



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

### **MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*TEMA: “Gestión del liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscal San Juan durante el periodo 2010-2011”.*

**Tesis de Grado previa a la obtención del  
Título de Magister en Gerencia y Liderazgo  
Educativo.**

#### **AUTOR:**

**Carrasco Nieto Nancy Amarilis**

#### **DIRECTORA:**

**Mgs. Suárez Yadira**

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2011**

## **CERTIFICACIÓN**

Loja, 18 de Octubre 2011

Mgs.

Yadira Suárez

**DIRECTORA DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

**Mgs. Yadira Suárez**

**DIRECTORA DE TESIS**

# **ACTA DE CESIÓN DE DERECHO DE TESIS DE GRADO**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo Nancy Amarilis Carrasco Nieto, declaro conocer y aceptar las disposiciones del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice:

“formar parte del patrimonio de la universidad de 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, febrero 10 del 2012**

.....  
**Nancy Amarilis Carrasco Nieto**

**CI. 120127163-0**

## **Autoría**

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

.....

**Nancy Amarilis Carrasco Nieto**

**CI. 120127163-0**

## **DEDICATORIA**

A la memoria de mi padre, quien siempre confió en mí.

A mi madre mi razón de existir.

A mis hijos y mi nieta por la confianza y estimular mi constante superación.

A mi esposo, inseparable amigo y compañero en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis hermanos por su comprensión y el ejemplo que me han dado fuerza y optimismo en la vida para seguir adelante.

A la inmensa obra educacional de nuestra revolución ciudadana, sin la cual no hubiera sido posible alcanzar esta meta.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, a todos los docentes de la UTPL que desde una forma u otra influyeron en mi preparación profesional, a través de las diferentes actividades académicas e investigativas de los módulos de la maestría.

A mis padres Rufino y Felicita, por la educación que me dieron.

A mi esposo Teodoro Cerezo, a mis hijos Carlos y Carola, a mi nieta Yngerboth, por el apoyo que me han dado desde el punto de vista moral, anímico y su comprensión en el tiempo que he tenido que dedicarle a mi superación profesional limitándole este espacio familiar.

A mis hermanos (as), por el apoyo moral que me han dado toda la vida.

A mis compañeros, estudiantes y padres de familia del Colegio Fiscal “San Juan”, por la contribución que me brindaron para la realización de esta investigación.

Al PhD Juan Peña Fernández y a la MsC. Yadira Suárez por el asesoramiento que me brindaron durante la realización de esta investigación.

A los MsC. Héctor Cabezas, Rolando Moncayo y Verónica López.

# COLEGIO FISCAL “SAN JUAN”

---

## CERTIFICACION

*Máster*

*Angel Augusto Mendoza*

*RECTOR (E) DEL COLEGIO FISCAL SAN JUAN*

### **CERTIFICA:**

*Que la Lcda. Nancy Amarilis Carrasco Nieto, portadora de cedula N° 1201271630; maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja, está autorizada para que desarrolle su trabajo investigativo de tesis en el plantel con el tema: **“GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO FISCAL SAN JUAN DURANTE EL PERIODO 2010-2011”**..*

*Certificación que extiende para que la interesada de el uso que estime conveniente.*

*Puebloviejo, 03 de diciembre del 2010.*

*Msc. Ángel Augusto Mendoza*

**RECTOR**

## INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA _____	i
CERTIFICACIÓN _____	ii
ACTA DE CESIÓN _____	iii
AUTORÍA _____	iv
DEDICATORIA _____	v
AGRADECIMIENTO _____	vi
CERTIFICACIÓN DEL PLANTEL _____	vii
INDICE DE CONTENIDOS _____	viii
RESUMEN _____	1
<b>1. INTRODUCCIÓN _____</b>	<b>2</b>
<b>2. MARCO TEORICO _____</b>	<b>5</b>
2.1 La Gestión Educativa _____	5
2.1.1 Concepto _____	5
2.1.2 Importancia _____	7
2.1.3 Tipos de Gestión _____	8
<b>2.2 Liderazgo Educativo _____</b>	<b>10</b>
2.2.1 Concepto _____	10
2.2.2 Tipos _____	10
2.2.3 Características _____	12
<b>2.3 Diferencias entre líder y directivo _____</b>	<b>15</b>
<b>2.4 Los valores y la educación _____</b>	<b>21</b>



<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>38</b>
3.1 Participantes	38
3.2 Materiales e Instrumentos	43
3.3 Método y Procedimientos	44
3.4 Tipos de Investigación	44
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>45</b>
4.1 Diagnóstico	45
<b>4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.</b>	<b>45</b>
4.1.1.1 El manual de organización.	45
4.1.1.2 El código de Ética..	45
4.1.1.3 El plan estratégico.	45
4.1.1.4 El plan operativo anual (POA).	45
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI).	46
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.	46
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	46
4.1.2.1 Misión y Visión	46
4.1.2.2 El Organigrama.	48
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.	49
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores.	49
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.	49
4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores.	50
4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores.	50
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.	50

<b>4.1.3 Análisis del FODA</b>	<b>51</b>
4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades	51
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	53
4.1.3.3 Matriz FODA	55
4.2 Resultados de Encuestas y Entrevistas	56
4.2.1 De los Directivos	56
4.2.2 De los Profesores	74
4.2.3 De los estudiantes	77
4.2.4 De los Padres de Familia	81
5. DISCUSIÓN	84
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	91
7. PROPUESTA DE MEJORA	93
8. CRONOGRAMA	97
9. BIBLIOGRAFÍA	98
10. APENDICES	103

## RESUMEN

La presente investigación surge como una necesidad social del Colegio Fiscal San Juan del cantón San Francisco de Pueblo Viejo, en la Provincia de Los Ríos, debido a insuficiencias en esta institución educativa, lo que incidió negativamente en el liderazgo y los valores de la institución., la cual tiene como título: Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscal San Juan durante el periodo lectivo 2010 – 2011.

Para la realización de la investigación se trazo como objetivo analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrada a los valores personales e institucionales fundamentales que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Colegio Fiscal San Juan, para dar cumplimiento al objetivo antes mencionado se emplearon encuestas y entrevistas a los miembros de la comunidad educativa que son actores directos del proceso, para el procesamiento estadístico de la información de los datos obtenidos se utilizo el cálculo porcentual, lo que permitió procesar la información mediante el análisis de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados a directivos, estudiantes, padres de familia y docentes que fueron seleccionados para el desarrollo de esta investigación.

En los resultados obtenidos se evidencia que existe carencia de liderazgo y en la educación de valores que afectan la gestión educativa institucional, lo que permitió hacer un grupo de recomendaciones que sirven para implementar la propuesta titulada:

Cursos de capacitación continua sobre liderazgo y valores a los docentes y directivos del Colegio Fiscal San Juan en el primer semestre del curso lectivo 2012 - 2013, la que tiene como objetivo: Profundizar en los conocimientos científicos - metodológicos de los docentes y directivos del Colegio Fiscal San Juan del cantón San Francisco de Pueblo Viejo relacionados con liderazgo y valores. Los beneficiarios directos con la aplicación de la propuesta serán los miembros de la comunidad educativa de la institución.

## 1. INTRODUCCIÓN

En nuestra sociedad la educación tiene un encargo fundamental y complejo: que es el contribuir a la formación integral de la personalidad del estudiante fomentando desde los primeros grados la interiorización de conocimientos y orientaciones valorativas que se reflejan gradualmente en sus sentimientos, forma de pensar y comportamiento, acorde con el sistema de valores e ideales de la sociedad ecuatoriana.

La institución debe desarrollar un trabajo coherente, sistemático y planificado, en estrecha concordancia con el resto de las influencias educativas que actúan sobre los alumnos, adolescentes y jóvenes, para lograr en estos una preparación integral que lo manifestarán en su modo de actuación.

Un elemento importante en la formación de la personalidad lo constituyen las actividades de liderazgo y los valores que se forman y desarrollan hasta llegar a formar su núcleo regulador y orientador, el cual caracteriza a las personas adultas y maduras, entre estos valores vale destacar el colectivismo, la honradez, la honestidad, la responsabilidad y el patriotismo entre otros.

Los valores a nivel de institución educacional, se materializan mediante el proceso educativo y como formaciones complejas, alcanzan su pleno desarrollo en estadios superiores del desarrollo ontogenético, al final de la adolescencia y en la juventud, convirtiéndose en modo de actuación.

La educación, como núcleo de este proceso los encauza, los dirige hacia el logro de una mayor calidad de su acción socializadora, en función de los objetivos a que aspira la sociedad, para lo cual modifica, conserva, o incluye nuevos enfoques en los contenidos educativos.

Por lo tanto tiene que ser integral, desarrollando diferentes aristas, es decir, un hombre que piense, sienta, valore, actúe, cree, ame; es prepararlo para la vida presente y futura, para el trabajo, lo que logra la esencia misma del proceso educativo. Que a su vez potencie el desarrollo de valores, de respeto y de defensa del hombre mismo, de su entorno físico, del equilibrio ecológico y del desarrollo cultural.

Es decisivo inculcar conocimientos más profundos y amplios a nuestro pueblo. En tal sentido la educación ecuatoriana debe realizar su labor con un enfoque más integral en su proceder para alcanzar una alta exigencia de la disciplina, del comportamiento de las normas de la labor social y de las responsabilidades colectivas e individuales de los estudiantes y profesores.

La gerencia y liderazgo educacional es uno de los elementos que tiene mayor incidencia sobre la calidad del proceso docente educativo, ya que la misma establece la herramienta fundamental para la dirección del mismo, en las diferentes etapas o fases en que se desarrolla (planificación, ejecución, control y evaluación).

Se quiere resaltar este aspecto porque constituye el motivo para la realización de nuestra investigación, ya que en el ámbito del quehacer pedagógico la función de los directivos tiene gran incidencia en la calidad de este proceso, en cuanto al funcionamiento de cualquier institución educativa. La presente investigación se desarrollo en el Colegio Fiscal “San Juan” del cantón San Francisco de Pueblviejo en la Provincia de Los Ríos. El objetivo de esta investigación es:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrada a los valores personales e institucionales que contribuyen a elevar la calidad de la educación en el Colegio Fiscal “San Juan”.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Analizar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo, valores y calidad de la educación.

A este objetivo se le dará cumplimiento a través de las diferentes fuentes documentales impresas, dada por los criterios de algunos autores desde el punto de vista teórico sobre gestión educativa, liderazgo, valores, y calidad de la educación, los que sirvieron de fundamentos teóricos para el desarrollo de la investigación.

2. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en el Colegio Fiscal “San Juan”.

Para dar cumplimiento a este objetivo partimos de un análisis sobre la situación actual en el contexto educacional del Colegio Fiscal “San Juan”, para lo cual se aplicó un diagnóstico a través de encuestas, entrevistas y observación a docentes, estudiantes, directivos y padres de familia. Además se analizaron los diferentes documentos, relacionados con la planificación estratégica de la institución.

3. Determinar los roles y liderazgos de los directivos y jefes departamentales en la ejecución del plan estratégico y operativo del Colegio Fiscal San Juan.

Para dar cumplimiento a este objetivo se partió del análisis de los diferentes documentos relacionados con la planificación estratégica y el liderazgo de los directivos de la institución.

La importancia de esta investigación consiste en que los resultados de la misma corresponden a los objetivos de la maestría y ha sido autorizada por los directivos del plantel, lo cual está respaldado por el acta de compromiso o autorización del rector encargado.

Los resultados obtenidos en la investigación evidencian que existen dificultades en cuanto a la planificación de la gestión educativa, liderazgo y valores donde existe un predominio de un estilo de dirección autoritario, con manifestación de liderazgo individual lo que incidió negativamente en el trabajo de los valores, liderazgo y la gestión académica institucional.

Para dar solución a los problemas detectados en este trabajo la autora propone realizar cursos de capacitación continua sobre liderazgo y valores a los docentes del Colegio Fiscal “San Juan” durante el primer semestre del periodo lectivo 2012-2013.

Los resultados expresados en esta investigación contribuirán desde el punto de vista metodológico a la mejora de la gestión de liderazgo y valores en la administración de las instituciones de la enseñanza media en la Provincia de Los Ríos y en el Ecuador.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La gestión educativa.

#### 2.1.1. Concepto.

El concepto de gestión proviene del latín de la palabra “gestio” hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar<sup>1</sup>.

Desde el punto de vista pedagógico la gestión, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje, donde se reconozcan los establecimientos educativos, como un conjunto de personas en interacción continua, que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad.

Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral. La herramienta fundamental para la identificación, evaluación y seguimiento de la experiencia significativa en el ámbito institucional, es el Plan de Mejoramiento.

El Plan de Mejora, es una herramienta de gestión con la cual es posible orientar el rumbo del establecimiento educativo, a partir de su auto evaluación hacia unos propósitos y resultados previamente acordados y liderado por el equipo de gestión institucional. La gestión escolar en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas:

- a) área de gestión directiva
- b) área de gestión pedagógica y académica
- c) área de gestión de la comunidad
- d) área de gestión administrativa y financiera.

---

<sup>1</sup>Diccionario de la Real Academia de la Lengua. [On Line]. Disponible en [http://www.buscon.rae.es/drael/Lideres\[OnLine\]](http://www.buscon.rae.es/drael/Lideres[OnLine]) disponible en: <http://www.liderazgoymercadeo.com>.

Al analizar los criterios anteriores sobre el concepto de gestión la autora asume como gestión, todo el sistema de acciones que se llevan a cabo en una institución educativa de forma planificada y organizada por parte de directivos, profesores, estudiantes y la comunidad en función del perfeccionamiento del proceso docente educativo para elevar la calidad de la educación de los jóvenes y adolescentes acorde a las exigencias actuales de la sociedad ecuatoriana.

Para alcanzar cualquier gestión de cambio y llevarla al ámbito educativo, se deben tener en cuenta las siguientes etapas<sup>2</sup>:

### **1) El estancamiento**

Es el estado inicial en que nos encontramos porque no existen: estrategias, liderazgo, resultados académicos, tecnología de punta, preparación del docente, etc.

### **2) La preparación**

Comienza cuando se toma la decisión del cambio, de una forma consciente, por parte de los directivos y docentes de la institución, lográndose una participación colectiva en las decisiones, para elaborar el plan estratégico, definiendo: misión y visión de la institución, etc.

### **3) La implementación.**

Se realiza a través de la socialización del plan estratégico por parte de los líderes de la institución, los que deben explicar y detallar minuciosamente las inquietudes de los docentes participantes, revelando los principios utilizados, los objetivos y demás elementos que lo conforman, etc.

### **4) La determinación**

Se fundamenta en los cambios que se producen, en función de los resultados obtenidos durante el desarrollo del proceso docente educativo.

---

<sup>2</sup>Ríos Reyes, Amilcar . Liderazgo. Disponible en: <http://www.geocities.com/amirhali/fpclass/liderazgo.htm>. consultado el 15-10-06



## **5) La consecución**

Tiene que ver cuando se logran los cambios deseados o sea el cumplimiento de los objetivos trazados en el plan estratégico.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, se infiere que en cualquier gestión para lograr el cambio educativo, se hace necesario definir e identificar los problemas o las causas que inciden en el desarrollo del proceso docente educativo, de ahí la importancia de tener en cuenta los pasos antes mencionados para lograr los cambios deseados en dicho proceso.

A consideración de la autora, la gestión educacional es un proceso científico, donde se debe partir de un diagnóstico, para determinar las dificultades, que limitan el desenvolvimiento de los actores implicados en el proceso docente educativo (profesores, estudiantes, padres de familia, directivos, etc.), para posteriormente tomar las decisiones en base a la participación colectiva, en cuanto a la elaboración de la estrategia a seguir, y luego aplicarlas y comprobar la efectividad de la misma, a través de una evaluación mediante la aplicación de un diagnóstico.

Otro elemento a destacar es el relacionado con la clasificación de gestiones, para lo cual la autora consultó varios autores y seleccionó las que más incidencias tienen en el proceso educativo, lo cuales coinciden en la siguiente clasificación:

### **2.1.2. Importancia**

La administración, desempeña un papel importante dentro de las instituciones educativas, lo que han incidido actualmente en la necesidad de formar administradores no solo en empresas sino también en el ámbito educativo, ya que una institución educativa tiene la misma base que la empresa, lo que le permite ofrecer una educación de calidad, a partir del empleo de métodos y tener bien sentadas las bases organizacionales, al igual que una empresa, y por supuesto llevar una buena administración para lograr los objetivos siguiendo procesos específicos que solo un

administrador podría realizar de una manera profesional que garantice los logros de la gestión educativa en cualquier nivel de enseñanza<sup>3</sup>.

El proceso educativo requiere de conocimiento de gestión en liderazgo y valores ya que al igual que en la dirección de cualquier otro proceso se requiere de una planificación y de relaciones de liderazgo entre los diferentes miembros de la comunidad educativa con vistas a lograr las estrategias de trabajo para mejorar la calidad de la educación.

### **2.1.3. Tipos de gestión**

#### **2.1.3.1. Gestión educativa.**

Implica un sistema coherente de acciones que se deben llevar a cabo en función de resolver los problemas que afectan el proceso docente educativo. Por otra parte la gestión educativa es también la dirección y administración de una institución.

#### **2.1.3.2. Gestión tecnológica**

Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionados con la creación, difusión y uso de la tecnología de la información y la comunicación en función de elevar la calidad del proceso docente educativo.

#### **2.1.3.3. Gestión social.**

Es un proceso complejo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema que afecta una determinada esfera del conocimiento de la sociedad y la puesta en práctica de una propuesta para solucionar el mismo.

---

<sup>3</sup> Alvaríño, C. y R. Vizcarra (1999), "Gestión para la innovación en educación: desafíos para las escuelas particulares subvencionadas" en Cariola, P y J. Vargas, *Educación Particular Subvencionada*. CONACEP, Santiago.

y eficacia escolar: hacia un modelo causal. Santiago de Chile: Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez.

#### **2.1.3.4. Gestión de proyecto.**

Es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos, de manera tal, que se pueda concretar todo el trabajo requerido en un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido para la solución de un problema en una institución educativa.

#### **2.1.3.5. Gestión de conocimiento.**

Se trata de un concepto aplicado en las instituciones educativas, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre docentes y estudiantes, que es introducido como un recurso en función de todos los miembros de la sociedad.

#### **2.1.3.6. Gestión estratégica.**

Constituye un recurso del área de Administración de las instituciones educativas, para la determinar la misión y visión de las mismas, en correspondencia con las exigencias de la sociedad.

#### **2.1.3.7. Gestión administrativo.**

Es uno de los temas más importantes para diseñar una estrategia en una institución educativa, ya que de ella depende el éxito o fracaso, del proceso docente educativo.

#### **2.1.3.8. Gestión gerencial.**

Es el conjunto de actividades orientadas a la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de las instituciones educativas.

#### **2.1.3.9. Gestión financiera.**

Está relacionada con la obtención y el uso eficiente de los recursos económicos en una institución educativa.

## **2.2. El Liderazgo Educativo.**

### **2.2.1. Conceptos**

Al analizar el concepto de liderazgo observamos que existen varias definiciones. Dada por diferentes autores entre las que se sobresalen:

La citada por el Diccionario de la Real Academia de la Lengua española, que plantea: “...el liderazgo es una situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito...”

El liderazgo, es una influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la concepción de uno o diversos objetivos específicos.

El liderazgo no es más que las aptitudes que tiene un individuo, de conducir a un grupo de personas de manera formal e informal, a través de la influencia de su ejemplo, manifestado en valores morales y éticos, en una institución educativa<sup>4</sup>.

### **2.2.2. Tipos**

Existen diferentes tipos de liderazgo<sup>5</sup>:

#### **2.2.2.1. Líder tradicional.**

Es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace muchas generaciones. Ejemplos: Un gobierno, un puesto público, etc.

#### **2.2.2.2. Líder legal.**

---

<sup>4</sup>Ríos Reyes, Amilcar . Liderazgo. Disponible en: <http://www.geocities.com/amirhali/fpclass/liderazgo.htm>. consultado el 15-10-06

<sup>5</sup>Delgado Torres, Nora A. y Delgado Torres, Dolores. El líder y el liderazgo: reflexiones. En: Rev. Interam. Medellín (Colombia) Vol.26 No. 2. Julio-diciembre de 2003.

Es aquél que obtiene el poder mediante una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. El término legal se refiere a las leyes o normas jurídicas. Un líder legal es simplemente aquél que cumple con la ley. Para ser un líder, es requisito inevitable que cumpla con ella.

### **2.2.2.3. Líder legítimo.**

El término líder legal está mal empleado. Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo.

A criterio de la autora una característica que distingue a un líder en dependencia de su clasificación es que debe tener seguidores, por lo que es una condición indispensable para que un individuo alcance el liderazgo en determinadas formas de actuación dentro de la sociedad y específicamente en el ámbito educativo.

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo o colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un rector de un colegio, un docente, etc.). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad pedagógica, gracias a su labor en su desempeño profesional, a sus contribuciones al desarrollo socio - cultural de la colectividad).

Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores en el ámbito educacional. Algunos autores señalan como regla fundamental o regla de oro, para que un líder determinado, logre desarrollar un buen liderazgo, las personas por empatía deben ponerse en el lugar de los demás, en la forma de pensar en determinadas situaciones, en un momento, o sea tratar a las personas como uno quisiera que lo traten. De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo:

### **2.2.3. Características:**

El Liderazgo se caracteriza por<sup>6</sup>(Gonzales, 2009):

#### **2.2.3.1. Según la formalidad en su elección:**

**2.2.3.1.1. Liderazgo formal:** preestablecido por la organización.

**2.2.3.1.2. Liderazgo informal:** emergente en el grupo.

#### **2.2.3.2. Según la relación entre el líder y sus seguidores:**

##### **2.2.3.2.1. Liderazgo autoritario.**

El líder toma las decisiones en el grupo acerca del trabajo y la organización del mismo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional del líder, al subordinado.

##### **2.2.3.2.2. Liderazgo democrático.**

El líder toma decisiones después del análisis y la discusión del grupo, tomando en cuenta las opiniones de sus seguidores.

Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros.

Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones como una forma del ejercicio de la democrática, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

##### **2.2.3.2.3. Liderazgo liberal.**

El líder adopta un papel pasivo, pone el poder a disposición del grupo.

En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo.

---

<sup>6</sup>González Rey, Fernando (2009): Algunas cuestiones del desarrollo moral de la personalidad .La Habana. Ed. Pueblo y Educación

Los miembros del grupo gozan de total libertad de expresión, y cuentan con el apoyo del líder sólo si es necesario. Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados:

#### **2.2.3.2.4. Liderazgo transaccional.**

Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder.

El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.

#### **2.2.3.2.5. Liderazgo transformacional o carismático.**

El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores.

Las principales acciones de un líder carismático son:

- Discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo.
- Propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores.
- Uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

#### **2.2.3.2.6. Liderazgo en el trabajo.**

En las instituciones educativas se evalúan dos características importantes en los directivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y por otro la actitud.

