UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Mixto "Quingeo", durante el año lectivo 2010 - 2011

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional.

AUTOR:
Elsa Lucía Solano Salazar

DIRECTOR:
Mgs. Daniel Alejandro Guamán Coronel

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Loja, febrero de 2012

Mgs.
Daniel Alejandro Guamán Coronel
DIRECTOR 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. Daniel Alejandro Guamán Coronel
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

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

F.....
Elsa Lucía Solano Salazar
CI. 0103900395

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Elsa Lucía Solano Salazar, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice:

"Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

Loja, febrero de 2012

AGRADECIMIENTO

A Dios,

A mis Padres,

A mis Hermanos,

A la Universidad,

A mis Profesores,

A mis Compañeros,

A mis Amigos.

DEDICATORIA

Con mucho AMOR…

El presente trabajo de tesis lo dedico primeramente a Dios y a mis padres, por brindarme la vida para culminar mis estudios de cuarto nivel,

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme prepararme y ofrecer una excelente calidad académica,

A mis profesores que supieron guiar muy acertadamente en el transcurso de mis estudios,

A mis compañeros y amigos, porque con ellos compartimos experiencias que enriqueció mi aprendizaje….

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Quingeo, 23 de Noviembre del 2010

Prof.
Heriberto Sárate Faicán
RECTOR (E) DEL COLEGIO NACIONAL MIXTO QUINGEO
En Su Despacho.

Sr. Rector:

Por medio de la presente, me dirijo a Ud. muy respetuosamente para hacerle llegar un cordial saludo, deseándole éxitos en sus funciones diarias. Al mismo tiempo por darle a conocer de que estoy cursando estudios de cuarto nivel en la Universidad Técnica Particular de Loja; por tal motivo, solicito muy comedidamente una autorización para realizar un proyecto de investigación dentro de la institución, acerca del tema: **"GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN"**, como un requisito académico para obtener el respectivo título profesional.

Cabe indicar que la investigación será en beneficio de la institución. Y estará dirigida a las autoridades del Plantel, al personal docente, a los señores padres de familia, a los jóvenes y señoritas estudiantes.

Segura de contar con su autorización y apoyo, le anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Muy Atentamente,

Lcda. Elsa Lucía Solano Salazar

PROFESORA DEL PLANTEL

Autorizado
26-11-2010

COLEGIO NACIONAL MIXTO QUINGEO
RECTORADO

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA I

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR II

AUTORÍA III

CESIÓN DE DERECHOS IV

AGRADECIMIENTO V

DEDICATORIA VI

CERTIFICADO INSTITUCIONAL VII

ÍNDICE DE CONTENIDOS VIII

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS XI

RESUMEN XV

1. INTRODUCCIÓN 1

2. MARCO TEÓRICO 5

2.1. La gestión Educativa 5

2.1.1. Concepto 5

2.1.2. Importancia 6

2.1.3. Tipos de Gestión 8

2.2. Liderazgo Educacional 13

2.2.1. Concepto 13

2.2.2. Tipos de liderazgo 15

2.2.3. Características del liderazgo 20

2.3. Diferencias entre directivo y líder 22

2.4. Los valores y la educación 29

3. METODOLOGÍA 32

3.1. Participantes 38

Personal directivo por sexo y edad 33

Personal docente por sexo y edad 34
Personal administrativo y de servicios 35
Personal docente por título académico 36
Población estudiantil por sexo, edad y especialidad 37
3.2. Materiales e instrumentos 38
3.3. Método y procedimiento 41
4. RESULTADOS 44
4.1. DIAGNÓSTICO 44
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores 44
4.1.1.1. El manual de organización 44
4.1.1.2. El código de Ética 45
4.1.1.3. El plan estratégico 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 47
4.1.2.1. Misión y visión 47
4.1.2.2. El Organigrama 49
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos 50
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores 51
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores 51
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores 52
4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores 53
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores 53
4.1.3. Análisis FODA 55
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades 55

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas 55
4.1.3.3. Matriz FODA 55
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS 58
4.2.1. De los Directivos 58
4.2.2. De los Docentes 76
4.2.3. De los Estudiantes 79
4.2.4. De los padres de familia 83
5. DISCUSIÓN 89
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES 94
7. PROPUESTA DE MEJORA 97
8. BIBLIOGRAFÍA 103
9. APÉNDICES 107

