para fortalecer a los demás. Se

puede decir que el liderazgo es fundamental para una gestión educativa de calidad; sin embargo, hay que distinguir entre el liderazgo en sí y lo que significa la gestión. Ambos son conceptos que expresan algo distinto, pero que complementados entre sí, se constituyen en pilares fundamentales para el crecimiento integral.

Para llevar a efecto esta actividad nos enfocaremos en el desarrollo y aplicación de las características según Rosales (2007), quien comenta que un líder educativo en su institución educativa, se debe caracterizar por tener:

- Una dirección y una visión de futuro.
- Una conducta ejemplar, habla con hechos más que con palabras.
- Trabajo en equipo.
- Motivación e inspiración.
- Generador de cambios, en búsqueda de la excelencia.

**Tabla 26**

**Actividad 3**

<b>Nombre del proyecto de aula</b>	Liderazgo y valores la clave del éxito personal
<b>Fechas del periodo</b>	A establecer: con una duración de 4 horas realizadas desde las 09H00 hasta las 13H00
<b>Problema</b>	¿Cómo lograr un liderazgo basado en valores como la mejor forma para establecer el éxito personal educativo?
<b>Objetivo Competencias Conocimientos Valores</b>	Capacitar a los padres de familia, estudiantes, docentes y directivos del colegio “12 de Febrero” sobre el liderazgo y los valores como la clave del éxito en una educación de calidad. Habrá un análisis de los valores que permiten ejercer un liderazgo exitoso, se estudiara los conceptos de esfuerzo, educación, excelencia y éxito

Elaborado por: Miriam López Jumbo

El liderazgo es la clave del éxito. Establecer una buena comunicación es la clave para ejercer un gran liderazgo. Piensa en cualquier gran líder de nuestra época, como por ejemplo, Gandhi, Martin Luther King o John F. Kennedy, estos son algunos de los personajes que vienen a nuestra mente cuando recordamos a los grandes.

Ellos eran líderes poderosos, ya que podían inspirar a la gente a seguirlos. Era la gran capacidad de articular sus visiones lo que los convirtieron en personas exitosas, eran consecuentes con sus objetivos.

Para ser líder en una organización, se debe inspirar al equipo a que aspire a tener mucho vuelo en sus objetivos. Para que la gente siga al líder, hay que asegurarse de que están escuchando tus valores y tu visión, y luego, crea el entorno adecuado para que puedas prosperar y crecer dentro de la misma.

## **Los valores**

Cuando hablamos de valores, todo el mundo asiente con la cabeza con un si, por supuesto que es obvio. Pero si se observa cuando fue la última vez que se habló sobre el tema de los valores con el equipo de trabajo, a menudo, la mente se retrotrae al único momento en el cual se tocó ese tema, fue en la primer entrevista antes de ser contratado el personal.

Todos debemos conocer claramente cuáles son nuestros valores personales y cuáles son los valores que quiere establecer la institución para dirigir con eficacia al grupo humano.

Por ejemplo, ¿cuáles serán las respuestas a estas preguntas?

Estas son algunas de las preguntas que deben responder los padres de familia, estudiantes, docentes y directivos del colegio “12 de Febrero” sobre el liderazgo y los valores como la clave del éxito en una educación de calidad.

- 1- ¿Qué significan los valores para ti?
- 2- ¿Cuáles son tus valores más importantes?
- 3- ¿Qué te gustaría demostrar en tu vida?
- 4- ¿Cuál es tu misión personal en tu vida?

Las preguntas a nivel profesional son las siguientes:

- 1- ¿Qué significan los valores para una organización?
- 2- ¿Qué estás dispuesto a hacer para concretar un nuevo proyecto?
- 3- ¿Qué cosas no estás dispuesto a hacer?
- 4- ¿Tienes en tu mente alguna misión que deseas cumplir profesionalmente?

Los líderes de calidad no cambian sus valores con el paso del tiempo o para alcanzar el éxito a corto plazo, los mantienen intactos o los mejoran. Sus valores son sólidos a pesar de tener una gran reputación entre sus seguidores.