La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la metodología para el desarrollo de las habilidades, educar valores morales y éticos, etc. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los docentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse, según el criterio de varios autores, esto forma parte de la personalidad individual.

---

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un colectivo de docentes de forma oficial o designada; otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática.

En los estudios sociológicos de desarrollo comunitario por observación participativa, estas personas son claves para el trabajo de campo.

En la década de 1970, varios sociólogos españoles estudiaron el tema del papel de los 'líderes informales', como un tema relevante de la sociología de la organización.

El liderazgo puede clasificarse en:

- a) Liderazgo individual (ejemplo a seguir)
- b) Liderazgo ejecutivo (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto)

#### **2.2.3.2.7. Liderazgo institucional.**

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada.

Cualquier acción sobre el liderazgo debe ser dependiente de una comprensión de las peculiaridades de los centros docentes como organizaciones y de una teoría del cambio educativo. A este nivel es que ha de situarse adecuadamente el concepto de liderazgo educativo.

Hay otro reto crítico y es el lograr el desarrollo institucional de los centros como unidades de cambio en que el liderazgo llegue a cada miembro individualmente, como señala Fullan (1993) cuando dice: *“En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder”*.



El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales:

- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en grupos, como portador de creatividad,
- Toma de decisiones y normas éticas de conducta.

A criterio de la autora, las mayores limitaciones que presentan las teorías o propuestas del liderazgo provienen de haber transferido estilos y modos, procedentes de otros contextos políticos, económicos, administrativos..., ignorando sus características específicas como organizaciones de formación.

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

Se define al líder como "...la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño...". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

El líder tiene autoridad real que está dada por su posición dentro del grupo, mientras que el directivo tiene autoridad formal que está dada o determinada por el nombramiento que la subsecretaria de educación le hace a un profesional para ocupar un cargo de dirigente<sup>8</sup>.

#### **2.3.1. Factores que inciden en el estilo de dirección.**

- Particularidades del sistema de dirección
- La experiencia del dirigente.
- Las cualidades de la personalidad del dirigente.
- Nivel de dirección que desempeña

---

<sup>8</sup>Delgado Torres, Nora A. y Delgado Torres, Dolores. El líder y el liderazgo: reflexiones. En: Rev. Interam. Medellín (Colombia) Vol.26 No. 2. Julio-diciembre de 2003.

- Características de la personalidad de los subordinados y del colectivo.

El proceso de formación de un directivo contempla varios años y requiere de una adecuada preparación para ejercer sus funciones de dirección a un grupo de personas de una determinada profesión. El directivo tiene que estar en constante superación acorde con las exigencias de la sociedad, por lo que la dirección es parte de la ciencia.

La diferencia entre líder y directivo radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis.

Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas.

Mientras que, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. Los líderes tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

Cada sociedad tiene sus puntos de vistas para desarrollar el liderazgo basada en la distribución y el uso de poder, por ejemplo en el mundo de los negocios el liderazgo ha desarrollado una nueva profesión asociada a la administración, lo que ha traído como resultado que el liderazgo colectivo se situó por encima del liderazgo personal.

Según la autora para lograr la calidad del proceso docente educativo es necesario el desarrollo del liderazgo colectivo y de la ética directiva en la instituciónla que se fundamenta en la racionalidad y el control dirigido hacia los objetivos del proceso docente educativo, los recursos y la organización institucional, en función de resolver los problemas que afectan dicho proceso.

Para lograr los objetivos propuestos, el directivo debe controlar y evaluar el trabajo

desarrollado por sus subordinados, mediante el cumplimiento de sus funciones en la institución. Para ser un buen directivo se deben tener diferentes cualidades en la personalidad tales como: tenacidad, perseverancia, inteligencia, capacidad analítica, tolerancia y buena voluntad para resolver los problemas.

Los líderes tienen como rasgo común la inteligencia emocional independientemente del coeficiente intelectual y las cualidades técnicas.

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 y por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma el proceso docente educativo. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

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. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

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.

Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otras enfocan los problemas de forma conservadora dependen más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y con este instinto va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad.

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 trabajan y colaboran 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.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La distinción reside sencillamente, en la atención del directivo a “cómo se hacen las cosas” y la atención del líder, qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones.

Los directivos han adoptado, de la teoría del juego, la idea de que los acontecimientos en el proceso de toma de decisiones pueden ser de dos tipos: la situación en la que unos pierden y otros ganan, o la situación en la que todos ganan. Los directivos luchan para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan, en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar las diferencias y mantener el equilibrio de poder.

No obstante, en este caso tales tácticas se centran en el propio proceso de toma de

decisiones, el cual interesa más a los directivos que a los líderes. Los intereses tácticos implican costos además de beneficios; hacen que aumenten las intrigas burocráticas y políticas en las organizaciones y que disminuyan las relaciones humanas directas, cálidas y de gran actividad. Por consiguiente, es frecuente oír a los subordinados calificar a los directivos de manipuladores. Este adjetivo se deriva de la percepción que tienen los subordinados que forman parte de un proceso cuyo objetivo es mantener una estructura controlada, además de racional y equitativa.

A los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos 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 desarrollo del liderazgo está dado por los factores siguientes<sup>9</sup>:

- El desarrollo a través de la socialización, el cual prepara al individuo para guiar instituciones y para conservar el equilibrio existente en las relaciones sociales.
- El desarrollo a través del control personal, el cual impulsa a un individuo a luchar por el cambio psicológico y social. La sociedad produce sus talentos directivos a través de la primera línea de desarrollo; los líderes.

El desarrollo de cada persona, se inicia con la familia, donde 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 autocontrol. Sin embargo, para algunos, quizá en la gran mayoría, la riqueza de la infancia proporciona

---

<sup>9</sup>González Rey, Fernando (2008): La comunicación, Personalidad y Desarrollo. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

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.

Según criterios de la autora para la formación de un líder, es necesario el conocimiento de si mismo y de una personalidad determinada que refleje la madurez del individuo.

Se debe identificar a aquellos directivos de éxito por su inteligencia emocional básicamente, la capacidad de introspección de una persona, la de conocer sus emociones y las de los demás. Un líder emocionalmente inteligente sabe buscarse un espacio en su colectivo y ser aceptado. En general, los líderes emocionalmente inteligentes tienden a desempeñarse mejor en equipo y son más efectivos a la hora de motivarse, a si mismos y de motivar a los demás.

Las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo, como la inteligencia, la firmeza, la determinación y la visión, son requisitos necesarios, pero no suficientes para el éxito.

Los líderes verdaderamente eficaces también se distinguen por un elevado grado de inteligencia emocional, concepto que incluye la auto-conciencia, el auto-control, la motivación, la empatía y la capacidad de relacionarse con las demás personas que lo rodean.

Estos aspectos que se encargan de los procesos más intuitivos, como lo es la inteligencia emocional no se estimulan en las escuelas de formación de directivos.

Además, son pocos los estudiantes que se esfuerzan por desarrollar estas habilidades y no siempre se aprenden en el trabajo. Otro aspecto desfavorable, en este sentido, es que son cada vez más los directivos que proceden de sectores financieros, en el que se tiende a menospreciar la reflexión emocional y la introspección. Los líderes más efectivos son capaces tanto de actuar, como de reflexionar, lo que les prepara para la

gestión a largo plazo. Estos individuos no solo corren, sino que también se toman su tiempo para preguntarse ¿a dónde van? y ¿por qué?

Los líderes sanos son capaces de vivir de forma intensa. Sienten pasión por lo que hacen. Esto se debe a que son capaces de experimentar toda la gama de sus sentimientos, sin negar una emoción en particular. Al mismo tiempo, los líderes creen firmemente en su capacidad para controlar los acontecimientos que tienen alguna repercusión en sus vidas. Son capaces de asumir su propia responsabilidad; no echándole la culpa a otros de los errores.

Los líderes no pierden fácilmente el control o recurren a actos impulsivos. Pueden superar su propia ansiedad y ambivalencia. Tienen grandes aptitudes para la auto-observación y el auto-análisis; los mejores líderes están muy motivados para dedicar algún tiempo a la introspección. Otro factor que los líderes tienen es la capacidad para hacer frente a las desilusiones de la vida. Son capaces de reconocer su depresión y superarla, para establecer y mantener relaciones con sus subordinados. Sus vidas están equilibradas y pueden vivirla. Son creativos e inventivos y tienen la capacidad de no ser conformistas.

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

En febrero de 1997, durante la Cumbre Internacional de Educación celebrada en México, en la Comisión de Educación y Valores se reflexionó y debatió sobre la siguiente interrogante:

¿Por qué es una necesidad la educación en valores? Al respecto se precisó:

¿Por qué es necesario educar en valores alternativos a los dominantes en el mundo contemporáneo, hegemónico por el capitalismo salvaje y por continuas violaciones de los derechos humanos más elementales?

¿Por qué es necesario encontrar la forma en que la ciencia y la tecnología se pongan al servicio de la verdad, la justicia, la equidad, el bienestar de los individuos y de los pueblos?

¿Por qué en el mundo existe una crisis de valores, que parece colocarnos en la falsa alternativa, o el dogmatismo de cualquier fundamentalismo o el escepticismo del sálvese quien pueda y el vale todo?

¿Por qué la educación en valores es justamente uno de los principales nexos entre la sociedad y la escuela?

¿Por qué nosotros mismos al enseñar determinados conocimientos tomamos posiciones con relación a los valores de la ciencia y la tecnología, el pensamiento crítico y la solución ética de los conflictos?

¿Qué otros argumentos puede añadir el magisterio, la familia y la sociedad ecuatoriana en su conjunto, a la pregunta formulada sobre el porqué de la necesidad de la educación en valores?

- Que la presente generación de ecuatorianos tiene la alta responsabilidad de educar a las nuevas generaciones con una preparación tal, que garantice la continuidad del proyecto social de nuestro país sobre la base de una ideología con un rico contenido de valores humanos universales.
- Que el paradigma humano que aspiramos formar es: la personalidad del joven ecuatoriano sobre la base de una amplia cultura general, politécnica y laboral con un fundamento científico en valores de los sentimientos de la conciencia nacional, del sentido del patriotismo, la unidad, la independencia, la soberanía y la justicia social.
- Que el perfil moral que da integridad a la personalidad del joven ecuatoriano está precedido por un sistema de valores fundacionales de la nación y la moralidad histórica del pueblo, que tiene sus bases en: la dignidad humana, la intransigencia e intolerancia ante la dominación extranjera y la solidaridad humana.

El reto que presupone para el profesorado y las instituciones educativas ecuatoriana de cualquier nivel, el logro de la formación de las nuevas generaciones en estos ideales sociales, está en la elevación de la profesionalidad, comprendiendo la necesidad de



profundizar en los métodos y acciones que contribuyan a educar en valores. Porque la educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende, "(...) al caracterizar a un individuo concreto donde el sistema de procesos y funciones que la forman, se encuentran estructurados de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la auto dirección consciente de los esfuerzos del individuo, para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista" (D'Ángelo, 1996:4).

Para cualquier esfuerzo encaminado a la educación en valores es necesario tener un conocimiento teórico determinado, que posibilite la comprensión de la complejidad del fenómeno y de esta forma orientarse en cómo debemos accionar para lograr los resultados esperados, teniendo siempre en cuenta que es una tarea de toda la vida.

Los valores son una parte importante de la vida espiritual e ideológica de la sociedad y del mundo interno de los individuos, los mismos son una producción de la conciencia (social e individual) y existen en unidad y diferencia con los antivalores. Dentro del sistema de valores de la sociedad se encuentran los valores políticos, jurídicos, morales, estéticos, religiosos, filosóficos, científicos. El contenido del sistema de valores es una expresión específica de las condiciones económicas - sociales y clasista de una época histórico concreta, en su dialéctica con el contenido humano universal que estos encierran.

Primeramente debemos precisar qué son los valores. Según el investigador cubano José Ramón Fabelo (1989), el valor es la capacidad que poseen determinados objetos y fenómenos de la realidad objetiva de satisfacer alguna necesidad humana; es decir, la determinación social de estos objetos y fenómenos, consistente en su función de servir a la actividad práctica del hombre.

Este autor señala, además, que existen tres planos de análisis de esta categoría: un sistema objetivo de valores, una diversidad de sistemas subjetivos y un sistema socialmente instituido. En el primero se considera que los valores son parte constitutiva de la propia realidad social; es decir, que cada objeto, fenómeno, conducta, cada

resultado de la actividad humana, desempeña una determinada función en la sociedad, facilita o dificulta su desarrollo y adquiere una u otra significación social.

En el segundo plano de análisis se expresa la forma en que esa significación social (valor objetivo) es reflejada en la conciencia del hombre o de la colectividad, lo que tiene como consecuencia que cada persona o colectivo social conforma su propio sistema subjetivo de valores (escala de valor individual). Mientras que en el tercer plano se señala que toda sociedad debe organizarse y funcionar alrededor de un sistema de valores instituidos y reconocidos oficialmente por constituir el resultado de las aspiraciones y de las escalas subjetivas existentes. De él emanan la ideología oficial, la política interna y externa, las normas jurídicas, el derecho, la educación, etc.

Este sistema, al igual que los valores subjetivos, puede tener un mayor o menor grado de correspondencia con los valores objetivos. Las precisiones antes señaladas, nos permiten entender la relación dialéctica de los tres sistemas de valores: objetivo – subjetivo – sociales, que se organizan de acuerdo a la tendencia progresiva del desarrollo social, al permitirnos comprender lo siguiente:

- Que el carácter objetivo de los valores no significa un reflejo idéntico de estos por todos los seres humanos.
- Que el reflejo en la conciencia de los hombres de la significación que poseen para ellos los objetos y fenómenos de la realidad, lo cual se llama “valoración”, depende del lugar de estos en el sistema de relaciones sociales, de sus necesidades o intereses.
- Que ese sistema de valores subjetivos puede corresponderse o no con los de la sociedad en su conjunto.

Esta objetividad del valor trasciende los intereses particulares, para ubicar en el centro al hombre como género. Pero ello no es suficiente, pues su objetividad depende de la subjetividad y su carácter social, de la individualidad, y viceversa; quiere decir, que en el centro de la comprensión de los valores están las relaciones entre lo objetivo y lo subjetivo y entre lo individual y lo social.

La dialéctica de lo objetivo y lo subjetivo se explica en qué, la naturaleza espiritual e ideológica de los valores expresa en forma de concepciones, sentimientos, puntos de vistas, ideales, cualidades y actitudes, las condiciones objetivas en que viven las personas. Son una manifestación subjetiva (construcción interna en forma de principios, normas, escalas de valores, convicciones) de las condiciones materiales de su existencia (situación socioeconómica, de vida, posición de clase), las que generan en el individuo necesidades, intereses, motivos e intenciones de sus relaciones, de su actuación y en buena medida aportan el matiz de la significación social positiva o negativa que tienen los fenómenos de la sociedad para el propio individuo.

Los valores que se forman en la conciencia del individuo, son el resultado de la influencia, por un lado de los valores objetivos de la realidad con sus constantes dictados prácticos y por el otro de los valores institucionalizados que le llegan en forma de discurso ideológico, político, pedagógico, etc. Una u otra influencia se realizan a través de diferentes mediaciones: la familia, la escuela, el barrio, los colectivos laborales, la cultura artística, los medios de comunicación, las organizaciones sociales; por tanto, los valores se forman en el proceso de socialización bajo la influencia de diversos factores.

La clave para cualquier trabajo de educación en valores a través de cualesquiera de las mediaciones antes mencionadas está en la formación de una alta conciencia valorativa (Plano Subjetivo); pero para ello es necesario la armonía y consecuencia entre el discurso y la práctica, entre los valores reconocidos e instituidos oficialmente y la realidad social. Porque si ocurre una ruptura significativa entre los sistemas de valores pertenecientes a los tres planos: valores objetivos de la realidad – valores socialmente instituidos y los valores de la conciencia, se produce una crisis de valores.

Se hace necesario conocer, además, otras aportaciones teóricas muy necesarias para la comprensión cabal de la naturaleza de los valores:

- a) Los valores no existen como abstracciones fuera del individuo; es decir, que la existencia del valor está en la individualidad, es a través de la persona concreta que lo forma y desarrolla a través de su historia personal. Por tanto, no puede haber valores expresados en el lenguaje de otros; sino contenidos valorativos

asumidos, pero expresados en la forma individual de ver los acontecimientos, que permite diferenciar a unos hombres de otros como entes únicos e irrepetibles.

- b) Dos personas pueden realizar una misma actividad y estar impulsados por valores diferentes; por ejemplo: dos estudiantes pueden realizar esfuerzos similares por asimilar los contenidos necesarios para ser un buen profesional, pero uno puede hacerlo porque se siente identificado con la profesión, aprecia su función social y otro porque esa profesión puede darle beneficios económicos, prestigio social y otras ventajas.

#### **2.4.1. Configuración subjetiva de los valores en la personalidad.**

La configuración subjetiva de los valores en la personalidad se caracteriza por la integración de:

**2.4.1.1. Cognitivo:** concepción del mundo, cultura de la época, normas morales vigentes, el contenido de los valores. Implica identificarlos en actos de la vida cotidiana, argumentar, explicar, analizar. Ibis Álvarez (2009) denomina a este proceso “Conceptualizar” y es esencial para cualquier proceso formativo; pues nadie puede darle significado a aquello que no conoce.

**2.4.1.2. Afectivo - volitivo:** sentimientos, emociones, motivos, voluntad. En la formación de valores confluyen en las emociones y reflexiones que el sujeto experimenta en sus relaciones con los demás, a partir de aquí es que aparecen en la expresión emocional de los valores. El sujeto comienza a seguir de forma intencional el proceso, empieza así su intento de construirlo y seguirlo conscientemente. Todo este proceso debe tener una respuesta en el plano de la conducta.

Al ser la personalidad un sistema de formaciones psicológicas, el valor puede manifestarse en toda su estructura: el carácter, las convicciones, las capacidades, etc., pues se manifiesta en la actuación humana. En la personalidad debe integrarse lo racional y lo emocional, lo cognitivo y lo afectivo, como expresión de la unidad de la inteligencia y los nobles sentimientos humanos. Cada ser humano interioriza aquello

que satisface sus necesidades personales y, sobre esta base posee intereses (los intereses son las necesidades hechas conciencia), forma convicciones, precisa sus aspiraciones futuras y llega a analizar las posibilidades que tiene de alcanzarlas: así se manifiestan los valores.

El valor se expresa en las actitudes, en ser un modelo para quien interactúa con uno. No son inmutables ni absolutos, su contenido puede modificarse por circunstancias cambiantes y pueden expresarse de manera diferente en condiciones concretas también diferentes. La configuración del valor en la personalidad, así como su representación consciente, se desarrolla en la comunicación del sujeto con los distintos sistemas de relaciones.

De ahí que el tema valores sea circunstancial al tema de la comunicación: necesidad de crear un espacio para compartir necesidades, reflexiones y hasta errores; porque comunicar no es convencer, es ubicar a alguien en el espacio de nuestra reflexión a través de sus posiciones. En el proceso de la actividad humana (productiva, intelectual, artística, deportiva...), en permanente comunicación social, surgen en el ser humano necesidades materiales y espirituales, que al concretarse en objetos materiales y espirituales que las satisfacen, se convierten en valores.

El valor a nivel psicológico se instaura de dos formas: los “formales” que regulan el comportamiento bajo presión o control externo y los valores “personalizados” como expresión auténtica del sujeto que los asume. Estos últimos son los que debemos fomentar y para ello debemos provocar emociones, estimular la identidad, provocar el debate y mover las fibras afectivas.

Al nivel de individuo, las orientaciones valorativas son componentes importantes de la estructura de la personalidad y es el valor hecho consciente y estable para el sujeto que valora, que le permite actuar con un criterio de evaluación, revelando el sentir que tienen los objetos y fenómenos de la realidad para él, hasta ordenados jerárquicamente por su importancia conformando así la escala de valores a la que se subordina la actitud ante la vida. En la medida en que los seres humanos se socializan y la personalidad se regula de modo consciente, se va estructurando una jerarquía de

valores que se va haciendo estable; aunque puede variar en las distintas etapas de desarrollo y situaciones concretas.

#### **2.4.2. Incidencia de los fundamentos teóricos en la educación en valores a partir de la labor docente.**

Las consideraciones antes expuestas inciden en la educación en valores a partir de la labor docente; lo que permite establecer determinados principios, requerimientos y procedimientos metodológicos. Muchos de los intentos y experiencias por lograr una pedagogía que eduque en valores (entendido el término como educar subrayando los valores, dentro de las acciones formativas), pueden fracasar cuando no se tiene claridad de lo antes expuesto, ya que podría desvirtuarse el objetivo de la propia educación, ejemplo de ello:

- Cuando se piensa que explicando hechos históricos y actuales de la realidad, o incorporando nuevas asignaturas por sí sólo, su conocimiento produce valores o cambios en la conducta y personalidad del sujeto; es decir, que sólo mediante saberes se forman y desarrollan los valores.
- Cuando se buscan comportamientos en hechos aislados, como participación en actividades orientadas, sin objetivos bien definidos, ni comprendidos y asumidos por el sujeto tanto en lo racional como en lo emocional.
- Cuando se piensa que formar y desarrollar valores sigue las mismas reglas del aprendizaje de conocimientos y habilidades.
- Cuando se considera que no es necesario incorporarlos como un componente de la labor educativa de manera explícita e intencional en el proceso de formación, pues ellos se forman y desarrollan automáticamente a través de la correcta relación alumno-profesor.

Los valores no son pues el resultado de una comprensión y mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Es algo más complejo y multilateral, pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad del estudiante, lo que se expresa a

través de conductas y comportamientos; por lo tanto, sólo se puede educar en valores con conocimientos, habilidades de valoración reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

Es impreciso y absurdo hablar de una Pedagogía de los valores como algo independiente, dado que el valor es parte del contenido y éste es uno de los componentes de la didáctica; pero sí es necesario comprender las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores y sus relaciones en el proceso docente-educativo.

Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores. El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo.

Así el aprendizaje de un conocimiento matemático, físico o profesional debe ser tratado en todas sus dimensiones: histórica, política, moral, etc.; es decir, subrayando la intencionalidad hacia la sociedad, donde se exprese la relación ciencia, tecnología, sociedad, y estén presentes los análisis cualitativos, los enfoques de procesos y la motivación. Del mismo modo que es posible tratar un valor desde el contenido, también lo es desde el saber hacer de este (la habilidad y la capacidad). Visto así el proceso de enseñanza-aprendizaje adquiere un nuevo contenido por su carácter integral.

La reflexión del profesor sobre el valor educativo de las acciones en el proceso, significa de igual modo intencional y valorar el método de aprendizaje no como simple procedimiento, sino pensar en la comunicación, las relaciones interpersonales; es analizar el componente socio - humanista de la ciencia que se enseña y de cómo hacerlo, lo que representa brindar un enfoque integral, holístico, complejo y dialéctico del aprendizaje; es reconocer que no existen “dos culturas” separadas, sino reflexionar

sobre la totalidad de ésta, en su historia, en sus contradicciones, en su actualidad, en sus métodos, en sus consecuencias e impactos y, por supuesto en su ética.