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

FIGURA Nº 1: Modelo de gestión de conocimiento en consultoría en dirección 9

FIGURA Nº 2: Propuesta Integradora. Estilo de gestión 20

FIGURA Nº 3: Modalidades de roles interpersonales de un directivo 23

FIGURA Nº 4: Cornejo en Rugarcía. La formación de los líderes 24

TABLA Nº 1:

Personal directivo por sexo y edad 33

GRÁFICO Nº 1:

Personal directivo por sexo y edad 33

TABLA Nº 2:

Personal docente por sexo y edad 34

GRÀFICO Nº 2:

Personal docente por sexo y edad 34

TABLA Nº 3:

Personal administrativo y de servicios por sexo y edad 35

GRÀFICO Nº 3:

Personal administrativo y de servicios por sexo y edad 35

TABLA Nº 4:

Personal docente por título académico 36

GRÁFICO Nº 4:

Personal docente por título académico 36

TABLA Nº 5:

Población Estudiantil por edad, sexo (Educación Básica y especialidad). 37

GRÁFICO Nº 5:

Población Estudiantil por edad, sexo (Educación Básica y especialidad) 37

TABLA Nº 6:

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo 59

GRÁFICO: Nº 6:

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo 59

TABLA Nº 7:

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización 60

GRÁFICO: Nº 7:

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización 60

TABLA Nº 8:

Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos 61

GRÁFICO Nº 8:

Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos 61

TABLA Nº 9:

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones 62

GRÁFICO Nº 9:

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones 62

TABLA Nº 10:

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos 63

GRÁFICO Nº 10:

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos 63

TABLA Nº 11:

La administración y liderazgo del centro educativo promueve 64

GRÁFICO Nº 11:

La administración y liderazgo del centro educativo promueve 64

TABLA Nº 12:

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución 66

GRÁFICO Nº 12:

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución 66

TABLA Nº 13:

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar 67

GRÁFICO Nº 13:

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar 68

TABLA Nº 14:

Organismos que integran la institución 69

GRÁFICO Nº 14:

Organismos que integran la institución 69

TABLA Nº 15:

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores 70

GRÁFICO Nº 15:

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

71

TABLA Nº 16:
Los departamentos didácticos y sus acciones. 72
GRÁFICO Nº 16:
Los departamentos didácticos y sus acciones 72
TABLA Nº 17:
La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones 74
GRÁFICO Nº 17:
La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones 74
TABLA Nº 18:
Material de planificación educativa 75
GRÁFICO Nº 18:
Material de planificación educativa 75
TABLA Nº 19:
Resultados de la encuesta a docentes 76
GRÁFICO Nº 19:
Resultados de la encuesta a docentes 77
TABLA Nº 20:
Resultados de la encuesta a estudiantes 79
GRÁFICO Nº 20:
Resultados de la encuesta a estudiantes 81
TABLA Nº 21:
Resultados de la encuesta a padres de familia 83
GRÁFICO Nº 21:
Resultados de la encuesta a padres de familia 84
MATRIZ Nº 1:
Entrevista a directivos 86
MATRIZ Nº 2:
De problemáticas 88

RESUMEN

La presente investigación “Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Mixto “Quingeo”, durante el año lectivo 2010 - 2011”, fue realizada en la parroquia Quingeo, cantón Cuenca, provincia del Azuay.

Los datos obtenidos fueron aportados del total de la población de directivos y docentes a través de encuestas, entrevistas y de una muestra seleccionada de estudiantes y padres de familia; también se realizó la observación de los instrumentos curriculares. La investigación fue con mucho éxito por la voluntad en brindar información del contexto educativo.

Revisada la bibliografía, conocido el diagnóstico institucional y el análisis de resultados, se llega a concluir que en el establecimiento existe una gestión y liderazgo poco aceptable, así como poca convivencia de valores institucionales. No hay un manual de normas y reglamentos que defina la actuación de cada uno de los miembros de la institución.