## Tabla 27

### Actividad 4

<b>Nombre del proyecto de aula</b>	Los padres educadores naturales y de mayor trascendencia, en la formación de valores.
<b>Fechas del periodo</b>	A establecer: con una duración de 4 horas realizadas desde las 09H00 hasta las 13H00
<b>Problema</b>	¿Cómo lograr que los padres se involucren en la educación de sus hijos poniendo en práctica los valores?
<b>Objetivo</b> <b>Competencias</b> <b>Conocimientos</b> <b>Valores</b>	Propiciar que los padres de familia retomen el lugar de educadores naturales y de mayor trascendencia por derecho y deber ante sus hijos formándolos con valores. Se analizará evidencias, relatos, historias que permitan comparar la influencia de la responsabilidad de los padres en la formación integral de sus hijos. Se estudiará el concepto e importancia de los elementos que intervienen en el proceso educativo.

Elaborado por: Miriam López Jumbo

En esta parte habrá participación activa de padres y profesores mediante equipos de trabajo, a través del diálogo se determinará estrategias que permitan la coordinación y apoyo mutuo orientados al servicio del educando para establecer una responsabilidad compartida en la búsqueda de la formación integral de los estudiantes.

¿Qué elementos intervienen en el proceso educativo? Básicamente tres:

- a) El educando (niño-adolescente-joven), en sus dimensiones biológica, psicológica y social.
- b) Los agentes educativos, padres y profesores, quienes deberán hacer su función educativa y ser ejemplo de aquello en lo cual desean educar,
- c) El contenido de la educación, compuesto por todos los valores que integran la cultura, y de los cuales los padres son particularmente responsables de algunos (valores afectivos, morales y religiosos) y los profesores son responsables particularmente de otros (valores intelectuales, sociales, estéticos, físico-motores).

### **7.5. Localización y cobertura espacial**

La propuesta, de ser aceptada, se aplicará en el colegio “12 de Febrero” de la ciudad de Zamora durante el año lectivo 2011-2012

### **7.6. Población objetivo**

El programa podría ser impartido a 71 docentes incluidas las autoridades del colegio, 20 estudiantes y 20 padres de familia.

### **7.7. Sostenibilidad de la propuesta**

**Humanos:** Rector, Vicerrector, Jefe de talento Humano, Docentes, Estudiantes y padres de familia.

**Tecnológicos:** El colegio cuenta con aulas virtuales, internet de banda ancha conectado a toda la institución y 3 laboratorios equipados para ser utilizados por los docentes y estudiantes, previa autorización.

**Materiales:** Se utilizará todas las aulas equipadas, laboratorios, proyectores e impresoras necesarios, previa la autorización del señor Rector.

**Físicos:** Para efectuar la propuesta se utilizaría las instalaciones físicas del plantel que brindan las condiciones necesarias para desarrollar las actividades previstas.

**Económicos:** Los directivos, y la comisión de planificación considerando la importancia de capacitar a todos los agentes de la educación a través de los talleres, ejecutarán esta propuesta para mejorar e innovarse.

El cálculo del presupuesto se considerará en términos de números presupuestarios. Si el colegio, en el supuesto caso que no le sea posible asumir los costos de la ejecución de la capacitación, se procederá a realizar inscripciones a los docentes de manera equitativa y justa de acuerdo al número de participantes. De tal manera que su valor no sea elevado.

**Organizacionales:** La aceptación y autorización para la ejecución de la propuesta corresponde al Sr. Rector, se designará líderes responsables para el trabajo compartido y los integrantes como equipo.

## 7.8. Presupuesto del programa de capacitación

**Tabla 28**

### Presupuesto para los talleres

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Fotocopias	2220	0.02	44,40
Papelería	111	0.20	22,20
Aula y audiovisuales	1	5,00	5,00
Honorario docente	1	80,00	80,00
Refrigerios	115	1,00	115,00
<b>Subtotal</b>			<b>266,60</b>
Imprevistos 10%			26.66
<b>Total</b>			<b>293.26</b>

Elaborado por: Miriam López Jumbo

## 7.9 Cronograma

Previa autorización de las autoridades del colegio, se propone el siguiente cronograma.

**Tabla 29****Cronograma de ejecución de actividades**

<b>Nº</b>	<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>	<b>Fechas tentativas</b>	<b>Horario tentativo</b>	<b>Responsables</b>
1	Los valores y su importancia en la educación integral	2 horas en un día	Septiembre 2012	De 09H00 a 11H00	Líder: Equipo:
2	El liderazgo transformacional y su importancia en la administración	2 horas en un día	Septiembre 2012	De 09H00 a 11H00	Líder: Equipo:
3	Liderazgo y valores, la clave del éxito personal	2 horas en un día	Septiembre 2012	De 09H00 a 11H00	Líder: Equipo:
4	Los padres educadores naturales y de mayor trascendencia, en la formación de valores	2 horas en un día	Septiembre 2012	De 09H00 a 11H00	Líder: Equipo:

**Elaborado por:** Miriam López Jumbo

**7.10 Resultados esperados**

Se estima que las propuestas de formación son de interés para todos los involucrados en alcanzar una educación de excelencia a través de la aplicación de valores institucionales y la formación de líderes, se espera que durante el desarrollo de las actividades de capacitación y al final de ellas se pueda conseguir los siguientes resultados.