### **2.4.3. Fundamentos metodológicos esenciales de la educación en valores.**

Como parte esencial de la personalidad del individuo se encuentran un sistema de valores políticos, jurídicos, estéticos, filosóficos e incluso, religiosos que rectorados por los valores morales con una orientación humanista y progresista tiene una función personalizadora y movilizadora de la personalidad.

Los valores son una expresión de la sociedad en la que fueron creados y estos reflejan sus aspiraciones y propósitos en la política que se traza, defendiendo así qué tipo de hombre es necesario formar para que responda a sus intereses y necesidades.

*¿A qué imagen de ecuatoriano aspiramos?* Esta pregunta es imprescindible cuando se habla de educación en valores en nuestro país, sobre la base del proceso histórico a través de toda su evolución, se ha conformado el sistema institucionalizado de valores de nuestra sociedad, del cual emana, la política, las leyes, etc.

Aspiramos a un ecuatoriano en el que se aprecie: concepción del mundo, amplia cultura, valores de la ciudadanía y de la conciencia nacional, actitud emprendedora y transformadora de la vida y la realidad, búsqueda de soluciones y respuestas a los problemas con inteligencia, creatividad e independencia, constancia y voluntad, espíritu de sacrificio, fe en la fuerza racionales y morales de los hombres, flexibilidad ante los cambios y disposición de romper con viejos esquemas, insatisfacción y actitud constante, limpieza moral, orientación hacia la ideología que representa los intereses de los trabajadores y masas populares con un sentido humanista, reconocimiento y defensa de las conquistas de nuestro pueblo, rechazo a lo inhumano, la explotación y la injusticia social, reconocimiento del lugar y papel del trabajo en la vida del hombre y para el desarrollo del país.

Sobre estas bases, aunque existen diferentes criterios de análisis, se construye el sistema de valores del proyecto social ecuatoriano.

- **Dignidad:** decoro, vergüenza.



- **Patriotismo:** amor a la patria, rechazo a la intervención extranjera, antimperialismo, independencia nacional, optimismo en el futuro de la patria, amor a la naturaleza de la patria, lucha por su engrandecimiento.
- **Justicia social:** respeto a los derechos esenciales del ser humano, sin distinguir raza y nacionalidad, aseguramiento en la vida cotidiana de esos derechos, igualdad basada en su esencia humana, rehuir toda complicidad con el mal.
- **Solidaridad:** bondad, caballerosidad, generosidad, colectivismo, compañerismo, ayuda mutua, amabilidad.
- **Responsabilidad:** sentido del deber, disciplina, cuidado de la propiedad social, cumplimiento del deber, incondicionalidad con el cumplimiento del deber, espíritu de sacrificio, de abnegación.
- **Honestidad – honradez:** sinceridad, franqueza, espíritu crítico y autocrítico, incorruptibilidad.
- **Laboriosidad:** amor al trabajo, perseverancia, creatividad, disciplina.
- **Modestia:** sencillez, moderación.

A criterio de la autora el valor moral expresa la significación social positiva, buena, en contraposición al mal de un fenómeno, hecho o acto de conducta, en forma de principio, norma o representación del bien, lo justo, el deber, con un carácter valorativo y normativo al nivel de la conciencia, que regula y orienta la actitud de los individuos hacia la reafirmación del progreso moral, el crecimiento del humanismo y el perfeccionamiento humano.

La política educacional ecuatoriana responde a los intereses del pueblo y cumple con el objetivo específico de formar una conciencia ideológica y una actitud política en los individuos que garanticen la continuidad del progreso social, la labor educativa, el desarrollo integral – conocimientos científicos y culturales, desempeño de habilidades y valores de la sociedad ecuatoriana.

La educación está dirigida hacia el desarrollo de la cultura profesional; considerando que la sociedad requiere algo más que personas adiestradas para la función específica del mundo del trabajo. Necesita profesionales con motivaciones y capacidades para la actividad creadora e independiente, tanto en el desempeño laboral como investigativo,

ante los desafíos del conocimiento e información científico-técnica y de la realización de su ideal social y humano.

La sociedad actual o la llamada “sociedad de la información” provocan una saturación del conocimiento como información, facilitando su acceso y la rapidez del cambio del conocimiento científico-técnico. Ello justifica cada vez más el hecho de que la transmisión del conocimiento no puede seguir siendo la función principal de las instituciones educativas, se impone un nuevo modelo de formación donde lo instructivo, lo capacitivo y lo educativo constituyan un todo, donde su función principal sea la valorativa para organizar, interpretar, seleccionar, estimar, criticar y asumir con criterios de ¿por qué? y ¿para qué? la información.

La personalidad profesional se manifiesta a través del conjunto de rasgos presentes en el individuo, en la actividad profesional, en los marcos de determinada comunidad y contexto, ejemplos de ello: amor a la actividad profesional, sentido de respeto socio-profesional, estilo de búsqueda profesional creativo-innovador.

La formación y el desarrollo de valores profesionales (valores humanos contextualizados y dirigidos hacia la profesión) debe partir del modelo, de la cultura del profesional; pues ellos contribuyen a definir una concepción y sentido integral de la profesión y adentrarse en la metodología de la educación en valores como elementos consustanciales de la ideología en sus dimensiones: política, jurídica, moral, estética, filosófica y científica (ciencia – valor -ideología).

#### **2.4.4. Dimensión disciplinar e interdisciplinar.**

Alrededor de la educación en valores está la idea de negar la necesidad de una pedagogía propia de los valores, puesto que consideran que los valores están siempre presentes en el proceso de formación, siendo suficiente una buena relación alumno-profesor, el ejemplo de éste, la comunicación eficaz, etc. Es cierto que el proceso de enseñanza-aprendizaje siempre forma y desarrolla valores, el asunto a reflexionar está: ¿En qué valores se quiere incidir en el proceso?,

¿Para qué?, y ¿Cómo?

La cuestión radica en la necesidad de explicitar, sistematizar e intencionalizar en el proceso de enseñanza aprendizaje “lo educativo”, que por supuesto integra el proceso formativo; es decir, determinar los sistemas de valores y sus contenidos en el diseño curricular, precisar los principios didácticos que condicionan una manera específica de planificar, ejecutar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, que influyen en un nuevo tratamiento de las relaciones de los componentes de la didáctica.

Se hace necesario tener una concepción general que parta de definir la concepción de la profesión y de allí derivar el sistema de valores profesionales, definir para cada año, el modelo de valores y su sistema según la concepción de la profesión, determinar los subsistemas de valores de cada año académico, determinar el sistema de valores a desarrollar por la asignatura en el proceso docente - educativo, teniendo en cuenta la profesión, la ciencia y el diagnóstico y definir las estrategias didácticas de ejecución y evaluación en cada asignatura.

Es el colectivo de asignatura y de disciplina los que en su trabajo metodológico diseñan las acciones para el desarrollo del componente humanista, axiológico e ideológico. Y para ello pueden utilizarse los indicadores: relación ciencia – valor – ideología, formación moral profesional, la formación de un modelo para la labor profesional desde la asignatura (académico – laboral – investigativo).

- Integración de teoría y práctica.
- Unidad de la teoría y el método.

#### **2.4.5. Requerimientos metodológicos generales para diseñar acciones para la educación en valores.**

- La organización y funcionamiento de la vida escolar (interna y externa) deben ser coherentes con aquellos valores que se consideran básicos para la convivencia.
- Condiciones del macro y micro medio social del estudiante. Es necesario partir del conocimiento de las regularidades del desarrollo de personalidad de manera individual y grupal en sus aspectos positivos y negativos; así como las causas

para conducir la independencia que significa autodeterminación e ideologización personal.

- Condiciones y tonos de la comunicación en las relaciones interpersonales directas, en el contexto de las relaciones sociales. Resulta vital la creación y defensa de espacios para la reflexión, la deserción y el debate. Dejar márgenes para la contradicción, la coexistencia de puntos de vista contrapuestos, la discrepancia e incluso el error reflexivo para poder interiorizar el contenido que se pretende inculcar.
- Protagonismo del sujeto. Participación, estímulo y ayuda para que se prepare para elaborar su proyecto personal de vida si fuera necesario y para el desarrollo de la capacidad de ejecutarlo.
- Es necesario crear condiciones para tomas de decisiones que promueva una actuación sustentada en la reflexión crítica sobre la actuación (Conductual)
- Creación de un ambiente y organización donde el valor funcione, en que los hechos y relaciones cotidianas se guíen por los más excelsos valores morales.
- Atención al mundo espiritual, esfera afectiva volitiva, despliegue de los sentimientos, emociones, el tesón, la constancia, la voluntad.
- Unidad de lo cognitivo, lo afectivo y su concreción en el plano conductual a la hora de medir la formación del valor y el comportamiento del estudiante.
- Desarrollar la capacidad valorativa y auto valorativa, de reflexión crítica, encaminada a analizar y solucionar problemas, seleccionar alternativas de solución con los valores morales y políticos. Formación de la autoconciencia, conocimiento de sí mismo, reafirmación del yo en relación con los demás.
- Formación de un pensamiento flexible que refleje las contradicciones objetivas de su entorno, que transformadas en conflictos o dilemas éticos, provoquen una

reacción de compromiso con la realidad a partir de determinadas exigencias morales.

- Educar desde la cotidianidad en la actividad concreta del estudio, relacionada con hechos en los que se involucran directa o indirectamente los estudiantes.
- El ejemplo y la actividad del profesor. Coherencia entre el decir y el hacer, la comunicación asertiva, su exigencia adecuada.

A criterio de la autora para desarrollar los valores se deben utilizar las siguientes vías:

- De manera incidental aprovechando situaciones, incidentes en las propias relaciones estudiantiles, el agrupamiento ocasional de ellos; pues es aquí donde se aprecia la verdadera forma de pensar y de actuar.
- A través de la clase, reuniones, boletines, murales, el trabajo de las organizaciones estudiantiles, etc.
- Utilizar métodos que favorezcan la educación en valores: persuasión, incitación a manifestar abiertamente sus ideas y sentimientos, habituación y ejercicio, discusión, entre otros. Métodos de aprendizaje de participación activa, estímulo al talento, la creatividad e independencia.
- Promover movimientos en las escalas de valores subjetivos hacia aquellos valores esenciales del proyecto social ecuatoriano basado en el conocimiento, la identificación afectiva y la reflexión crítica.
- Pensamiento y acción flexibles ante las contradicciones y cambios de la realidad, reflexión auto evaluativa y valorativa, comportamiento con la realidad ante las exigencias de su época.
- Formación de aspiraciones e intereses personales y sociales a partir de la auto proposición de metas.

- Influencias sistemáticas del vínculo familia- escuela - comunidad, en relación con otros factores como los medios de difusión masiva.
- Estimular la fuerza del grupo o colectivo, logrando que ellos mismos hagan suyas las normas y valores necesarias para un desempeño determinado.
- Estimular la crítica constructiva y la autocrítica como mecanismos importantes para lograr la autorregulación del individuo.
- Estimular el sentido de autenticidad en el actuar, plenitud, libertad a partir de la sinceridad, honestidad y sencillez.

#### **2.4.6. Procedimientos metodológicos del proceso de educación en valores.**

- El modelo didáctico que se proponga debe integrar todos los componentes del proceso docente educativo hacia la potenciación de los valores en las dimensiones curricular y de vínculo con la comunidad y del mismo modo los procesos instructivos y educativos, así como los componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje, todos con el objetivo de incidir en la personalidad del estudiante y en la formación profesional.
- Determinación del sistema de valores a formar en los educandos, según la finalidad de la educación ecuatoriana, en un contexto histórico concreto, la psicología de las edades correspondiente (jóvenes).
- Tener en cuenta las etapas de formación de los valores, según la significación positiva del contenido de los mismos. El proceso de formación de valores, aunque tiene etapas, no es un fenómeno que cierra en una edad determinada; hay valores que se incorporan a los principios y convicciones personales desde edades tempranas y sufren modificaciones en el transcurso de la vida de acuerdo al desenvolvimiento de cada persona y de las condiciones macro social.

- Juventud, fijación y asunción interna de los significados socialmente positivos en forma de convicciones personales.
- Proceso de subjetivación en que según las etapas de su formación, el valor se transforma en el contenido de los principios (reglas o exigencias morales más generales de carácter socio - histórico y clasista), las normas (reglas o exigencias morales más específicas que los individuos eligen ante los conflictos, dilemas y en la convivencia cotidiana), las orientaciones valorativas y las escalas de valores construidos en el transcurso del proceso formativo por el sujeto.
- Determinación del componente humanista y axiológico en la relación ciencia – valor – disciplina – programa- asignatura , teniendo en cuenta la relación interdisciplinaria para las acciones educativas del colectivo pedagógico .Para lo cual se pueden elaborar indicadores generales, como por ejemplo:
  - La historia de la ciencia y su aporte al desarrollo de la humanidad.
  - La vida de científicos o personalidades relevantes y sus cualidades humanistas.
  - Aporte a la cultura laboral, significación del trabajo en la vida del hombre, vínculo de los contenidos con el desarrollo de la técnica, la tecnología, la producción, orientación vocacional y profesional, conciencia económica.
  - Aporte a la cultura ecológica y ambiental.
  - Aporte a la educación sexual y familiar responsable.
  - Aporte a la formación patriótica ciudadana.

#### **2.4.7. Estrategias a seguir.**

Para ello debe procederse a una definición clara del significado del valor, los rasgos que contribuyen a formar en la personalidad (cualidades y actitudes específicas) y acciones educativas que el maestro se propone para desarrollar estos rasgos, aquí debe tenerse en cuenta qué tipo de acciones hace el maestro y qué hace el alumno.

Deben precisarse las acciones en tres direcciones interrelacionadas íntimamente: acciones de las asignaturas, acciones de las relaciones interpersonales (maestro – alumno); así como las acciones en las actividades extra docentes.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes.

Esta investigación se desarrollara en el Colegio Fiscal San Juan del cantón San Francisco de Pueblo Viejo en la Provincia de Los Ríos en la sección matutina con los estudiantes y profesores del bachillerato, a continuación se presentan los datos de los participantes:

#### Tabla Nro. 1.

Personal docente de la institución clasificado por sexo.

Sexo	Frecuencia (f)	%
Femenino	32	68
Masculino	15	32
Total	47	100

**Fuente.-** Archivos de Secretaria

**Autora.-** Nancy Carrasco N.

Al valorar los resultados del personal docente de la institución en cuanto a la clasificación por sexo como se aprecia en la tabla el mayor porcentaje corresponde al sexo femenino con un 68% y el restante 32% al sexo masculino, esto nos indica que en el cuerpo docente de la institución hay más mujeres que hombres.

#### Tabla Nro. 2

Personal docente de la Institución.....clasificados por edad.

Edad (Años Cumplidos)	Frecuencia (f)	%
20 – 30	5	10.5
30-40	10	21
40 -50	20	42



50 – 60	12	26.5
Total	47	100

**Fuente.-**Archivos de Secretaria

**Autora.-**Nancy Carrasco N.

### Tabla Nro. 3

Personal docente de la institución.....clasificados por años de experiencia.

<b>Años de experiencia</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
3 años	5	10.5
10 años	8	17.8
15 años	14	29.7
20 años	20	42
Total	47	100

**Fuente.-**Archivos de Secretaria

**Autora.-**Nancy Carrasco N.

### Tabla Nro. 4

Personal docente de la Institución.....clasificados por títulos académicos.

<b>Años de experiencia</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Licenciados	43	91.4
Máster	4	8.6
Total	47	100

**Fuente.-**Archivos de Secretaria

**Autora.-**Nancy Carrasco N.

### Tabla Nro. 5

Personal directivos y de los servicios de la Institución Clasificados por sexo.

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Femenino	4	80
Masculino	1	20
Total	5	100

**Fuente.-** Archivos de Secretaria

**Autora.-**Nancy Carrasco N.

**Tabla Nro. 6**

Personal directivo y de los servicios de la institución...clasificado por edad.

Edad (Años Cumplidos)	Frecuencia (f)	%
40 -50	3	60
50 - 60	2	40
Total	5	100

**Fuente.-**Archivos de Secretaria

**Autora.-**Nancy Carrasco N.

**Tabla Nro. 7**

Personal directivo y de los servicios de la Institución clasificados por años de experiencia.

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
15 años	3	60
20 años	2	40
Total	5	100

**Fuente.-** Archivos de Secretaria

**Autora.-**Nancy Carrasco N.

**Tabla Nro. 8**

Personal directivo y de los servidores de la Institución.....clasificados por títulos académicos.

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
Licenciados	4	80
Máster	1	20
Total	5	100

**Fuente.-**Archivos de Secretaria

**Autora.-**Nancy Carrasco N.

**Tabla Nro. 9**

Directores de áreas de la Institución clasificados por sexo.

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Femenino	3	75
Masculino	1	25
Total	4	100

**Fuente.-** Archivos de Secretaria

**Autora.-**Nancy Carrasco N.

### **Tabla Nro. 10**

Directores de área de la Institución clasificados por edad.

<b>Edad (Años Cumplidos)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
40 -50	3	75
50 - 60	1	25
Total	4	100

**Fuente.-**Archivos de Secretaria

**Autora.-**Nancy Carrasco N.

### **Tabla Nro. 11**

Directores de área de la Institución.....clasificados por años de experiencia.

<b>Años de experiencia</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
15 años	1	25
20 años	3	75
Total	4	100

**Fuente.-** Archivos de Secretaria

**Autora.-**Nancy Carrasco N.

### **Tabla Nro. 12**

Directores de área de la Institución.....clasificados por títulos académicos.

<b>Años de experiencia</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Licenciados	3	75
Máster	1	25
Total	4	100

**Fuente.-**Archivos de Secretaria

**Autora.-**Nancy Carrasco N.

**Tabla Nro. 13**

Estudiantes de la Institución clasificados por sexo.

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Femenino	480	50.5
Masculino	470	49.5
Total	950	100

**Fuente.-**Archivos de Secretaria

**Autora.-**Nancy Carrasco N.

**Tabla Nro. 14**

Estudiantes de la Institución.....clasificados por edad.

<b>Edad (Años cumplidos)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
10-15	400	42.2
15-20	550	57.8
Total	950	100

**Fuente.-**Archivos de Secretaria

**Autora.-**Nancy Carrasco N.

**Tabla Nro. 15**

Padres de familia de la Institución clasificados por sexo.

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Femenino	450	62.5
Masculino	270	37.5
Total	720	100

**Fuente.-**Archivos de Secretaria

**Autora.-**Nancy Carrasco N.

**Tabla Nro. 16**

Padres de familia de la Institución clasificados por edad.

<b>Edad (Años cumplidos)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
30- 40	450	62.5
40- 50	270	37.5
Total	720	100

**Fuente.**-Archivos de Secretaria

**Autora.**-Nancy Carrasco N.

La muestra que se escogió para el desarrollo de la investigación estuvo conformada por:

**Tabla Nro. 17**

<b>Participantes</b>	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>Edad</b>	<b>Total</b>
Estudiantes	10	10	16.9	20
Profesores	10	10	35	20
Padres de familia	10	5	40	15
Directores de área	4	2	34.9	6
Directivo	2	1	35	3
Personal de los servicios	2	0	52	2

**Fuente.**-Archivos de Secretaria

**Autora.**-Nancy Carrasco N.

### **3.2. Materiales e instrumentos.**

Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron los instrumentos siguientes:

#### **3.2.1. Encuesta a estudiantes, profesores y padres de familia.**

Con el objetivo de conocer sus criterios acerca de la gestión, el liderazgo y valores de los directivos del Colegio Fiscal San Juan, se desarrollo un instrumento de encuesta, que está conformada por las partes siguientes: Introducción, cuestionario, conclusiones.

#### **3.2.2. Entrevistas a directivos (rector, vicerrector e inspector general y personal de los servicios).**

Con el objetivo de conocer la autovaloración de los funcionarios institucionales sobre la gestión y el liderazgo que vienen desarrollando como parte de sus funciones administrativas y pedagógicas para elevar la calidad de la educación.

### **3.3. Métodos y procedimientos.**

La investigación es de tipo *exploratoria –descriptiva*.

Es exploratoria porque se trabaja con una muestra pequeña y la posibilidad del tamaño del error en los resultados es mayor, además porque vamos a analizar y valorar con fundamentos científicos la gestión de liderazgo y valores en la institución.

Es descriptiva porque transforma el conjunto de números u observaciones en índices que describen o caracterizan los datos, además de que nos permitió resumir, organizar y reducir las diferentes observaciones, mediante el procesamiento de los datos a través de los métodos estadísticos-matemáticos de la media aritmética y calculo porcentual; lo que nos permitió el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas, entrevistas, observaciones) señalados en el acápite anterior.

### **3.4. Tipo de investigación.**

La investigación es de tipo ***Cualitativa - Cuantitativa***

Es cuantitativa porque se aplican encuestas, entrevistas y observaciones para determinar causas que inciden en la gestión de liderazgo y los valores en el centro educativo que fue objeto de estudio.

Es cualitativa porque se analiza los documentos relacionados con la planificación del proceso docente institucional (PEI, POA, etc.) y porque a través de datos estadísticos conocemos los porcentajes sobre la realidad del tema investigado.

Además porque se utilizaron los métodos de análisis síntesis e inducción deducción entre otros métodos de investigación de nivel cualitativo.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico**

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

##### **4.1.1.1. Manual de organización.**

La carencia de un manual de organización institucional, para el desarrollo de un liderazgo dirigido a la organización de tareas relacionadas con el proceso docente educativo de la institución incidió de forma negativa en el liderazgo en los estudiantes, por la falta de una estrategia educativa encaminada a la planificación y ejecución de este proceso. Lo que repercutió en los resultados de la gestión académica institucional.

##### **4.1.1.2. El código de ética.**

La falta de un código de ética en la institución incidió de forma negativa en la educación de valores tales como: solidaridad, responsabilidad, honestidad, etc.; lo que se puso de manifiesto en las malas relaciones interpersonales entre en los miembros de la comunidad educativa, incremento de llegadas tarde, ausencia injustificada a clase, entre otras, lo que repercutió negativamente en la formación de valores.

##### **4.1.1.3. El plan estratégico.**

En cuanto al plan estratégico para el desarrollo de los valores institucionales al no existir este documento trajo como consecuencia que los directivos desconocieran los valores que predominaban en los docentes y estudiantes de la institución, así como los antivalores que poseían los mismos lo que constituyó una barrera para poder interactuar mediante el empleo de los métodos del trabajo en equipo que propicien el desarrollo de un aprendizaje significativo en los estudiantes, a partir del ejemplo personal de los docentes.

##### **4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).**

Al no existir el POA, este trae como consecuencia que existan limitaciones en la proyección del trabajo de gestión, liderazgo y valores en la institución, lo que dificulta

al proceso educativo y la formación de los estudiantes, acorde de la exigencia de la sociedad.

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

Por lo argumentado anteriormente, la carencia de este documento ha traído como consecuencia que no se haya definido una metodología para la educación en valores y el desarrollo académico, lo que limita el correcto desenvolvimiento del proceso científico metodológico en la educación de valores a través de la enseñanza y el aprendizaje, con relación a las necesidades e intereses de los estudiantes, docentes, padres de familia y empleados; que se correspondan con los objetivos educativos de la institución y de la sociedad ecuatoriana.

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

En el reglamento interno se aprecia como dificultades que no están contemplados los aspectos relacionados con la gestión y las funciones de las diferentes áreas de trabajo, lo que limita el desarrollo en algunos valores como: responsabilidad, laboriosidad, solidaridad etc. Así como de otras actividades que tiene que ver con la formación de líderes entre los que se destaca relación colegio-comunidad, maestro-alumnos, lo que impide el desarrollo del proceso docente educativo y la formación integral de los estudiantes.

### **4.1.2. La estructura organizativa del Colegio fiscal San Juan.**

#### **4.1.2.1. Misión y visión.**

##### **4.1.2.1.1. Misión.**

El Colegio Fiscal San Juan es una institución educativa de nivel medio que oferta servicios educativos, formando bachilleres de excelencia, líderes emprendedores, con sólidos valores morales y éticos que contribuyan al desarrollo de la parroquia, cantón y Provincia.

##### **4.1.2.1.2. Visión.**

El Colegio Fiscal San Juan en el año 2013 será un centro de educación media con liderazgo, proyección local, cantonal y provincial, de gran participación democrática,



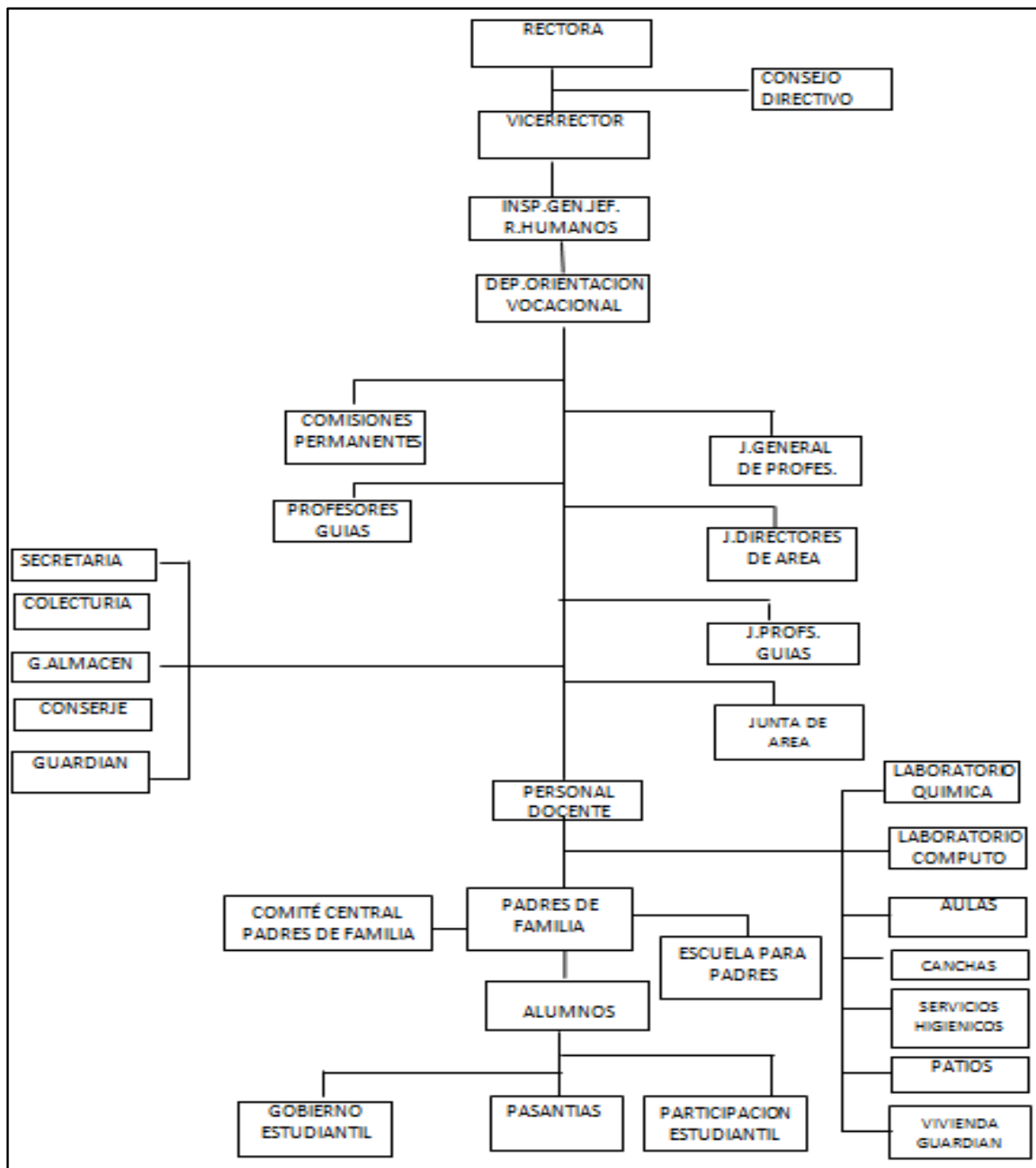
centrada en los procesos de desarrollo del estudiante y el permanente cambio para el mejoramiento pedagógico y administrativo, con un alto grado de autonomía y calidad académica. Abierto a las diferentes manifestaciones de la ciencia y la cultura, comprometidos a mejorar la calidad de vida.

En lo referente a la misión del Colegio Fiscal “San Juan”, este es un centro educativo que tiene colocado en los pasillos de la institución lo que esta encierra, pero en la realidad todavía hay profesionales que no están educando con valores y liderazgo, considero que con la propuesta de mejora podemos alcanzar que se cumpla con lo estipulado en la literatura de la misión del plantel.

Mientras que en la visión que espera las autoridades y personal que labora en este plantel hasta el año 2013 se centra a mantener un liderazgo de las autoridades y el mejoramiento pedagógico y administrativo, con la finalidad y el objetivo de mejorar la calidad académica, donde todos los integrantes de este plantel se comprometen a mejorar la calidad de vida practicando el buen vivir.

#### 4.1.2.2. El organigrama.

El **organigrama** es cuando se plasma gráficamente la estructura organizacional de una empresa, institución u organización. Dentro de esta estructura se deben colocar los departamentos, direcciones y áreas que conforman la empresa. En la siguiente gráfica se muestra el organigrama del Colegio Fiscal San Juan.



**Fuente.-**Archivos de Secretaria

**Autora.-**Nancy Carrasco N.

A pesar de que está bien definida las diferentes áreas de trabajo de la institución, existen dificultades en el funcionamiento de la misma, debido a la carencia de un liderazgo colectivo dirigido a organización de las diferentes tareas en la institución, lo que se evidencia en muchas ocasiones la falta de comunicación y solidaridad en algunos docentes y directivos de la institución.

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

En cuanto a las funciones de las diferentes áreas que tienen incidencias en el desarrollo del proceso docente educativo del Colegio Fiscal San Juan, observamos que se generaliza en algunas de ellas, lo que incide de forma negativa en la relación de estas con la misión y la visión de la institución, esto trae como consecuencia, que los objetivos propuestos no se cumplan con la calidad requerida y que no se correspondan con las necesidades específicas de algunas áreas de la institución, mientras que en los departamentos docentes van a existir dificultades en este aspecto.

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

En este aspecto se nota que existen dificultades en cuanto a la puesta en práctica de los valores morales y éticos por parte de los docentes y directivos, lo ha incidido de forma negativa en la educación de valores de los estudiantes de la institución, esto se pone de manifiesto en las ausencias injustificadas a clases, llegadas tardes y en la falta de solidaridad entre estudiantes y entre estudiantes y docentes.

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

En este aspecto el cual tiene gran importancia en la formación de las nuevas y futuras generaciones, acorde las exigencias actuales de la sociedad ecuatoriana. Observamos que no existe una planificación adecuada en el Plan de Transformación Institucional; existen algunos docentes que en el acto de la clase presentan dificultades en cuanto a la metodología para la educación de valores partiendo de las potencialidades educativa que brinda el contenido de sus asignaturas, lo que constituye una limitación desde el punto de vista didáctico y metodológico, para el desarrollo eficiente del trabajo educativo, con los estudiantes de la institución.

Otro elemento de incidencia negativa, es que algunos docentes y directivos, no contribuyen a la educación de valores a través de su ejemplo personal, lo que se evidencia con ausencias injustificadas a clases, falta de puntualidad, falta de solidaridad entre algunos compañeros, etc.

Todas estas deficiencias han incidido de forma negativa en el desarrollo del proceso docente educativo; y en el desempeño profesional de algunos docentes.

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

Al valorar este indicador, observamos que existen problemas relacionados con la comunicación entre algunos integrantes de los departamentos de la institución, lo que incide de forma negativa en las acciones de grupo, en este caso en el valor de la solidaridad, lo que en muchos casos dificulta que se puedan desarrollar actividades interdisciplinarias, lo que obstaculiza el desarrollo del proceso aprendizaje y por ende la calidad de la docencia y la preparación del rendimiento académico de los estudiantes.

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

En cuanto a la dimensión administrativa y financiera no existen dificultades, ya que los recursos asignados por el estado en las diferentes partidas, se emplean según lo dispuesto por el organismo central del estado, de una forma planificada y organizada.

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

En la dimensión comunitaria existen algunas dificultades que están enmarcadas en la falta de elaboración de proyectos encaminados al desarrollo sociocultural del entorno donde está ubicado en centro educativo, lo que impide el accionar educativo de la institución a través de su vínculo con la comunidad.

Otra limitante es la relacionada con las características sociales del entorno donde se encuentra el Colegio, ya que existen bares que expenden bebidas alcohólicas y en muchos casos otros tipos de drogas, lo constituye una amenaza para el desarrollo del proceso docente educativo de la institución.

La mayoría de los jóvenes son hijos de padres con problemas de conducta social, divorciados, migrantes a otros países, huérfanos, y proceden de familias de clase pobre

y de bajo nivel cultural, lo que impide el desarrollo exitoso del trabajo docente educativo a través de la relación que debe existir entre los padres y la institución educativa, como actores esenciales en el proceso de la educación de los jóvenes que forman parte de nuestra institución.

#### **4.1.3. Análisis del Foda.**

El análisis FODA es una matriz, que tiene múltiples aplicaciones y puede ser usada por todos los niveles de la institución y en las diferentes funciones o departamentos (unidades de estudio). Con este análisis, los directivos pueden obtener muchas conclusiones de gran utilidad para estar al tanto de la situación de su propia institución y del desarrollo del proceso educativo, lo que mejorará la competitividad de las estrategias institucionales.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la educación. Debe resaltar los aspectos favorables y desfavorables, comparándolos de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

##### **4.1.3.1 Fortalezas y debilidades.**

###### **a) Fortalezas**

Antes de comenzar el análisis de fortalezas y debilidades debemos señalar que estas deben corresponder con las necesidades y potencialidades internas que tiene la institución para llevar adelante el proceso docente. Dentro de las fortalezas se destacan las siguientes:

- El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes.
- El liderazgo de los directivos está encaminado a la búsqueda de la información y el cambio para la transformación de la institución.
- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera.
- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión de liderazgo de las autoridades educativas.
- Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes.

Entre las fortalezas debemos destacar que en los directivos y docentes existe un predominio de los valores en las decisiones que los mismos adoptan durante el desarrollo del proceso docente, lo que a nuestro juicio puede contribuir al desarrollo exitoso del desarrollo del proceso institucional.

Otro elemento a destacar en este aspecto es en el campo de la gestión pedagógica donde todos los docentes se sienten comprometidos con la gestión de liderazgo de las autoridades educativas de la institución lo que potencia el correcto desarrollo del proceso docente educativo.

## **b) Debilidades.**

### **Gestión**

Al analizar las debilidades que afectan la gestión educativa se nota la falta de creatividad de algunos docentes al impartir sus clases, las autoridades no le prestan la debida atención a los problemas que presentan los estudiantes, no se promueve en los padres ni en la comunidad la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje motivador y por último la falta de capacidad por parte de algunos docentes y directivos para dar soluciones a problemas.

Todo esto influye de forma negativa en el desarrollo de la gestión educativa de la institución y por ende en la calidad de las clases y la evaluación de los estudiantes.

### **Liderazgo**

En este aspecto podemos decir que no existe un trabajo dirigido en la organización de la tarea en la institución por lo que predomina el liderazgo individual. Esto limita el desarrollo de las relaciones interpersonales estudiantes profesor y estudiante-estudiante lo que a su vez repercute negativamente en la formación del valor solidaridad y en los resultados del proceso docente educativo.

### **Valores**

En este indicador se observa que no se aprovechan las potencialidades del contenido del proceso de enseñanza como un medio para la formación de valores lo que ha incidido negativamente en el comportamiento individual y grupal de los estudiantes.

No se utiliza el ejemplo personal como una de las vías para la formación de valores lo que se pone de manifiesto con la falta de puntualidad en las clases, la entrega fuera de tiempo de trabajo independiente, etc. Otro elemento a señalar en este aspecto es que los directivos desconocen los valores que predominan en estudiantes y docentes lo que constituye una limitante para la formación de valores y del trabajo educativo que debe desarrollar la institución en función de la formación de la personalidad de los adolescente y jóvenes en correspondencia con los objetivos de la sociedad ecuatoriana.

#### **4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.**

Antes de pasar al análisis de este epígrafe debemos señalar que las amenazas y las oportunidades constituyen las dificultades y las potencialidades de la sociedad en cuanto a su influencia con la institución.

##### **a) Oportunidades**

- **Valores**

En este aspecto debemos señalar que los padres respetan los derechos e intereses de sus representados, lo que incide favorablemente en la formación de valores en los estudiantes.

- **Gestión**

En este aspecto debemos destacar que la institución rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa de forma continua lo que constituye una vida de información o comunicación entre el trabajo pedagógico que realiza la institución y la comunidad que lo acoge con una vía de retroalimentación del proceso.

##### **b) Amenazas**

- **Valores**

En este aspecto debemos señalar que existen algunas dificultades en las relaciones interpersonales entre padres e hijos esto se pone de manifiesto en los hijos de padres divorciados y migrantes lo que incide de forma negativa en la formación de la personalidad de los educandos. Otro elemento que ha incidido de forma negativa es el relacionado con la discriminación de algunos padres con los hijos que presentan dificultades.

Lo que está dado fundamentalmente por la situación socio económica en que viven muchos de ellos ya que dichos padres tienen un nivel cultural muy bajo.

Otra incidencia negativa en este aspecto es la falta del reconocimiento social y moral por parte de las autoridades políticas del cantón a los logros obtenidos por la comunidad educativa en la institución lo que limita la motivación de los estudiantes, directivos y docentes en el desarrollo de sus labores cotidianas.

- **Gestión**

En este aspecto incide de forma negativa la atención que les brinda la institución a los padres de familia que presentan dificultades en cuanto a la educación de sus hijos por los argumentos tratados anteriormente. Así como la falta de delegación de responsabilidades a muchos padres para desarrollar las tareas educativas de la institución por no estar preparados desde el punto de vista académico.

- **Liderazgo**

No existe una adecuada relación entre los padres de familia y la institución lo que impide el desarrollo adecuado del proceso en cuanto a la formación del liderazgo estudiantil. No existe vínculo de la institución con la comunidad lo que está dado por el rechazo de los empresarios de la localidad a realizar convenios para las pasantías de los estudiantes de la institución.



### 4.1.3.3. Matriz del Foda.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes.</li> <li>2. El liderazgo de los directivos está encaminado a la búsqueda de la información y el cambio para la transformación de la institución.</li> <li>3. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera.</li> <li>4. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión de liderazgo de las autoridades educativas.</li> <li>5. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe un liderazgo dirigido a la organización de tareas en la institución.</li> <li>2. No existe el desarrollo de la creatividad y la independencia cognitiva de los estudiantes en las clases desarrolladas por algunos docentes.</li> <li>3. Falta de sistematización del trabajo en equipo como un método para el desarrollo del aprendizaje.</li> <li>4. Falta de los valores de solidaridad en algunos docentes.</li> <li>5. Predominio del liderazgo individual en los directivos institucionales.</li> <li>6. Falta de creatividad en algunos docentes al impartir las clases.</li> <li>7. Las autoridades no le prestan la debida atención a los problemas que presentan los estudiantes.</li> <li>8. No se promueve en los padres y en la comunidad la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje motivador.</li> <li>9. Falta de capacidad por parte de algunos docentes y directivos para dar solución a algunos problemas.</li> <li>10. No se trabaja adecuadamente los valores a través del proceso enseñanza aprendizaje.</li> <li>11. Algunos profesores no predominan con el ejemplo para la formación de valores.</li> <li>12. No existe planificación estratégica para el desarrollo de valores en la institución.</li> <li>13. Los directivos desconocen los valores que predominan en los docentes y estudiantes.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los padres respetan los derechos de sus representados.</li> <li>2. La institución rinde cuenta de su gestión a la comunidad educativa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de atención a los padres de familia por parte de la institución.</li> <li>2. Falta de delegaciones de responsabilidades a los padres para desarrollar tareas educativas en la institución.</li> <li>3. Existe dificultades en las relaciones interpersonales padres e hijos.</li> <li>4. Discriminación de conducta de algunos hijos que presentan dificultades con sus padres.</li> <li>5. No existe estímulo moral por parte de las autoridades municipales, cantonales y provinciales a los logros de la comunidad educativa.</li> </ol>

## 4.2. Resultados de encuestas y entrevistas

A continuación haremos el análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas que fueron aplicadas a los directivos del Colegio fiscal San Juan.

### 4.2.1. De los directivos

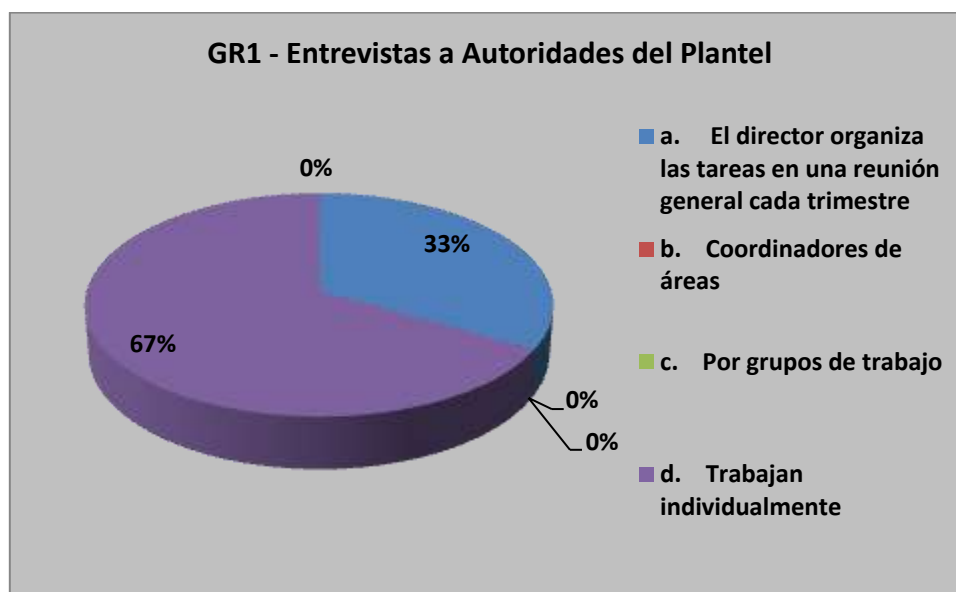
**Tabla Nro. 17**

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

Forma de Organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	33.3
b. Coordinadores de áreas		
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente	2	66.6
e. No contestan		

**Elaborado por:** Nancy Carrasco Nieto

**Fuente:** Entrevista a autoridades del plantel.



En cuanto a la forma de organización de equipos de trabajos, los directivos entrevistados le conceden mayor importancia al trabajo individual en lo que representa un 66.6 % de los directivos, esto incide negativamente en la organización del trabajo en equipo y está dado a que en la institución no existe una planificación, que este

orientada al desarrollo del liderazgo, lo que limita el desarrollo del liderazgo y la gerencia educativa en el centro.

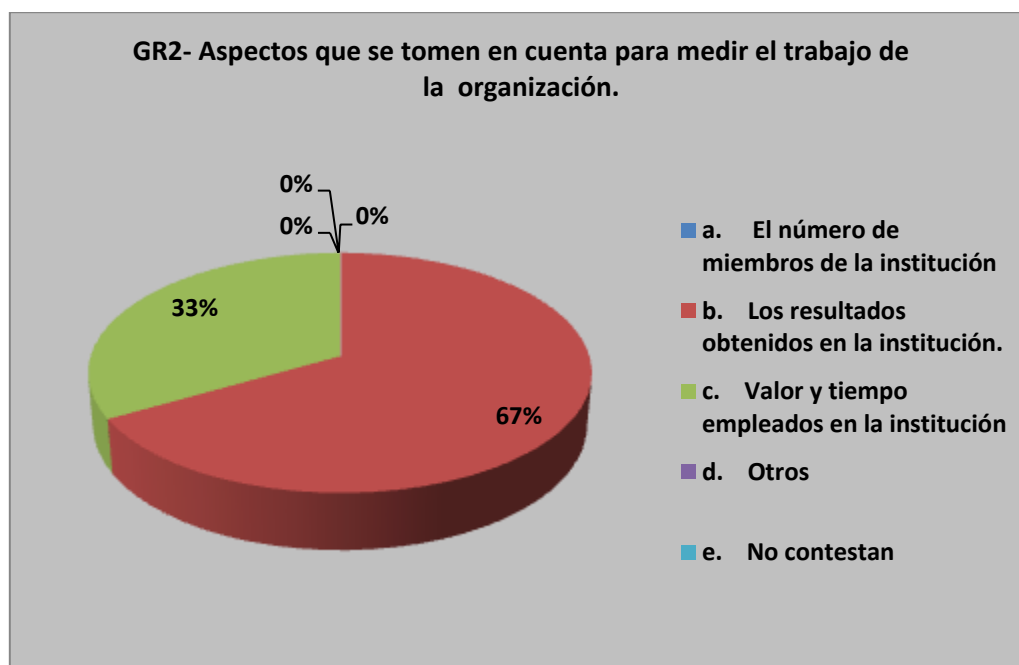
**Tabla Nro. 18**

**Aspectos que se tomen en cuenta para medir el trabajo de la organización.**

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución		
b. Los resultados obtenidos en la institución.	2	66.6
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	33.3
d. Otros		
e. No contestan		

**Elaborado por:** Nancy Carrasco Nieto

**Fuente:** Entrevista a autoridades del plantel.



Dentro de los aspectos a tener en cuenta para medir el trabajo de la institución el 66.6% de los directivos entrevistados, considera que debe ser a partir de los resultados obtenidos, lo que constituye un aspecto positivo.

### Tabla Nro.19

#### Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí		
b. No	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Nancy Carrasco Nieto

**Fuente:** Entrevista a autoridades del plantel y manual de funciones.



En este aspecto se evidencia que el 100% de los entrevistados coinciden en plantear, que no existe relación entre las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas. Esto corrobora los resultados obtenidos en el diagnóstico.