**1. Durante el proceso:**

- a. Actitud interactiva de los participantes, conocimiento, socialización y práctica de los valores establecidos en el PEI de la institución: Responsabilidad, puntualidad, sentido de pertenencia, esfuerzo, democracia, justicia, diálogo y honestidad.
- b. Liderazgo en la práctica de valores individuales e institucionales, a través de la práctica del liderazgo transformacional.
- c. Trabajo en equipo integrador, capaz de inculcar a futuros líderes.

- d. Conforme el avance de la capacitación demostrar en los talleres y en sus ambientes de trabajo las competencias y conocimientos adquiridos mediante la práctica de los mismos.

## **2. Al final y posterior al programa de capacitación**

- a. Que los docentes tomen a los valores como ejes transversales en el proceso del aprendizaje.
- b. Que se forme líderes estudiantiles quienes sean responsables de grupos de trabajo y representantes a nivel estudiantil.
- c. Que los docentes eduquen en base a los valores y la adecuada formación de líderes.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Aguerrondo, Inés. (2007). *Escuelas por el Cambio: Un aporte para la gestión escolar*. IIPE-Unesco. Buenos Aires

Batista. (2001). *Gestión Pedagógica de Instituciones Educativas*. México: Editorial. Astra.

Bernal, José L. (2001). "*Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*". Anuario de Educación del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad. Zaragoza. España.

Cassasus, J. (2005). Documento "*Problemas de la Gestión en América Latina*". Unesco. Santiago.

Cornejo, M. (2006). *Formación de los líderes*. México: Trillas.

Chiavenato, Idalberto. (2003). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. México: McGraw Hill.

Chavarría Olarte, M. (2004). *Educación en un mundo globalizado: retos y tendencias del proceso educativo*. México: Trillas.

Don Bosco. (2008). *Educar en Valores*. Quito. Ecuador: Editorial Don Bosco.

García Leiva, L. (2000). *Gestión Educativa*: Revista de la Función Pública N° 139/140. La Plata, Buenos Aires. Argentina.

Guillén Parra, M. (2006). *Ética en las organizaciones, Construyendo confianza*. Pearson Educación S. A., Madrid.

González G, María Teresa, y otros. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensiones y Procesos*. España: Pearson

Kotter, J. (1997). *El líder del cambio: un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo* Madrid: McGraw-Hill.

Loera, V. (2004). *Planeación estratégica y política educativa*, documento de trabajo,

López de Llergo, Ana. (2000). *Valores, valoraciones y virtudes*. CECSA. México.

MINEDUC. (2011). *Autoevaluación Institucional Aplicación Piloto*. Subsecretaría de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa. Ecuador.

Morán, Carlos. (2008). *Taller de Liderazgo Colaborativo*. Instituto de Liderazgo y Calidad. México.

Münch Lourdes, y otros. (2010). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.

Pozner, Pilar. (2000). *Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa*. Buenos Aires.

Robbins Stephen, P. (2005). *Comportamiento Organizacional*. 8ª edición. México.

Rodríguez, C. L. (2009). *Gestión pedagógica de instituciones educativas*. Astra Ediciones S. A. de C. V., México.

SEP. (2001). *Cómo transformar las escuelas. Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica*. Subsecretaría de Planeación y Coordinación, Dirección General de Evaluación. México.

Zaleznik, Abraham. (2004). “¿Directivos y líderes, son diferentes?”, Ed.: Harvard Deusto No. 126.

Zubiría, Julián. (2006). *Los Modelos Pedagógicos. Hacia una pedagogía Dialogante*. Bogotá.

## 9. ANEXOS

### Fotografías:

**Fotografía N° 1: Personal Docente del colegio “12 de Febrero”, aprestándose a la aplicación de la encuesta**



**Fotografía N° 2: Estudiantes del Colegio “12 de Febrero”, en el salón de uso múltiple.**



# MODELOS DE ENCUESTAS

## ENCUESTA A DIRECTIVOS

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( )      femenino ( )

Edad: 25 -30 anos ( )    31-35 años ( )    36-40 años ( )    41-45 años ( )  
46-50 años ( )    51-55 años ( )    56-60 años ( )    61 y más ( )

I

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector:      Urbano                      ( )                      Rural                      ( )

Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento.