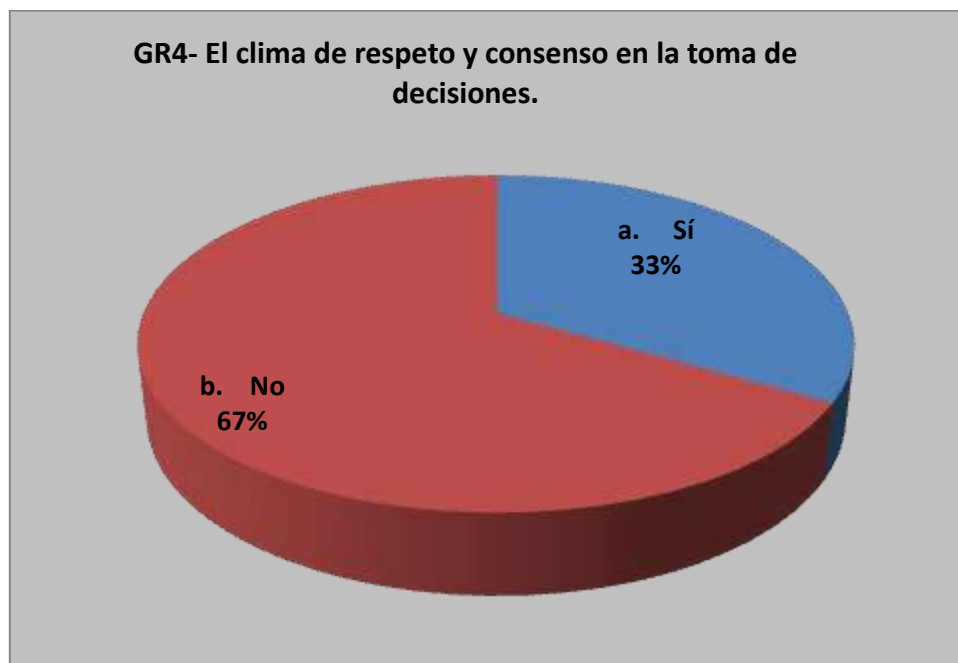
## Tabla Nro.20

### El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	1	33.3
b. No	2	66.6
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>99.9</b>

**Elaborado por:** Nancy Carrasco Nieto

**Fuente:** Entrevista a autoridades del plantel



Para la toma de decisiones el 66.6% de los encuestados, consideran que no se debe tener en cuenta el clima de respeto y consenso de la comunidad educativa, esto se corrobora con los resultados del diagnóstico y los ítems anteriormente analizados.

Tabla Nro. 21

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

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí		
b. No	3	100
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Nancy Carrasco Nieto

**Fuente:** Entrevista a autoridades del plantel



En cuanto a las delegaciones de la toma de decisiones para resolver conflictos el 100% de los entrevistados consideran que no se toman en cuenta los criterios de los miembros de la comunidad educativa, esto trae como consecuencia que se limiten las funciones de liderazgo en la institución.

Tabla Nro. 22

## La administración y liderazgo del centro educativo promueve.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	1	33.3	2	66.6		
b	El desarrollo profesional de los docentes			3	100		
c	La capacitación continua de los docentes			2	66.6	1	33.3
d	Trabajo en equipo			1	33.3	2	66.6
e	Vivencia de valores institucionales y personales	1	33.3	2	66.6		
f	Participación de los padres de Familia en las actividades programadas					3	100
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión					3	100

**Elaborado por:** Nancy Carrasco Nieto

**Fuente:** Encuesta a Miembros de la comunidad educativa (autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes).

Las respuestas dadas por los entrevistados referentes a la administración y liderazgo del centro educativo se obtuvieron los siguientes resultados:

- El mayor porcentaje de los encuestados (66.6%) respondieron que a veces se promueve la excelencia educativa, con un 66.6 %, el desarrollo personal de los docentes con un 100% la capacitación continua de los docentes en un 66.6 % las vivencias de valores institucionales y personales con un 66.6 %;
- Mientras que el 66.6% de los encuestados manifestaron que nunca se promueve el trabajo en equipo con un 66.6 % y
- La participación de los padres de familia en las actividades programadas y la delegación de autoridad a los grupos de decisión con un 100 % respectivamente.

**GR6 - La administración y liderazgo del centro educativo promueve.**

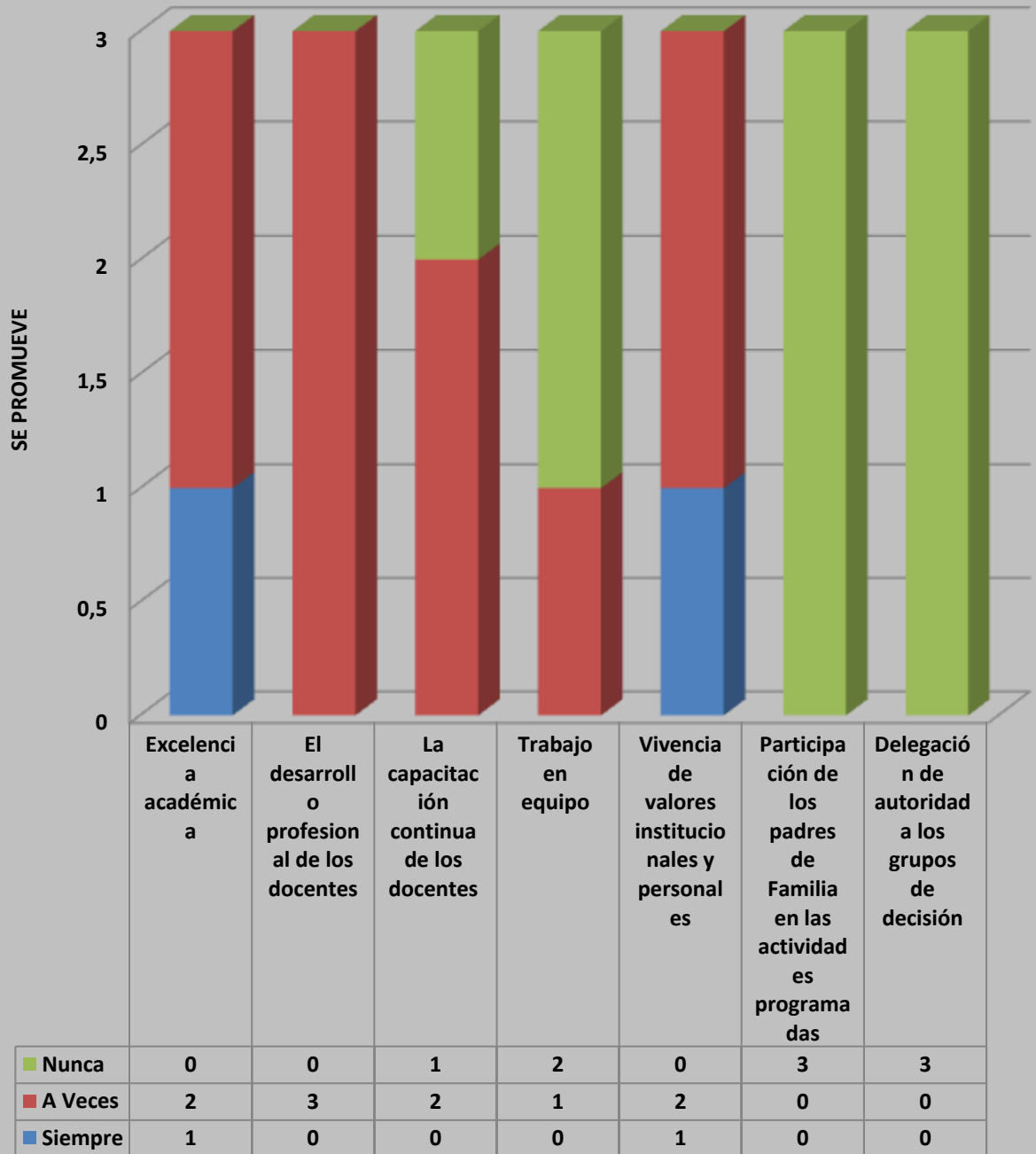




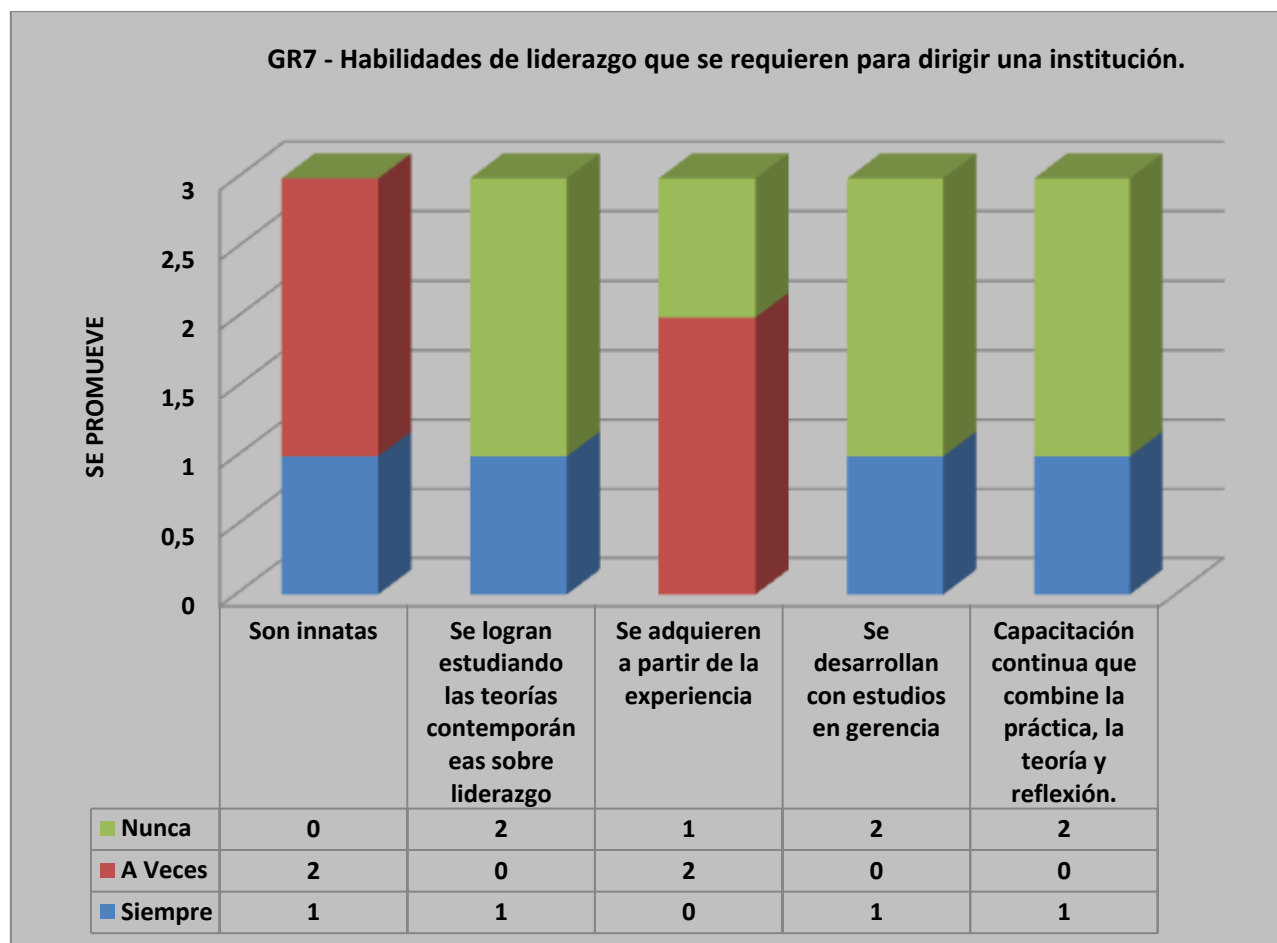
Tabla Nro. 23

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Son innatas	1	33.3	2	66.6		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	33.3			2	66.6
C	Se adquieren a partir de la experiencia			2	66.6	1	33.3
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	33.3			2	66.6
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	1	33.3			2	66.6

Elaborado por: Nancy Carrasco Nieto

Fuente: Autoridades del Plantel.



En cuanto a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución educativa, los entrevistados contestaron que a veces se promueven, porque: son innatas y se adquieren a través de la experiencia en un 66.6%.

Mientras que en la categoría de “*nunca*”, se promueven: estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, desarrollando estudios y gerencias, mediante la capacitación continua que combine la práctica, la técnica y reflexión con un 66.6%

**Tabla Nro. 24**

**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 qué les falta mejorar.	1	33.3	2	66.6		
B	La disminución de los números de estudiantes por aula.	1	33.3	2	66.6		
C	La mejora de los mecanismo de control			1	33.3	2	66.6
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	1	33,3	2	66.6		

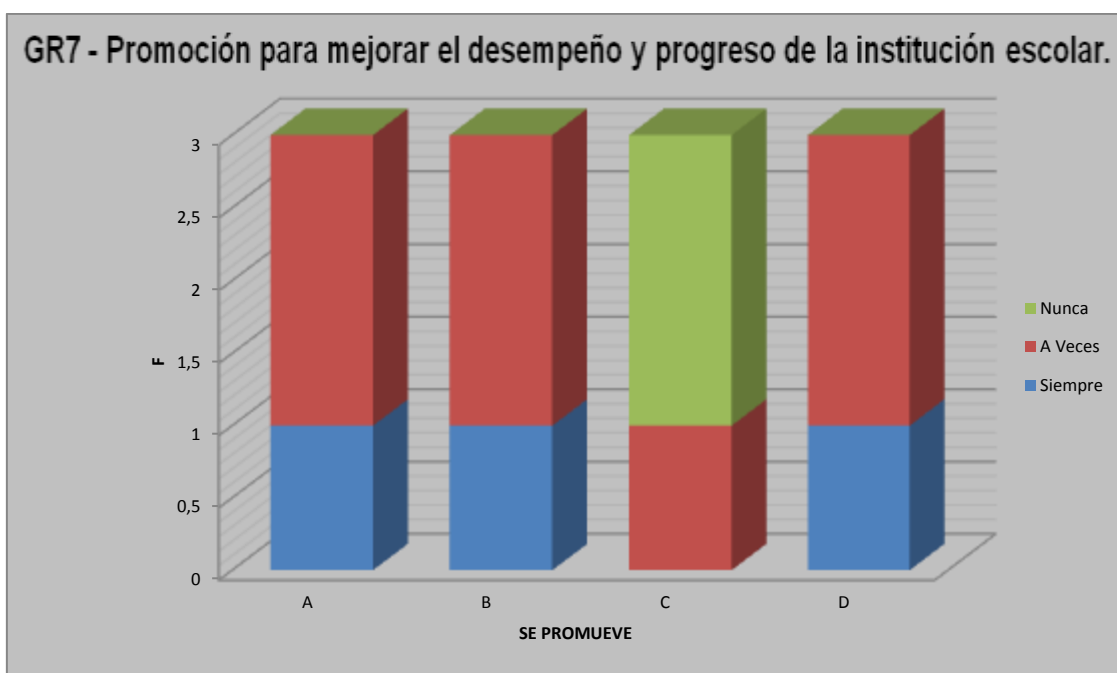
**Elaborado por:** Nancy Carrasco Nieto

**Fuente:** DOBE y Depto. Talento Humano

En cuanto a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los entrevistados contestaron que a veces se promueve por:

El uso de la información del resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que le falta mejorar, y la disminución del número de estudiante por aula y la existencia de ambientes cordiales de trabajos con un 66.6%,

En las respuestas dadas por los entrevistados al ítem C; hubo un predominio en la categoría de “*Nunca*” con un 66.6 %.



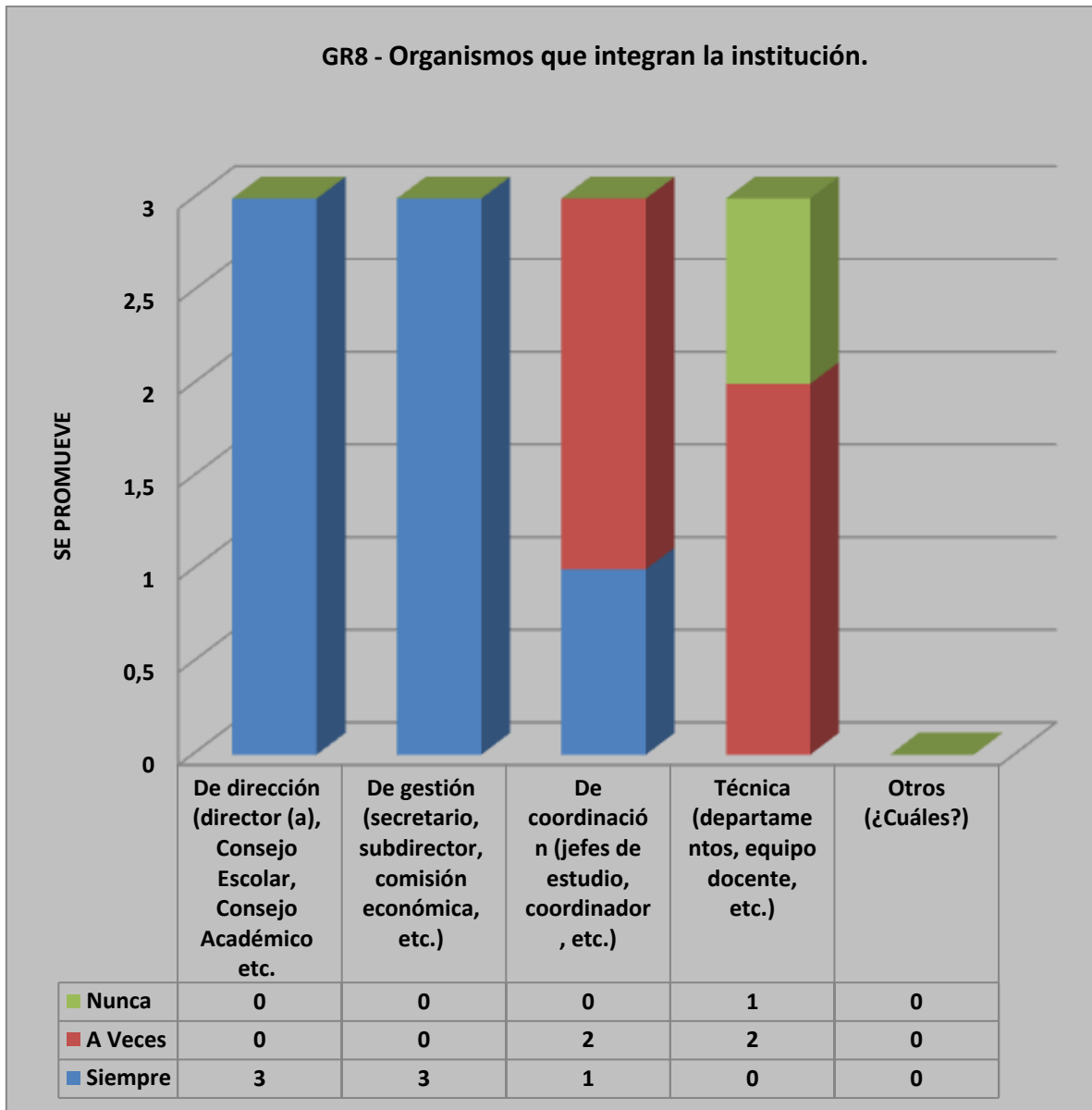
**Tabla Nro. 25**

**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.	3	100				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	100				
c	De coordinación (jefes de estudio, coordinador, etc.)	1	33.3	2	66.6		
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			2	66.6	1	33.3
e	Otros (¿Cuáles?)						

**Elaborado por:** Nancy Carrasco Nieto

**Fuente:** Autoridades y los Jefes departamentales



En cuanto a los organismos que integran la institución, el 100% de los entrevistados plantean que siempre se promueve por la dirección (director (a), Consejo escolar, Consejo Académico) y la gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).

Mientras que a veces plantean que se promueve mediante la coordinación (jefes de estudio, coordinador, etc.) y de las técnicas (departamental, equipos docentes, etc.) en un 66.6%.

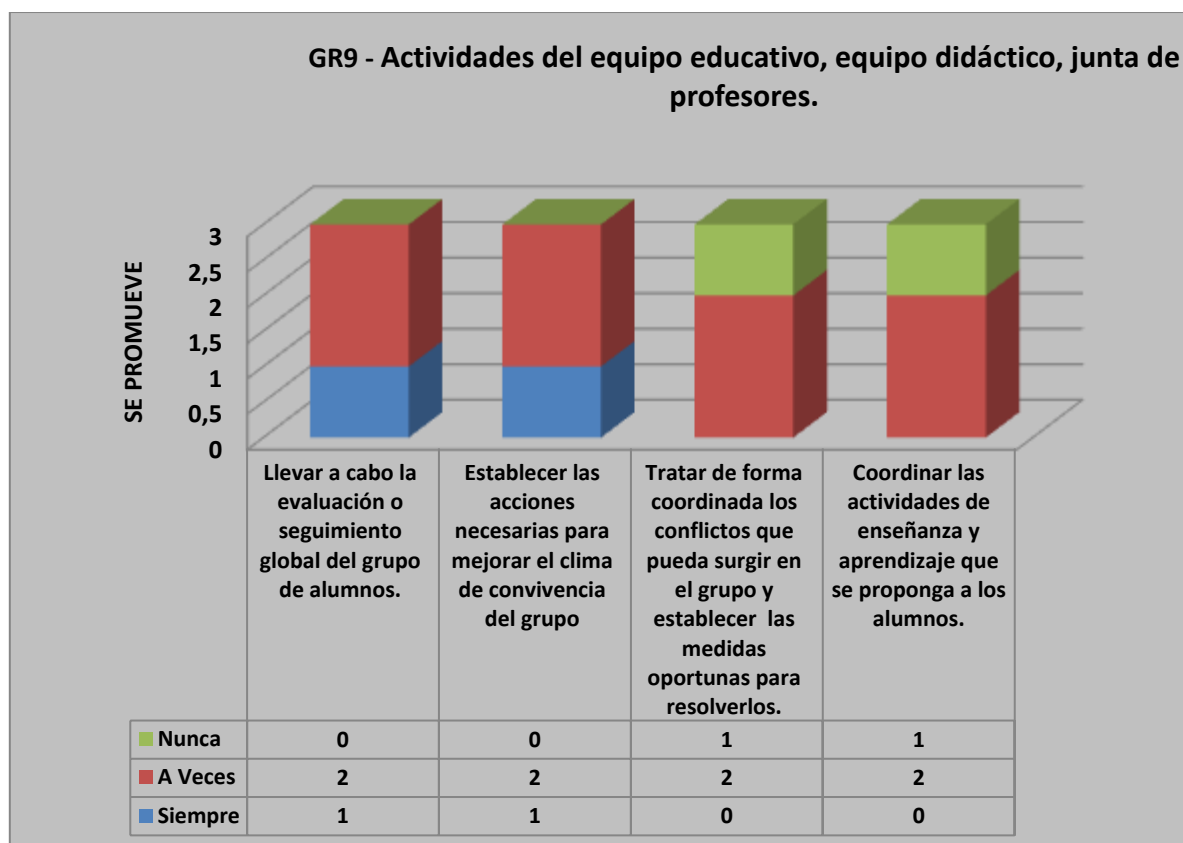
Tabla Nro. 26

## 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.	1	33.3	2	66.6		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	1	33.3	2	66.6		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueda surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			2	66.6	1	33.3
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			2	66.6	1	33.3

Elaborado por: Nancy Carrasco Nieto

Fuente: DOBE y Actas de Junta de profesores.



En cuanto a las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

Hay un predominio en las respuestas de los entrevistados de que no se promueven: llevando a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, estableciendo acciones necesarias para mejorar un clima en las convivencias del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, coordinando las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan a los alumnos, elaboración una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, que los departamentos didácticos formulen propuestas al equipo directivo, los departamentos didácticos deben elaborar la programación didácticos de la asignatura y los departamentos didácticos mantienen actualizadas la metodología con un 66.6% respectivamente.

**Tabla Nro. 27**

**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.	1	33.3	2	66.6
b	Formular propuesta al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	1	33.3	2	66.6
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	1	33.3	2	66.6
d	Mantener actualizada la metodología	1	33.3	2	66.6
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	1	33.3	2	66.6
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problema de aprendizaje.	1	33.3	2	66.6



En cuanto al departamento didáctico y sus funciones.

Hay un predominio en las respuestas de los entrevistados de que no se cumplen con las funciones de este departamento en el 100% de los ítems.

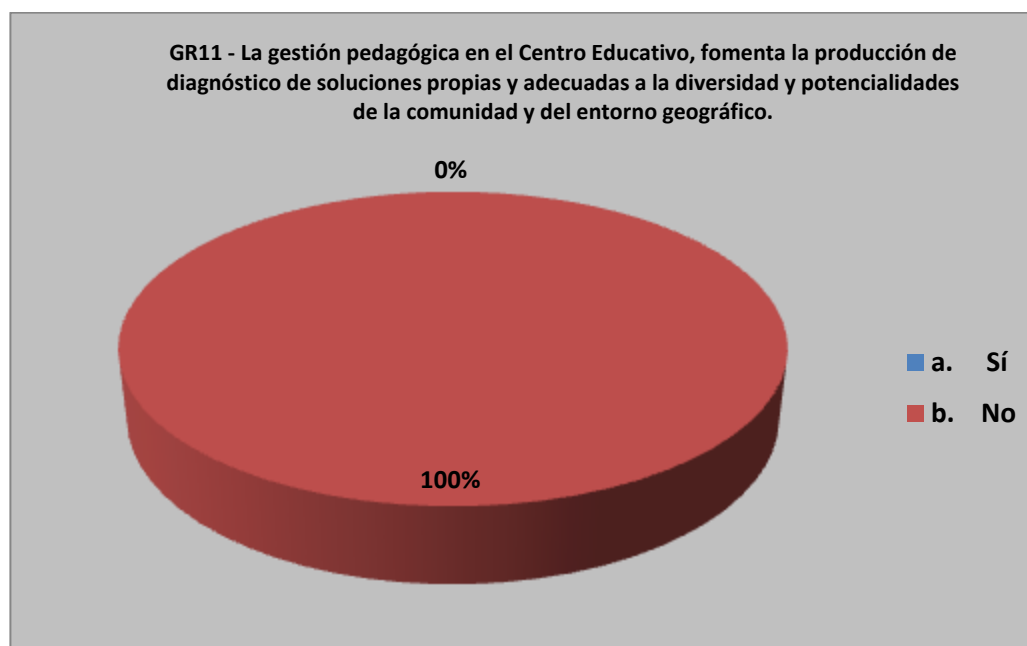
**Tabla Nro. 28**

**La gestión pedagógica diagnóstico y soluciones.**

Orden	ACCIONES	Sí		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.			3	100

**Elaborado por:** Nancy Carrasco Nieto

**Fuente:** Autoridades y Moradores de la Parroquia



En cuanto a la gestión pedagógica diagnóstica y resultados positivos en el centro educativo con el fin de fomentar la producción de diagnóstico de soluciones propias y adecuadas de la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno económico, 100 % de los entrevistados respondió que no se tiene en cuenta este tipo de gestión.



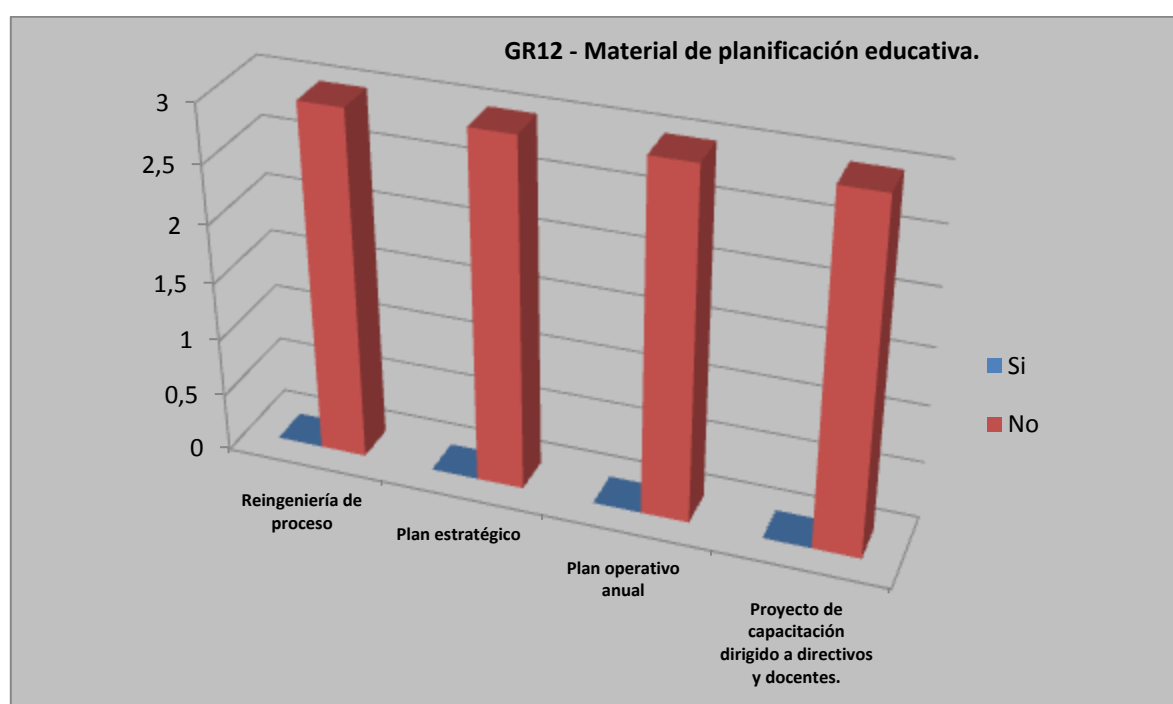
Tabla Nro.29

**Material de planificación educativa.**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACION	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de proceso			3	100
B	Plan estratégico			3	100
C	Plan operativo anual			3	100
D	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes.			3	100

Elaborado por: Nancy Carrasco Nieto

Fuente: Comunidad Educativa.



El 100% de los entrevistados respondieron que no se cumple con el material de planificación educativa.

Esto nos indica que existen problemas con la planificación en la institución, lo que repercute negativamente en la gestión de liderazgo y valores en la administración del plantel.

**Tabla Nro. 30****Resultados de la entrevista a directivos personal de servicios.**

No	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	20%	1	80%	4
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas del liderazgo?	0 %	0	100%	5
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	20%	1	80%	4
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	20%	1	80%	4
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	0%	0	100%	5
6	¿Cuáles son los valores institucionales que buscan desarrollar el centro educativo?	0%	0	100%	5
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	20%	1	80%	4
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	20%	1	80%	4

**Elaborado por:** Nancy Carrasco Nieto

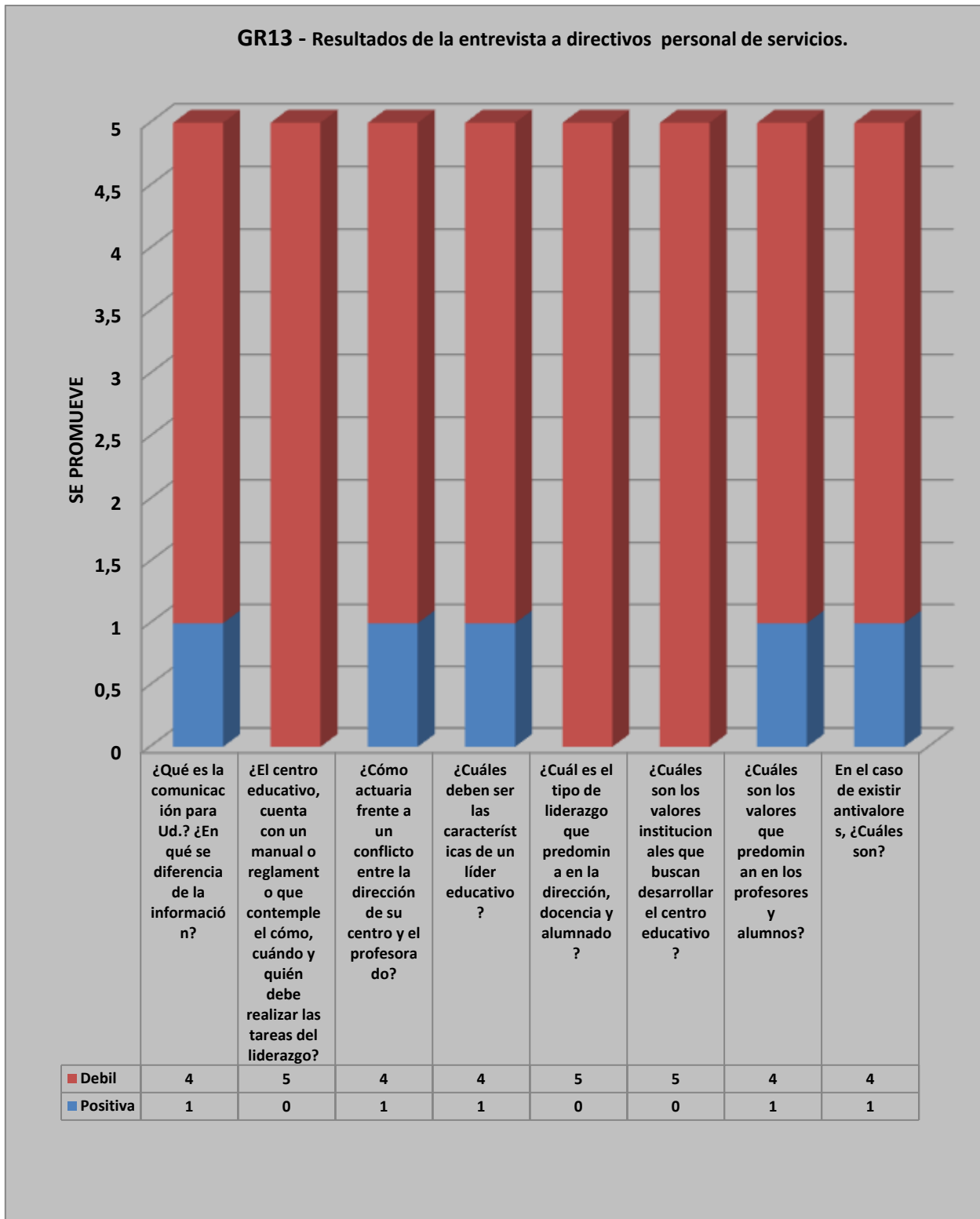
**Fuente:** Estudiantes, profesores, alumnos y directivos.

Al valorar los resultados obtenidos en las entrevistas que fueron aplicadas a los directores observamos que:

En las repuestas dadas por los 5 directivos que fueron entrevistados en los ítems 2, 5 y 6 relacionados con la existencia de reglamentos, el tipo de liderazgo y los valores a desarrollar respectivamente , el 100% respondió de forma débil.

En los ítems 1, 3, 4,7 y 8; cuatro de los directivos entrevistados respondieron débilmente, lo que equivale a un 80%.

Al valorar los resultados obtenidos con la aplicación de este instrumento (entrevista) observamos que los mismos se corresponden con los resultados del diagnostico.



#### 4.2.2. De los profesores.

**Tabla Nro.31**

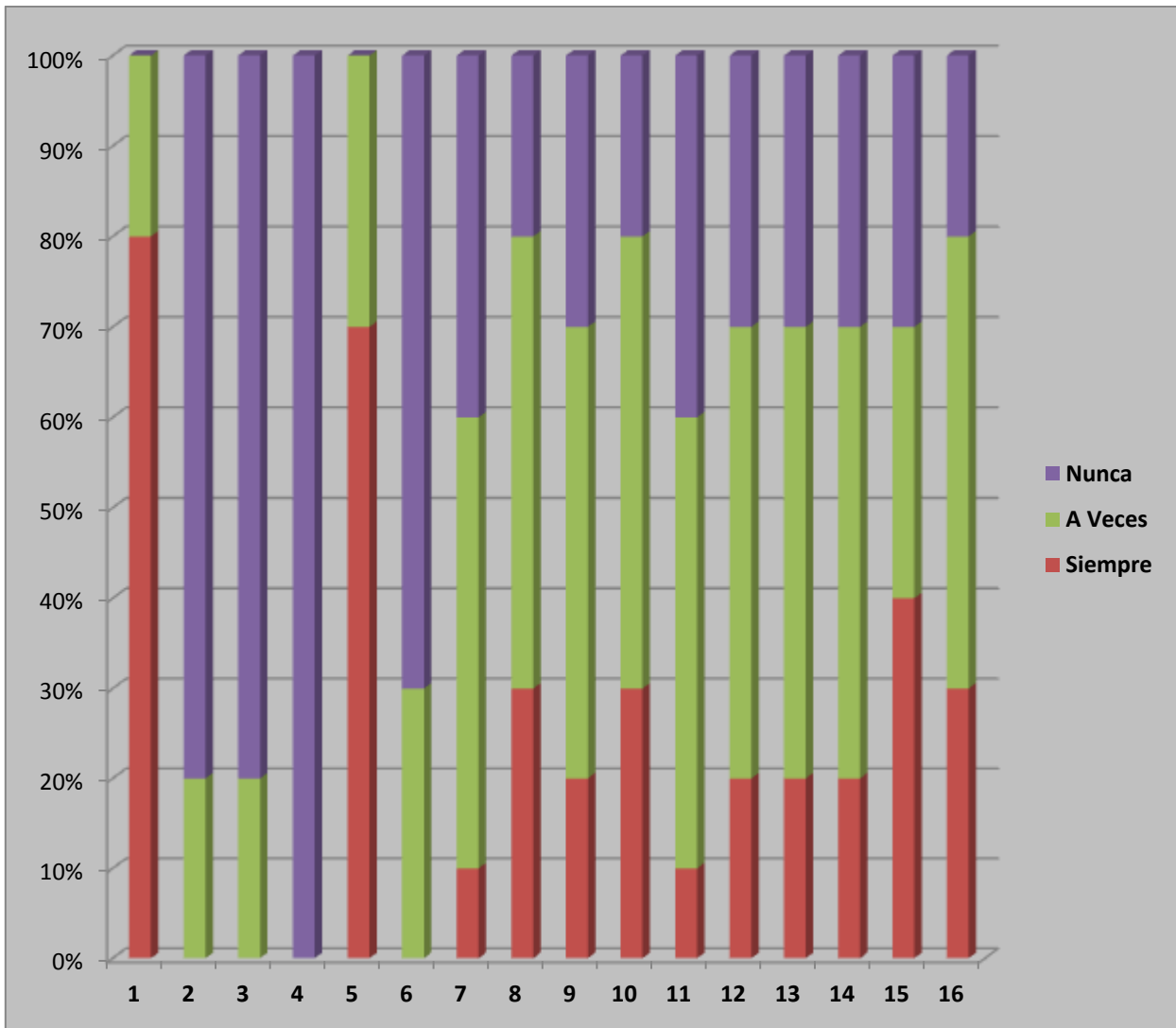
#### **Resultados de la encuesta a docentes**

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	80	2	20	0	0
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.	0	0	2	20	8	80
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.	0	0	2	20	8	80
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.	0	0	0	0	10	100
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	7	70	3	30		
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza			3	30	7	70

aprendizaje.						
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores en el eje transversal de la formación integral del estudiante.	1	10	5	50	4	40
8. Resistencia en los compañeros o director/ Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	30	5	50	2	20
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	20	5	50	3	30
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	30	5	50	2	20
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	1	10	5	50	4	40
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo	2	20	5	50	3	30
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	2	20	5	50	3	30
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	2	20	5	50	3	30
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	40	3	30	3	30
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	3	30	5	50	2	20

**Elaborado por:** Nancy Carrasco Nieto

**Fuente:** Encuesta a los Docentes



En las encuestas a los docentes en la categoría de siempre los encuestados respondieron que:

- Hay un predominio sobre el rol del docente líder que se define como una persona que posee una actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes con un 80%,
- Le siguen en orden decreciente resistencia o escepticismo en los padres cuando se intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza con un 70%.

En la categoría de a veces el 50% de los docentes encuestados respondieron lo siguiente:

- Existe un predominio en las respuestas que plantean que el proceso de enseñanza aprendizaje en los valores del eje transversal en la formación integral del estudiante,
- Resistencia en los compañeros o rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza,
- Sentirse poco integrado en el colegio entre los compañeros,
- Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo, Admiración de liderazgo y gestión de las autoridades educativas.
- Se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector del plantel, los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica,
- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el áreas administrativa y financiera, predominio de los valores en las decisiones de los directivos y profesores, y,
- Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

#### 4.2.3. De los estudiantes.

**Tabla Nro. 32**

#### **Resultados de encuesta a estudiantes**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>Siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
1. El Director /Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	2	20	4	40	4	40
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	5	50	2	20	3	30

3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	2	20	3	30	5	50
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	40	3	30	3	30
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	5	50	3	30	2	20
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “Valores y Virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	30	2	20	5	50
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	3	30	2	20	5	50
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	2	20	3	30	5	50
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	30	2	20	5	50
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	3	30	2	20	5	50
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	3	30	2	20	5	50
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	3	30	2	20	5	50
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	3	30	2	20	5	50
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	3	30	2	20	5	50

**Elaborado por:** Nancy Carrasco Nieto

**Fuente:** Encuesta a los Estudiantes.

En la categoría de siempre las respuestas de los estudiantes encuestados fueron las siguientes:

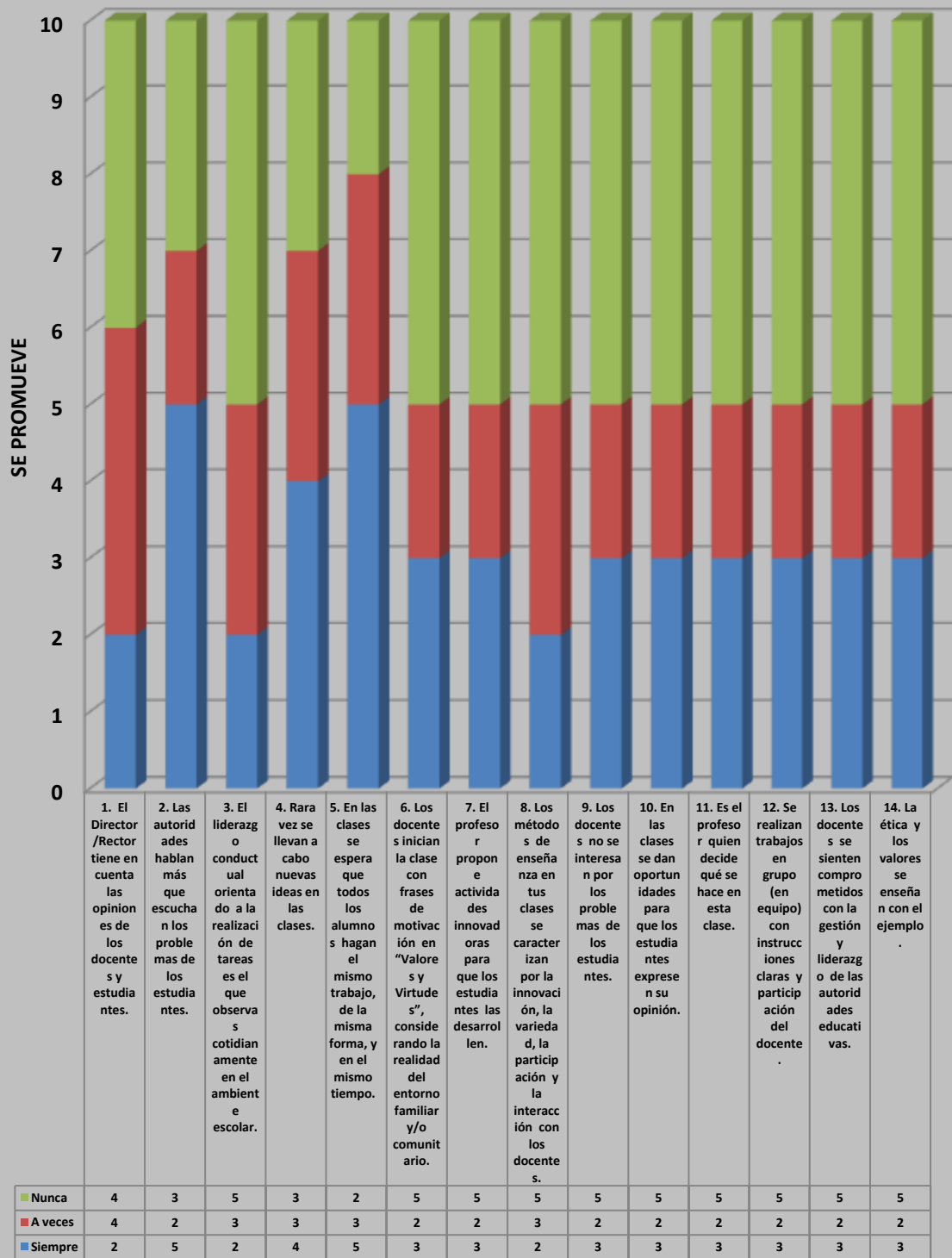


- Las autoridades hablan más que los problemas que escuchan de los estudiantes con un 60%.
- Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases en un 60%, y
- En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo en un 50%.

En la categoría de nunca los estudiantes encuestados respondieron en un 50% que

- No se inicia las clases con frases de motivación en “valores y Virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar,
- Los docentes proponen actividades innovadoras, variadas de participación e interacción con los docentes ;
- Los docentes no se interesan con los problemas de los estudiantes,
- En las clases no se les da oportunidades a los estudiantes para que expresen su opinión,
- El profesor es quien decide lo que se hace en la clase o sea es autoritario, se realizan trabajos en grupos (en equipos con interacciones claras y participación de docentes,
- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y la ética y
- Los valores que se enseñan con el ejemplo.