#### 1. **Tipo de establecimiento:**

- a. Fiscal                      ( )
- b. Fiscomisional                      ( )
- c. Municipal                      ( )
- d. Particular laico                      ( )
- e. Particular religioso ( )

#### 2. **¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?**

- a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- b. Coordinadores de área                      ( )
- c. Por grupos de trabajo                      ( )
- d. Trabajan individualmente                      ( )
- e. Otros (indique cuáles).....

**3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:**

- a. El número de miembros en la institución ( )
- b. Los resultados obtenidos en la institución ( )
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ( )
- d. Otros (especifique).....

**4. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.**

SI ( ) NO ( )

**5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el**

- a. Director ( )
- b. Rector ( )
- c. Consejo Directivo ( )

**6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.**

SI ( ) NO ( )

**7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

**8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

**9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

**10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			

**11.El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

**Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.**

**12.Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:**

- a. ( ) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. ( ) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. ( ) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. ( ) Mantener actualizada la metodología.
- e. ( ) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. ( ) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. ( ) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. ( ) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. ( ) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. ( ) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

**13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.**

Si ( )

No ( )

**14. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:**

a. Un reingeniería de procesos ( )

b. Plan estratégico ( )

c. Plan operativo Anual ( )

d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal ( )
- b. Fiscomisional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

Edad: 25 -30 anos ( ) 31-35 años ( ) 36-40 años ( )

41-45 años ( ) 46-50 años ( ) 51-55 años ( )

56-60 años ( ) 61 y más ( )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el 0director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- a. Fiscal. ( )
- b. Fiscomisional. ( )
- c. Municipal. ( )
- d. Particular laico. ( )
- e. Particular religioso. ( )

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra su representado educándose.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: .....

Cantón: .....

Sector:      Urbano                      ( )      Rural ( )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal.                                      ( )
- b. Fiscomisional.                            ( )
- c. Municipal.                                   ( )
- d. Particular laico.                           ( )
- e. Particular religioso.                      ( )

### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

## 2. CUESTIONARIO

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1. ¿Se lo ha convocado a la elección de la directiva de la institución educativa a la cual asiste su representado?			
2. ¿Identifica con facilidad las autoridades de la institución en la cual se encuentra su representado?			
3. ¿Considera usted que los actuales administradores de la institución educativa en la cual asiste su representado está desempeñando sus funciones de manera adecuada?			
4. ¿Ha llegado a su conocimiento información sobre la misión y visión de la institución educativa?			
5. ¿Cuándo acude a la institución educativa, el personal administrativo lo atiende con facilidad y eficiencia?			
6. Considera usted que los docentes practican correctos valores éticos y morales al momento de brindar clases			
7. ¿Durante el año lectivo se le ha solicitado donaciones económicas para adquisición de materiales?			
8. ¿Tiene conocimiento si se encuentran desarrollando las horas de recuperación pedagógicas a los alumnos que se encuentran con malas calificaciones?			
9. ¿Conoce si existen los distintos departamentos como de orientación y bienestar estudiantil para ayuda psicológica del estudiante?			
10. ¿Considera usted que la institución educativa cuenta con los laboratorios técnicos debidamente equipados?			
11. ¿La institución educativa brinda con satisfacción las garantías tanto académicas como personales para su representado?			
12. ¿Considera usted que en la actualidad los docentes se encuentran capacitados para brindar una educación acorde a las actuales exigencias curriculares?			
13. ¿Considera que es satisfactoria la gestión institucional realizada por los directivos y docentes del establecimiento?			
14. ¿La actual infraestructura del establecimiento educativo, se encuentra en buen estado y tiene el adecuado espacio físico?			
15. ¿Considera usted pertinente la evaluación continua al personal docente y administrativo?			
16. ¿Conoce usted la existencia del código de convivencia de la institución educativa?			
17. ¿Tiene conocimiento de la existencia de coordinación entre las autoridades y el entorno social de la institución educativa?			
18. ¿Cree usted que el rector en la actualidad ejerce las funciones de líder en la comunidad educativa?			

Elaboración: Miriam López

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

**ENTREVISTAS A DIRECTIVOS:** Rector/ Vicerrector/ Director/ Supervisor

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
8. En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?