GR15 - Resultados de encuesta a estudiantes



#### 4.2.4. De los padres de familia.

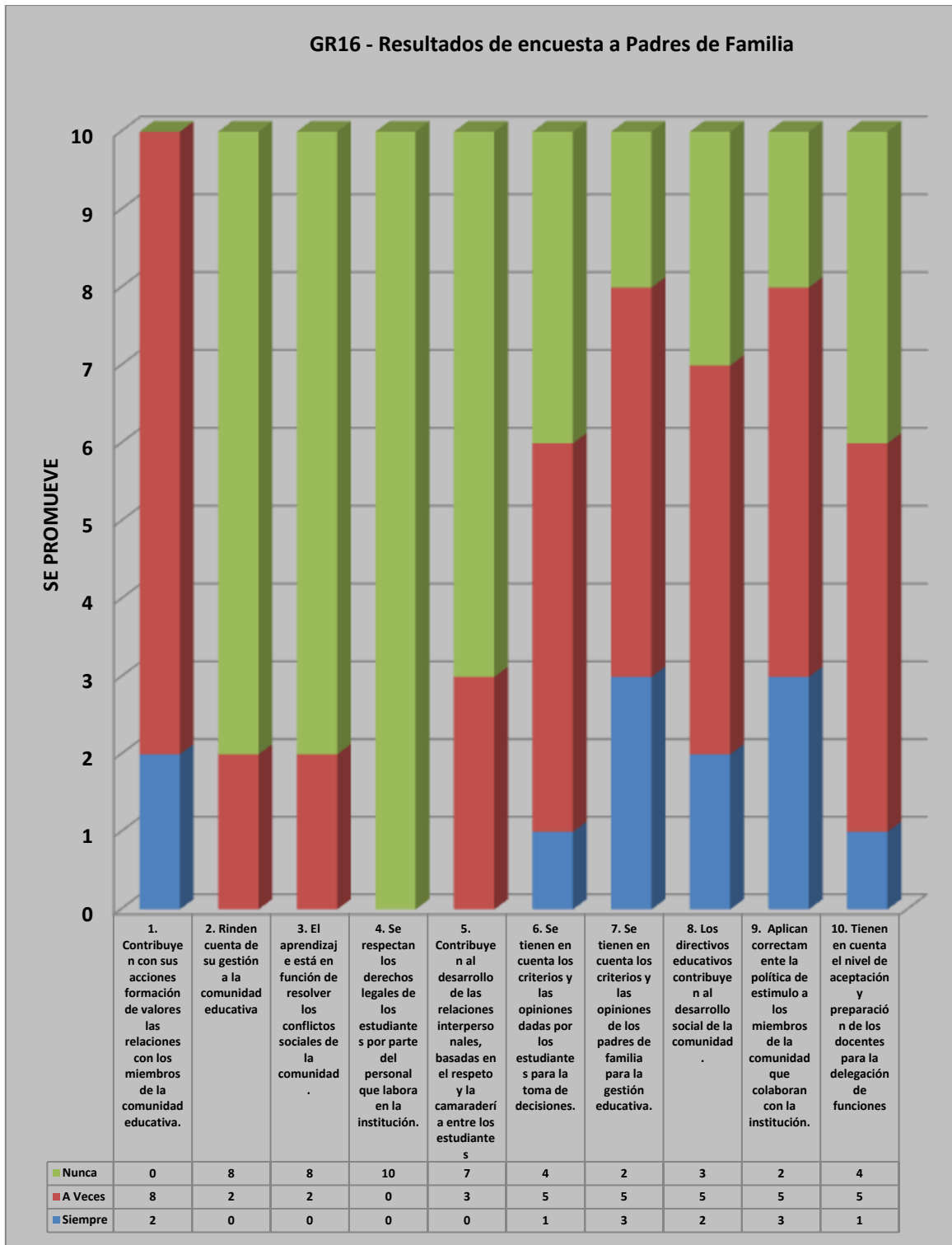
**Tabla Nro.33**

**Resultados de la encuesta a los padres de familia.**

DECLARACIONES SOBRE EL TRABAJO DE LOS DIRECTIVOS EDUCATIVOS	Siempre		A Veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
1. Contribuyen con sus acciones formación de valores las relaciones con los miembros de la comunidad educativa.	2	20	8	80	0	0
2. Rinden cuenta de su gestión a la comunidad educativa	0	0	2	20	8	80
3. El aprendizaje está en función de resolver los conflictos sociales de la comunidad.	0	0	2	20	8	80
4. Se respetan los derechos legales de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.	0	0	0	0	10	100
5. Contribuyen al desarrollo de las relaciones interpersonales, basadas en el respeto y la camaradería entre los estudiantes			3	30	7	70
6. Se tienen en cuenta los criterios y las opiniones dadas por los estudiantes para la toma de decisiones.	1	10	5	50	4	40
7. Se tienen en cuenta los criterios y las opiniones de los padres de familia para la gestión educativa.	3	30	5	50	2	20
8. Los directivos educativos contribuyen al desarrollo social de la comunidad.	2	20	5	50	3	30
9. Aplican correctamente la política de estímulo a los miembros de la comunidad que colaboran con la institución.	3	30	5	50	2	20
10. Tienen en cuenta el nivel de aceptación y preparación de los docentes para la delegación de funciones	1	10	5	50	4	40

**Elaborado por:** Nancy Carrasco Nieto

**Fuente:** Encuesta a Padres de Familia



Al valorar los resultados de la encuesta aplicadas a los padres de familia en la categoría de a veces los padres encuestados respondieron que:

- Contribuyen con sus acciones formación de valores las relaciones con los miembros de la comunidad educativa. para un 80%,
- Les siguen en orden decreciente:

Se tienen en cuenta los criterios y las opiniones dadas por el estudiantes para la toma de decisiones, los criterios y las opiniones de los padres de familia para la gestión educativa, los directivos educativos contribuyen al desarrollo social de la comunidad, se aplican correctamente la política de estímulo a los miembros de la comunidad que colaboran con la institución y se tienen en cuenta el nivel de aceptación y preparación de los docentes para la delegación de funciones, con un 50% respectivamente.

**Tabla Nro. 34**

**Matriz de problemática.**

<b>Problemas Observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
Problema 1. Insuficiencias en la gestión educativa de los docentes y directivos de la institución.	No se presta atención a los problemas académicos de los estudiantes.	Baja calidad de la clase.
	Predominio del trabajo individual.	Baja calidad del aprendizaje.
	Poca capacidad para solucionar problemas.	Bajo rendimiento escolar.
Problema 2. Inexistencia de liderazgo colectivo en los integrantes comunidad educativa.	No existe un trabajo sistemático en equipo.	Bajo nivel de desarrollo de las competencias profesionales y de la creatividad de los estudiantes.
	No existe un clima favorable en las relaciones interpersonales profesor – estudiante y estudiante – estudiante.	Mala comunicación entre los actores directos del proceso de enseñanza aprendizaje.
	Los directivos no tienen en cuenta los criterios y opiniones de estudiantes y profesores para la toma de decisiones.	Indecisiones en la toma de decisiones.

Problema 3. Insuficiencia en la educación de valores en los miembros de la comunidad educativa.	No existe relación entre lo instructivo y lo educativo.	Comportamiento inadecuado de los estudiantes.
	No se predicán los valores a partir del ejemplo personal.	Falta de puntualidad a clases, incumplimiento de tareas-
	Desconocimiento de los valores.	Limitaciones en el desarrollo del trabajo educativo.

**Elaborado por:** Nancy Carrasco Nieto

**Fuente:** Análisis de Entrevistas y Encuestas

## 5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

Luego del análisis de los datos obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos (encuestas y entrevistas) aplicados a los estudiantes, docentes, padres de familias y directivos de la institución que fueron tomados como muestra, para el desarrollo de esta investigación, en los indicadores de gestión educativa, liderazgo y valores, nos dimos a la tarea del análisis de los resultados.

### 5.1 Gestión educativa

Al valorar los resultados obtenidos de la aplicación del diagnóstico observamos que no existe un manual de organización institucional, lo que limita la existencia de un liderazgo dirigido a la organización y al desarrollo de tareas encaminadas al desarrollo del proceso docente educativo de la institución, debido a que no existe una estrategia, orientada al accionar del profesor, en cuanto a la planificación, ejecución y evaluación; lo que repercutió negativamente en los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje y por ende en el rendimiento académico de los estudiantes.

Otros aspectos que influyeron de forma negativa en la gestión educativa, es que no existen proyectos que estén encaminados a resolver determinados problemas que afectan el desarrollo sociocultural del entorno, a partir de las dificultades conductuales que presentan algunos miembros de la comunidad y los padres de familias, los que constituyen amenazas para el desarrollo del proceso docente educativo de la institución.

En las encuestas y entrevistas aplicadas a los directivos del centro, se aprecia un predominio de la forma organizacional del trabajo individual y de la evaluación del trabajo a partir de los resultados obtenidos por la comunidad educativa.

Las tareas asignadas a algunos miembros de la institución, no están contempladas en el manual de normas institucional, lo que se corrobora con los resultados del diagnóstico.

Existe falta de consenso en la toma de decisiones y en la delegación de funciones para solucionar conflictos relacionados con la gestión educativa.

La administración y el liderazgo del centro no promueven actividades dirigidas a lograr la excelencia académica y la capacitación continua de los docentes.

No se planifican, ni programan actividades por parte de la institución encaminadas a la participación de los padres de familias y al desarrollo de las vivencias de los valores institucionales y personales, lo que ha incidido negativamente en el desarrollo de la gestión educativa, el liderazgo y los valores en la comunidad educativa.

El exceso de estudiantes por aulas, la falta de coordinación del trabajo entre las diferentes áreas y al seguimiento sistemático de la evaluación de los alumnos en las actividades de enseñanza aprendizaje, incidieron de forma negativa en la calidad de las clases y el rendimiento académico de los estudiantes.

Los departamentos docentes presentan problemas en la planificación organización y desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje en las diferentes materias, lo que se manifiesta en la inexistencias de formulaciones de propuestas encaminadas a la elaboración de proyectos, la programación didáctica y la investigación educativa, así como en la falta de colaboración con el departamento de prevención y detección del aprendizaje, y en las ineficiencias en los mecanismos de control y evaluación al desarrollo del proceso docente educativo, lo que se evidencia en la falta de iniciativa y creatividad en la formulación de propuestas al equipo directivo.

La falta de elaboración de programas didácticos en las asignaturas ha incidido en la desactualización metodológica de los docentes y directivos, así como en la creatividad en cuanto a la planificación de cursos de capacitación continúa,

encaminados a resolver los problemas que afectan el desarrollo profesional de los docentes y de la gestión educativa de la institución, lo que indudablemente ha repercutido en los resultados de la gestión académica.

En las encuestas aplicadas a los docentes se pudo constatar que en la institución, no se realiza un trabajo sistemático con los padres de familia encaminado a propiciar un ambiente favorable, para el aprendizaje de los estudiantes y de que no se promueva por parte de los directivos, la participación de todos los integrantes de la institución en la investigación educativa como un alternativa para resolver los problemas que afectan el desarrollo del proceso docente educativo, mediante un trabajo en equipo que tome las decisiones encaminadas al perfeccionamiento del proceso de enseñanza aprendizaje, lo que se ve limitado en la mayoría de las ocasiones por la resistencia al cambio por parte de los docentes y directivos, esto ha incidido en que la mayoría de los docentes no se sientan comprometidos con las decisiones tomadas por los directivos institucionales.

Esto corrobora que no existe un liderazgo colectivo en la institución encaminado a resolver los problemas que afectan la organización y el correcto funcionamiento de la misma.

En las encuestas aplicadas a los estudiantes se pudo comprobar que en las clases hay un predominio de la Pedagogía Tradicional, manifestándose en un aprendizaje, mediante el empleo de métodos de enseñanza de un nivel reproductivo, que las actividades docentes, que no están encaminadas al desarrollo de la creatividad en los estudiantes, lo que se refleja en el desinterés de los docentes por conocer los problemas de los estudiantes como una vía, para la planificación de estrategias metodológicas, que contribuyan al perfeccionamiento de la enseñanza y a la solución de los mismos, a través de su accionar pedagógico.

Esto se corrobora con los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes donde se aprecia que el aprendizaje, no está en función de resolver los conflictos sociales que afectan a la comunidad.



Podemos afirmar que las deficiencias en el trabajo didáctico - metodológico y en la capacitación continua de los docentes, incidieron negativamente en el desarrollo del proceso docente educativo.

Teniendo en cuenta los criterios de Duck, Jeanie, 2001, en cuanto a la clasificación de las etapas en cualquier gestión de cambio y a partir del análisis y valoración de los resultados obtenidos en este indicador, podemos afirmar que la institución se encuentra en una etapa de estancamiento, debido a que no existen: estrategias, liderazgo, resultados académicos, tecnología de punta, preparación del docente, etc.

## **5.2 Valores**

Al valorar los resultados obtenidos en el diagnóstico observamos que no existe una planificación estratégica en la institución, para el desarrollo de los valores, lo que implica que no exista un código de ética.

Esto repercutió de forma negativa en la educación de los valores en algunos estudiantes y docentes tales como: solidaridad, responsabilidad, honestidad, etc.,

Lo que se puso de manifiesto en los problemas existentes, en las relaciones interpersonales entre estudiantes - profesor y estudiantes – estudiantes, en un incremento de llegadas tardes, ausencias injustificadas a clases, la falta de cooperación entre docentes y estudiantes, entre otras, lo que repercutió negativamente en el proceso de la formación de valores de estudiantes y docentes y por ende en el proceso de enseñanza aprendizaje y el rendimiento académico de los estudiantes.

La inexistencia de un Plan Estratégico Institucional, para el desarrollo de los valores, trajo como consecuencia que los directivos desconozcan los valores y antivalores que predominan entre los docentes y estudiantes, lo que imposibilitó a docentes y directivos la planificación de una estrategia encaminada a la educación de los mismo, mediante la utilización de los métodos de trabajo en equipo, durante el proceso de enseñanza aprendizaje, que propicien el desarrollo de un aprendizaje significativo en los estudiantes y a partir del ejemplo personal del docente en su accionar pedagógico en las actividades docentes dentro y fuera de la institución.

La carencia de Plan Educativo Institucional, incidió negativamente en la definición de una metodología para la educación en valores, a través del proceso de enseñanza aprendizaje, y en el desarrollo del proceso científico - metodológico de la educación de valores, a partir del conocimiento de los valores y antivalores que predominan en los miembros de la comunidad educativa (estudiante, docentes, padres de familia y directivos), para poder cumplir con la misión y visión trazada por la institución,

Al hacer una valoración del Reglamento Interno observamos que no están contemplados los aspectos relacionados con la gestión y las funciones de las diferentes áreas de trabajo, lo que constituye una limitante para la planificación del trabajo científico - metodológico, para el desarrollo de los valores y la formación de liderazgo, lo que incidió negativamente en el desarrollo del proceso docente educativo y en la formación integral de los estudiantes.

Otro elemento que tuvimos en cuenta fue el análisis y valoración del Plan de Transformación Institucional; en el que se aprecia como limitantes de que no se tuvo en cuenta para la educación de los valores, las potencialidades que brindan los contenidos de la clase y el rol que desempeña el ejemplo personal de algunos docentes y directivos en la educación de los mismos.

Todas estas deficiencias influyeron de forma negativa en el desarrollo del proceso docente educativo; y en el desempeño profesional de algunos docentes, lo que a su vez repercutió en la calidad de las clases y en el rendimiento académico de los estudiantes.

En las encuestas que fueron aplicadas a los docentes pudimos constatar que los valores no son tratados en el proceso de enseñanza aprendizaje, como parte del eje transversal en la formación de los estudiantes.

Esto se corrobora con la actitud asumida por algunos docentes y directivos institucionales a la hora de tomar determinadas decisiones que no tienen en cuenta los valores, lo que demuestra un predominio de la imposición y por ende de la ausencia de liderazgo.

En las encuestas aplicadas a los estudiantes se pudo comprobar que los docentes, no tienen en cuenta el entorno familiar y comunitario para la educación de valores en

sus clases y que los mismos no predicán a través del ejemplo, para la enseñanza de la ética y los valores, lo que coincide con los resultados obtenidos en el diagnóstico.

En las encuestas aplicadas a los padres de familia se constató que los directivos educativos, no contribuyen con su accionar a la educación de valores y a las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, lo que se pone de manifiesto en muchas ocasiones con la falta de respeto a los derechos de los estudiantes por parte del personal docente, lo que ha incidido en que en muchos casos, no existan buenas relaciones interpersonales entre los estudiantes y a que no se aplique correctamente la política de estimulación a los miembros de la comunidad educativa, esto nos confirma una vez más que los docentes y directivos no predicán los valores con el ejemplo personal.

### **5.3 Liderazgo.**

Al valorar el Organigrama Estructural de la Institución observamos de que no están bien definidas las diferentes áreas de trabajo, apreciándose entre las dificultades más significativas, la carencia de un liderazgo colectivo, dirigido a la organización de las diferentes tareas en la institución, esto evidencia una falta de comunicación y solidaridad en algunos docentes y directivos, y la generalización de algunas funciones que impiden el cumplimiento de la misión y visión institucional.

En las encuestas y entrevistas aplicadas a los directivos educativos, se aprecia que en la administración y el liderazgo de la institución, se emplea un estilo de dirección autoritario, ya que no se delega sistemáticamente la autoridad a los grupos en la toma de decisiones.

Hay un desconocimiento por parte de los directivos institucionales sobre las habilidades que se deben tener en cuenta para desarrollar el liderazgo, esto se fundamenta en que la mayoría de los encuestados coinciden en plantear que las habilidades de liderazgo, son innatas y que se adquieren a partir de las experiencias.

Otro elemento que fundamenta la afirmación anteriores, que la mayoría de los encuestados plantearon que los valores no se logran, a través del estudio de las teorías de liderazgo, en gerencias y la capacitación continua que combine la práctica-teoría y la reflexión.

Esto nos demuestra que existe un desconocimiento teórico, en cuanto a las habilidades que debe tener un líder lo que constituye una limitante para poder desarrollar un liderazgo colectivo en la institución, lo que a nuestro juicio ha incidido, en que en la institución predomine, un liderazgo individual.

En las encuestas aplicadas a los docentes pudimos percatarnos que la mayoría de los docentes desconocen el rol que deben desempeñar como líderes y que el liderazgo en la institución nunca se ha preocupado por buscar innovaciones para transformar la institución, por la falta de integración existente en la institución, lo que ha traído como consecuencias contradicciones en las relaciones con los dirigentes educativos y que no exista una identificación plena de liderazgo de las autoridades, lo que ha incidido negativamente en el liderazgo de los directivos administrativos y financieros, manifestándose en la falta de integración en actividades deportivas y socio culturales por parte de directivos, padres de familia, docentes y estudiantes.

En las encuestas aplicadas a los estudiantes se pudo comprobar que existe un estilo de dirección autoritario, lo que se pone de manifiesto en que los directivos no tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes para la toma de decisiones, al no escuchar los problemas que estos plantean.

Los directivos institucionales, no ponen en práctica el liderazgo conductual como una vía esencial para desarrollar el liderazgo colectivo en estudiantes, docentes y padres de familia, en las clases predomina el estilo autoritario por parte de los docentes, donde los estudiantes no tienen la oportunidad de expresar sus opiniones sobre determinados temas, y existe un predominio del trabajo individual.

En las encuestas aplicadas a los padres de familia pudimos constatar que los directivos no rinden cuenta de forma sistemática acerca de su gestión a la comunidad educativa, además de que en muchas ocasiones no se tienen en cuenta los criterios de los padres de familia, para contribuir al desarrollo de la gestión educativa, esto ha incidido negativamente en la influencia de los directivos en el desarrollo social de la comunidad.

## 6. CONCLUSIONES RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1 Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis y discusión de los resultados mediante la valoración del comportamiento de los diferentes indicadores (gestión educativa, liderazgo y valores) que fueron controlados durante el desarrollo de nuestra investigación, la autora arribo a las siguientes conclusiones:

1. En la institución educativa, no existe una planificación dirigida al desarrollo de la gestión educativa, valores y liderazgo que dé respuesta a las necesidades de la comunidad educativa.
2. La gestión educativa de la institución se encuentra en una etapa de estancamiento.
3. El predominio de la forma de trabajo individual en la institución, a través de una Pedagogía Tradicional influyo de manera negativa en el aprendizaje y el desarrollo del liderazgo y en el rendimiento académico.
4. Los docentes y directivos no predicán los valores a través del ejemplo personal en su accionar pedagógico, lo que constituye una limitante para el desarrollo de los valores en los estudiantes.
5. En la institución predomina un estilo de dirección autoritaria, debido a que no se tienen en cuenta las opiniones de los miembros de la comunidad educativa para la toma de decisiones en los diferentes niveles de dirección.
6. El liderazgo predominante en la institución es el individual.
7. Los docentes presentan limitaciones didácticas para el desarrollo del contenido de sus clases, lo que ha incidido en el proceso de enseñanza aprendizaje y en el rendimiento académico de los estudiantes.

8. En la institución no existe un plan de capacitación continua con vistas a garantizar la superación profesional, a partir de las dificultades presentadas por los docentes en el desarrollo del proceso docente – educativo.

## **6.2 Recomendaciones.**

Luego de arribar de las conclusiones de la investigación, la autora se dio a la tarea de proponer las siguientes recomendaciones.

1. Dar a conocer los resultados de esta investigación a los docentes y directivos de la institución con el objetivo de que se perfeccione el trabajo de la gestión académica, liderazgo y valores en el Colegio Fiscal San Juan.
2. Planificar cursos de capacitación continua, encaminados a resolver los problemas didácticos y metodológicos que presentan los docentes y que tienen incidencia negativa, en la gestión educativa.
3. Implementar un sistema de acciones conjunta que garanticen la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa para garantizar la gestión académica, el liderazgo y los valores institucionales.
4. Involucrar a los miembros de la comunidad en proyectos institucionales que estén dirigidos al desarrollo de valores y de liderazgo.
5. Realizar seminarios y talleres con los miembros de la comunidad educativa acerca de la educación de valores y el liderazgo.
6. Realizar actividades metodológicas en los diferentes departamentos docentes sobre el tratamiento del desarrollo de los valores a partir del contenido de las diferentes asignaturas.
7. Establecer espacios docentes, sobre la discusión y el debate, donde todos los miembros de la comunidad educativa tengan derecho y oportunidad de opinar sobre diferentes temas relacionados con el trabajo de la institución.

8. Estimular a los docentes para que se incorporen a la realización de investigaciones educativas que contribuyan a resolver los problemas educativos institucionales.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Título de la propuesta**

Curso y capacitación continua sobre liderazgo y valores a los docentes y directivos del colegio Fiscal San Juan durante el primer semestre del periodo lectivo 2012 – 2013.

### **7.2. Justificación**

El desarrollo del liderazgo y los valores tiene gran importancia en el desarrollo del aprendizaje significativo, donde el estudiante debe construir sus propios conocimientos, partiendo de las experiencia adquiridas a través de diferentes métodos de un nivel productivo, donde desempeñan un papel importante las técnicas grupales y las relaciones interpersonales que se establecen en el proceso de enseñanza aprendizaje entre profesor –estudiantes y entre estudiantes – estudiantes, así como la predicación del ejemplo de los directivos y los docentes que intervienen en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Otro elemento a tener en cuenta es que los valores se desarrollaran a través de las potencialidades que brinda el contenido de enseñanza en las diferentes actividades docentes y extra docentes que forman parte del proceso docente educativo.

Los beneficiarios directos de esta propuesta serán los actores involucrados en el proceso docente educativo del Colegio fiscal San Juan y los beneficiarios indirectos serán los miembros de la comunidad

La factibilidad de esta propuesta radica en que se cuenta con el apoyo administrativo y financiero de las autoridades institucionales y que existe un ambiente favorable de la comunidad educativa que será beneficiada con la aplicación de la misma

### **7.3. Objetivos de la propuesta**

Los objetivos que pretendemos conseguir con la propuesta para la formación de liderazgo y la educación de valores son los siguientes.

### **7.3.1 Objetivo General de la Propuesta**

Profundizar en los conocimientos relacionados con el desarrollo del liderazgo y valores en los estudiantes del bachillerato del colegio fiscal San Juan mediante la superación continua de los docentes y directivos durante el primer semestre del periodo lectivo 2012 – 2013.

### **7.3.2 Objetivos Específicos**

1. Desarrollar seminarios y talleres a los docentes y directivos en la utilización de los métodos activos y las técnicas grupales.
2. Implementar seminarios y talleres sobre la educación de valores y liderazgo a los docentes y directivos de la institución.
3. Comprobar la efectividad de la aplicación de los conocimientos en el buen desempeño de la gestión de liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscal San Juan.

### **7.4. Actividades**

- a) Seminarios y talleres sobre la utilización de métodos activos y técnicas grupales, para la enseñanza de los contenidos de las diferentes asignaturas.
- b) Talleres y seminarios sobre la educación de valores y liderazgo a partir de las potencialidades de los contenidos de enseñanza que forman parte de los programas de las diferentes asignaturas.
- c) Evaluar el impacto de los cursos y la capacitación en el desarrollo del liderazgo y valores mediante la creación de espacios sobre la reflexión y el debate para la solución de los problemas institucionales, con la participación activa de los docentes y directivos.

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

La propuesta se desarrollara en el Colegio fiscal San Juan que está ubicada en la parroquia San Juan del cantón San Francisco de Pueblo Viejo de la Provincia de Los Ríos.



## 7.6. Población objetivo.

La población con la cual se trabajara lo constituyen 58 docentes y directivos del Colegio fiscal San Juan, la que está conformada de la forma siguiente:

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>EDAD</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PROFESORES</b>	32	15	35.2	47
<b>DIRECTORES DE AREAS</b>	4	4	36	8
<b>DIRECTIVOS</b>	2	1	35	3
<b>TOTAL</b>	38	20		58

**Elaborado por:** Nancy Carrasco Nieto

**Fuente:** Documentos de Secretaria y Vicerrectorado.

## 7.7. Sostenibilidad de la propuesta

### 7.7.1. Recursos humanos:

Docentes y directivos de la institución.

### 7.7.2 Recursos tecnológicos

- Computadoras
- Internet
- Proyector de vista fija

### 7.7.3. Recursos materiales

#### 7.7.3.1 Materiales de oficina:

- Hoja papel bond
- Tinta de impresora hp
- Esferográficos
- Marcadores de tiza liquida.

#### 7.7.3.2 Físicos.

- Salón de conferencias equipado con la tecnología de punta:
- Proyector de vista fija,

- Computador con acceso a internet e impresora.

#### 7.7.4 Económicos

Recursos asignados por el estado y autogestión de la institución.

#### 7.7.5 Organizacional.

Las comisiones conformadas en el organigrama institucional de acuerdo a las funciones que les compete en la gestión educativa de la institución y las subcomisiones de trabajo que sean creadas por estas comisiones para el apoyo exitoso en el desarrollo de las actividades de la propuesta.

#### 7.8. Presupuesto.

El presupuesto que se requiere para llevar a cabo la propuesta es de \$3000.00, los cuales estarán distribuidos de la forma siguiente.

No	Materiales	COSTO
01	Oficina	\$300.00
03	Computadora	\$600.00
04	Proyector de vista fija	\$800.00
05	Honorarios a Capacitadores	\$1000.00
06	Refrigerio	\$300.00
	TOTAL	\$3000.00

Elaborado por: Nancy Carrasco Nieto

## 8. CRONOGRAMA

No	Actividades	Fechas					
		Abril	mayo	Junio	Julio	agosto	Sept
01	Presentación, aprobación y socialización de los cursos de superación continúa por parte del consejo de dirección de la institución.	<b>X</b>					
02	Seminarios y talleres sobre la utilización de métodos activos y técnicas grupales.		<b>X</b>	<b>X</b>			
03	Talleres, seminarios sobre la educación de valores y liderazgo.				<b>X</b>	<b>X</b>	
04	Evaluar el impacto de los cursos y la capacitación en el desarrollo del liderazgo y valores mediante la creación de espacios sobre la reflexión y el debate para la solución de los problemas institucionales, con la participación activa de los docentes y directivos.						<b>X</b>

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Aguilar, Nivia (2008): El enfoque humanista como condición para la formación de valores con los estudiantes de la educación superior .Camagüey. CECEDUC.
- Álvarez Domínguez, P. (2006). Situación de la Orientación Universitaria Actual: Una Historia Pendiente que Merece una Valoración Crítica. Investigación y Educación , 5.
- Andrade, J. (2005). Investigación Educativa. Riobamba: Editorial Pedagógica Freire.
- Apodaca, P. y Lobato, C. (1997). Calidad en la Universidad: Orientación y Evaluación. Barcelona: Alertes.
- Arana Ercilla, Martha y Nuris Batista Tejeda (2008): La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional.
- Arteaga, Susana (2007): Propuesta de una estrategia educativa para el trabajo de formación de valores en el nivel medio y superior. Santa Clara .Tesis de Maestría. I. S. P. Félix Varela.
- Batista Gutiérrez, Tamara y Carlos Rodríguez Arteaga (2006): “La formación de valores mediante el método del paradigma: una estrategia alternativa.” En: Revista Cubana de Educación Superior. La Habana, Vol. XXI. No. 2.
- Batista, N (1997):” La integralidad en la formación del egresado: un imperativo universitario”.En Revista Contactos No. 22 UAM, México.
- Baxter Pérez, Esther (2005): La formación de valores .Una tarea pedagógica. La Habana. Ed. Pueblo y Educación.
- Baxter Pérez, Esther (2009): La educación en valores .Papel de la escuela .Ciudad de La Habana. Evento Pedagogía 99 Curso 24.
- Chacón Arteaga, Nancy (2007): “Justicia social y educación: mito o realidad”. En: Con luz propia. La Habana, No. 1, sep. – dic.
- Chacón Arteaga, Nancy (2008): La formación de valores morales: retos y perspectivas .La Habana .Ed. Política.

Chacón Arteaga, Nancy (2009): Principios sociales y pedagógicos para estructurar la concepción metodológica del tratamiento de los valores .La Habana .Material Impreso.

Carreras, Llanos. Y otros (1997): ¿Cómo educar en valores? Madrid. Ed. Colección Educación.

Colectivo de autores (2001): Enciclopedia Educativa. México. Ed. Océano.  
E d. José Martí.

Fabelo Corzo, José Ramón (2009): Práctica, conocimiento y valoración. La Habana. Editorial Ciencias Sociales.

Fabelo Corzo, José Ramón (2006): La formación de valores en las nuevas generaciones. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.

Fabelo Corzo, José Ramón (2005): Los valores y sus desafíos actuales. La Habana.

García Colina, Fernando J y Luis Ángel León López (2004): “Los valores humanos en los estudiantes universitarios desde una perspectiva pedagógica”.

García Guzmán, José María (1991): “Los valores que promueve el sistema educativo, tal y como son recibidos por los agentes del mismo” .En Educación y valores de España. Actas del Seminario de la Comisión Española de la UNESCO. Cádiz. Ministerio de Educación y Ciencia.

González Rey, Fernando (2009): Algunas cuestiones del desarrollo moral de la personalidad .La Habana. Ed. Pueblo y Educación

González Rey, Fernando (2008): La comunicación, Personalidad y Desarrollo. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

González Rey, Fernando (2008): Los valores y su significación en el desarrollo de la personalidad. En: Temas. La Habana, No 15.

Blanco Solís, Ileana y otros (2002). Necesidades de Orientación en la Formación Inicial de Estudiantes de la Escuela de Formación Docente de la Universidad de Costa Rica. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación. (En línea), San José de Costa Rica. Disponible en:

- <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44750212>. (Consultado el 3-04-2010).
- Casas Armengol, M. (s/a). Universidad sin clases en América Latina. Venezuela: bcp.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México: McGrawHill.
- Cuestionario de Evaluación de Necesidades de Orientación Académica y Psicológica del SAPE de la Universidad de A Coruña (en línea). Disponible en: <http://www.centrodesicologiavirtual.com/soep/cuestionario.htm> (Consultado el 14-03-10).
- Díaz Allue, M. T. (1995). Orientación en la Universidad. Congreso Nacional sobre Orientación y Evaluación Universitaria. Universidad de la Coruña. Conferencia.
- Díaz Barriga F. (2002). Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo, una Interpretación Constructivista. México: McGraw Hill.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua. [On Line]. Disponible en <http://www.buscon.rae.es/drael/Lideres>[On Line] disponible en: <http://www.liderazgoymercadeo.com>.
- Galvis, A. (1982). Universidades a Distancia en Latinoamérica, San José de Costa Rica, UNED.
- García Aretio, L. (2000). El Aprendizaje a Distancia. Madrid: UNED.
- García Aretio, L. (2004). Educación a Distancia hoy, Apuntes para su Calidad. La Buena Educación a Distancia (p. 3). Loja: UTPL.
- García, M. (2000). Administración Educativa. Loja: UTPL.
- González, L. y. (2002). Reflexiones sobre Bienestar Universitario. Bogotá: ARFO Editores.
- Hernández Sampiere, R. (2008). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
- Holmberg, B. (1990). La Empatía como una Característica de la Educación a Distancia: Teoría y Resultados empíricos, International Council for Distance Education, La Educación a Distancia: Desarrollo y Apertura, Caracas, Universidad Nacional Abierta.
- Ibarra Saiz, M. S. (1993). Teorías de Educación a Distancia. Congreso Internacional de Educación Superior a Distancia, Revista de Educación Superior a Distancia, 11. 1-4.

- García, M. (2000). *Administración Educativa*. Loja: UTPL.
- Salmerón Pérez, Honorio (1996). *Los Servicios de Orientación en la Universidad. Procesos de Creación y Desarrollo* (en línea). Universidad de Granada. Disponible en: <http://www.uhu.es/agora/version01/digital/numeros/02/02-articulo/monografico/salmeron.PDF>. (Consultado el 28-05-2010).
- Marín Ibáñez, R (1999). *El Aprendizaje Abierto y a Distancia, el Material Impreso*, Loja-Ecuador, UTPL, 20.
- Méndez García, Rosa, Porto Currás Mónica (a/a). *La Necesidad de Orientación e Información de la Universidad desde la Perspectiva de los Estudiantes*. (En línea). Murcia. Disponible en: [http://congreso.codoli.org/area\\_3/Mendez-Garcia.pdf](http://congreso.codoli.org/area_3/Mendez-Garcia.pdf) (Consultado el 15-03-2010).
- Mora, A. (2007). *Acción Tutorial y Orientación Educativa*. Lima: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Quintero Márquez, L. (2003). *Un Enfoque Gestáltico en la Orientación Educativa*. México DF: Trillas.
- Reza Becerril, F. (1997). *Ciencia y Metodología de Investigación*. México: PEARSON.
- Rodríguez, A. (2000). *La Orientación*. Quito: s/e.
- Ríos Reyes, Amilcar . *Liderazgo*. Disponible en: [http://www.geocities.com/amirhali/\\_fpclass/liderazgo.htm](http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/liderazgo.htm). consultado el 15-10-06
- Rubio, M. J. (2008). *Conociendo la Modalidad Abierta y a Distancia*. Loja: UTPL.
- Rubio Gómez, M. J. (2010). *Guía General de Educación a Distancia*. Loja: UTPL.
- Sánchez, M. F. (2009). *Programa de Orientación Tutorial y Mentoría en la UNED, Manual para el/la Consejero/a*. Madrid: UNED.
- Sanpascual Macías, G. (2000). *Teorías y Modelos de Aprendizaje. Aplicación de la Enseñanza a Distancia*. Madrid: UNED.
- Sanz Oro, R. (1998). *Evaluación de Programas de Orientación Educativa*. Madrid: Pirámide.
- Tamayo, M. (1997). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Toscano Cruz, Ma. (s/a). *Necesidad de la Orientación en la Universidad*. (En línea). Huelva. Disponible en: <http://www.google.com.ec/search?hl=es&source=hp&q=Necesidad+de+la+orient>

aci%C3%B3n+en+la+universidad&btnG=Buscar+con+Google&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs\_rfai= pdf (Consultado el 4-05-2010).

- Valladares, Irma. (2003). Módulo de Teorías y Modelos de Educación a Distancia - compilación, UTPL.
- Varela, L. (2005). Educación a Distancia. Quito: s/e.
- Vera, M. (2010). Investigación. Quito: UTE.
- Vélaz de Medrano Ureta, C. (2002). Orientación e Intervención Psicopedagógica: Concepto, Modelos, Programas y Evaluación. Málaga: Ediciones ALJIBE.
- Vidal, J y otros (2001). La Oferta de los Servicios de Orientación en las Universidades Españolas: Innovación y Ajuste a las Necesidades de la Comunidad Universitaria (en línea). León, España. Disponible en: <http://www3.unileon.es/dp/amide/inves/publi/Servori.pdf>. Consulta (Consultado el 14-05-2010).
- Woolfolk, Anita (2006). Psicología Educativa. Editorial Pearson: México D.F.



## 10. ANEXOS

### Anexo 1

#### ACTA DE COMPROMISO

*En la Parroquia San Juan, a los tres días del mes de diciembre del año dos mil diez, en la oficina del rectorado del **COLEGIO FISCAL SAN JUAN**, se lleva a efecto la firma de la presente **ACTA DE COMPROMISO**, entre el Msc. ANGEL AUGUSTO MENDOZA, RECTOR DEL COLEGIO FISCAL SAN JUAN Y LA LIC. NANCY CARRASCO NIETO maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja.*

*Mediante la cual tanto el Msc. Ángel Augusto Mendoza Rector del plantel se compromete a brindar las facilidades para que la Lic. Nancy Carrasco Nieto, pueda desarrollar su trabajo de Tesis titulado "**GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO FISCAL SAN JUAN DURANTE EL PERIODO 2010-2011**".*

*Para constancia firman de mutuo acuerdo la presente acta en dos ejemplares del mismo tenor.*

*Puebloviejo, 03 de diciembre del 2010.*

*Msc. Ángel Augusto Mendoza*  
**RECTOR**

*Lic. Nancy Carrasco Nieto*  
**MAESTRANTE**

## Anexo 2

### ENCUESTAS REALIZADAS A DIRECTIVOS.



### ENCUESTAS A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

#### ENCUESTAS

##### Encuestas a Directivos

Sres. Gestores Educativos:

*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.*

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### 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 Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre.  
( )
- b. Coordinadores de área ( )
- c. Por grupo 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 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 Director ( )

**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 colaboración.**

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

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

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes.			
c	La capacitación continúa 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:**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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 que 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:**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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.			

**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 laInstitución.
- 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
- h. (\_\_\_\_\_) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- i. (\_\_\_\_\_) Colaborar con el Departamento de Orientación, en la Prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- j. (\_\_\_\_\_) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- k. (\_\_\_\_\_) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- l. (\_\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la Metodología.

**13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico 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(\_\_\_\_\_)

## Anexo 3

## ENCUESTA REALIZADA A DOCENTES



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## 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.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo.....

UNBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( )                  Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**



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

## 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 decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores en 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 director 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 mantienen 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.			

## Anexo 4. Encuesta a estudiantes.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

### ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Perfil del encuestado:** Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato.

#### **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 cuatro posibles respuestas:

CA Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión.

CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN:****Nombre del establecimiento educativo.....**

UNBICACIÓN 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( )

**2. CUESTIONARIO**

	<b>CA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>CD</b>
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.				

## Anexo 5. Encuesta realizada a Padres de familia.



### ENCUESTA PARA LOS PADRES DE FAMILIA

Padres de familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la administración **GESTION Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** que en la actualidad usted forma parte.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, **SEGÚN SU APRECIACIÓN**.

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.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del Establecimiento Educativo: .....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: .....

Cantón: .....

Sector: Urbano (    )                      Rural (    )

1. Tipo de establecimiento:

- a. Fiscal (    )
- b. Fiscomisional (    )

- c. **Municipal** ( )
- d. **Particular laico** ( )
- e. **Particular religioso** ( )

## 2. CUESTIONARIO

<b>DECLARACIONES SOBRE EL TRABAJO DE LOS DIRECTIVOS EDUCATIVOS</b>	<b>Siempre</b>	<b>A Veces</b>	<b>Nunca</b>
1. Contribuyen con sus acciones formación de valores las relaciones con los miembros de la comunidad educativa.			
2. Rinden cuenta de su gestión a la comunidad educativa			
3. El aprendizaje está en función de resolver los conflictos sociales de la comunidad.			
4. Se respetan los derechos legales de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.			
5. Contribuyen al desarrollo de las relaciones interpersonales, basadas en el respeto y la camaradería entre los estudiantes.			
6. Se tienen en cuenta los criterios y las opiniones dadas por los estudiantes para la toma de decisiones.			
7. Se tienen en cuenta los criterios y las opiniones de los padres de familia para la gestión educativa.			
8. Los directivos educativos contribuyen al desarrollo social de la comunidad.			
9. Aplican correctamente la política de estímulo a los miembros de la comunidad que colaboran con la institución.			
10. Tienen en cuenta el nivel de aceptación y preparación de los docentes para la delegación de funciones			

**Anexo 6. Entrevista realizada a directivos superiores y personal de los servicios.****CUESTIONARIO DE ENTREVISTA****ENTREVISTA A DIRECTIVOS – SUPERIORES Y PERSONAL DE LOS SERVICIOS.****Objetivo:**

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

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?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



Anexo 7.

FOTOGRAFIAS



Ilustración 1 - INSTALACIONES DEL PLANTEL



**Ilustración 2 - INSTALACIONES DEL PLANTEL**



**Ilustración 4 - INSTALACIONES DEL PLANTEL**

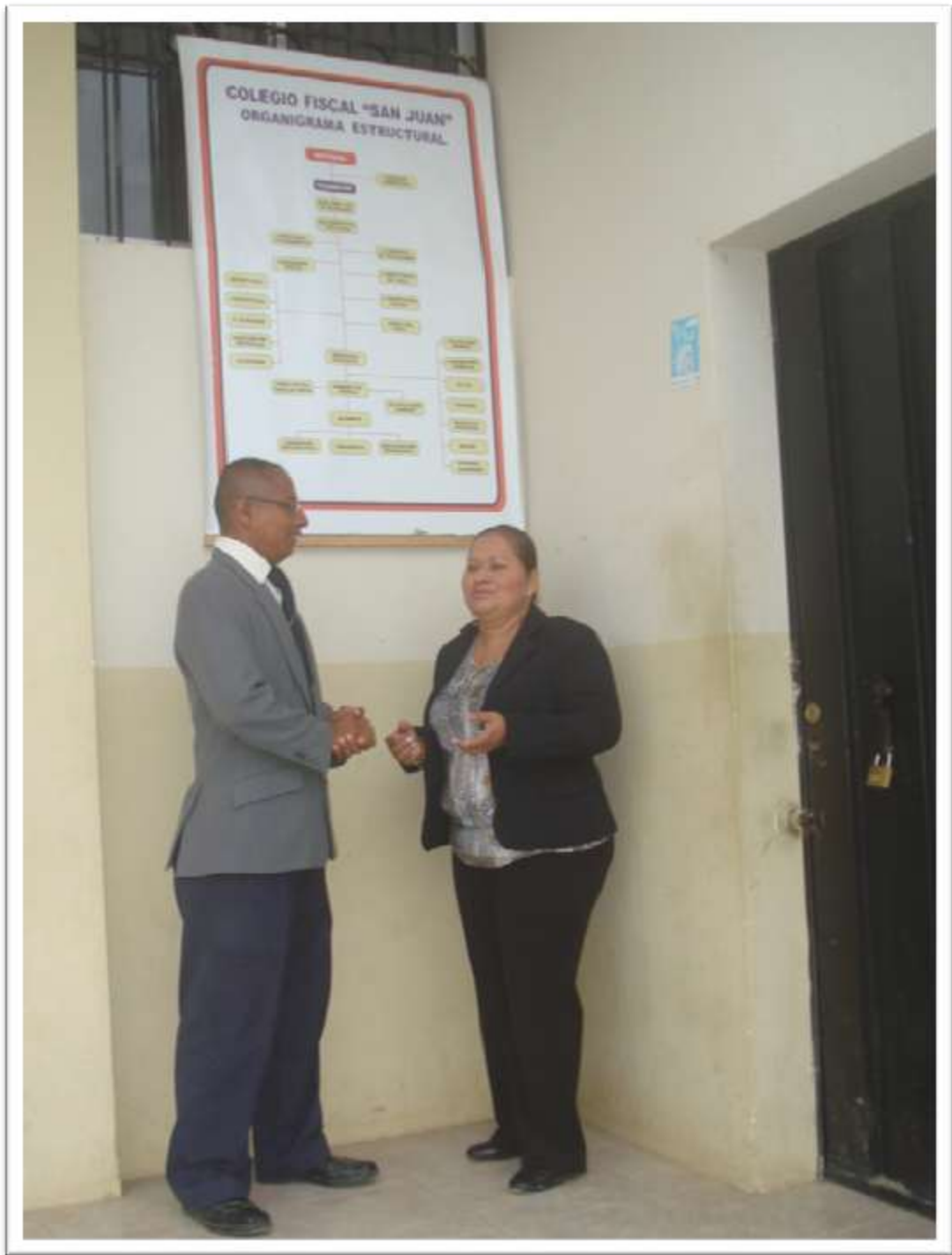


Ilustración 4 - ENTREVISTA AL DIRECTIVO



**Ilustración 5 - ENTREVISTA A DIRECTIVOS**



**Ilustración 6 - ENTREVISTA A DIRECTIVOS**



**Ilustración 6 - ENCUESTA DE DOCENTES**



**Ilustración 7 - ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**



**Ilustración 8 - ENCUESTA DE ESTUDIANTES**



**Ilustración 9-TABULACIÓN DE DATOS DE ENCUESTAS**