Por ello se emprenderá una capacitación en Liderazgo y Valores orientada a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, que conlleve a tomar decisiones, a planificar y liderar la institución con espíritu de servicio, de convivencia, para alcanzar el éxito.

1. INTRODUCCIÓN

Ahora que atravesamos un cambio de época estamos convencidos de que la educación es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo social, económico y político de la sociedad ecuatoriana. Por lo tanto la institución educativa al encontrarse con poco conocimiento en cuanto a gestión, liderazgo y valores, es meritorio realizar el presente proyecto con miras a que sea una de las instituciones educativas eficientes y eficaces, con directivos capaces de mantener una gestión y liderazgo acorde a las necesidades del establecimiento, para ofrecer a la juventud una educación de calidad, calidez y se convierta en gestora del cambio, que puedan afrontar los problemas venideros.

Es a partir de los centros educativos donde se debe inculcar y convivir en valores para que nuestros sucesores crezcan desde su infancia con un positivismo que les conlleve a enfrentar la realidad.

Todos los actores de la educación somos responsables del presente y futuro de la sociedad, por lo tanto tenemos el reto de aportar con un granito de arena para que exista gerencia y liderazgo a nivel educativo; así como la convivencia de valores humanos, éticos e institucionales y hagan al ser humano digno y honorable.

Es imprescindible la investigación dentro del ámbito educativo para que cada vez existan nuevas propuestas y se realicen los correctivos necesarios, tomando en cuenta que todos los días es un aprender y que solo gracias a la lucha constante se logra conseguir los objetivos propuestos.

Con el presente proyecto, los directivos y la institución en general tendrán los mecanismos necesarios para administrar de mejor manera, reconociendo que quienes están al frente son los responsables del éxito o fracaso en desenvolvimiento de la institución educativa y su proyección futura.

Ante la demanda de la sociedad actual, se requiere de mayor capacitación, actualización e investigación por parte de los directivos y docentes, siendo toda la comunidad educativa responsable del desarrollo institucional, para ello se necesita colaboración, participación en la elaboración de planes de mejora, mismos que deben ser implementados en el centro educativo.

El presente proyecto de investigación es de gran interés para la institución educativa, para la parroquia y sociedad en general, lo que amerita realizar un análisis profundo en lo que respecta a la gestión, liderazgo y valores, planteando alternativas de solución a los problemas y coadyuvando a un mejor desarrollo. Por ello se requiere amplia formación, conocimientos y preparación de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para que coadyuven a mejorar la calidad educativa, asumiendo nuevas responsabilidades y cooperando a la innovación de la gestión, valores y liderazgo educativo.

Los objetivos generales que persigue el presente proyecto son los siguientes:

a. Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Colegio Nacional Mixto “Quingeo”.

b. Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo, que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

c. Capacitar a los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia sobre liderazgo y valores, para que cuenten con conocimientos de lo que es ser un líder y conozcan sus funciones para el correcto desenvolvimiento dentro de la institución.

Los objetivos específicos a cumplir con el presente proyecto son los siguientes:

a. Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.

b. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

c. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.

d. Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

e. Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

f. Desarrollar competencias de gestión, liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.

g. Asumir con responsabilidad y ética, el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

El objetivo de la propuesta de mejora es el siguiente:

a. Contar con personal directivo, personal docente, estudiantes y padres de familia capaces de ejercer un liderazgo y convivencia en valores en el desempeño de sus roles y funciones.

Tanto los objetivos generales, específicos y de la propuesta se logró a través de la aplicación de metodología y técnicas de investigación, añadiendo el esfuerzo realizado de la investigadora, de directivos, docentes, estudiantes, padres de familia del establecimiento y autoridades de la parroquia.

Como investigadora y al formar parte de ella, afirmo que el presente trabajo fue posible realizarlo, debido a que en la institución no se han realizado anteriores investigaciones. Además sus integrantes poseen escaso conocimiento acerca de la gestión, liderazgo y valores, pero con la presente investigación, se ampliará los conocimientos para que aporten al mejoramiento del establecimiento.

Tanto directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad serán los directos beneficiarios de la presente investigación, misma que aportará con una capacitación a los involucrados para que cumplan sus roles y funciones con gran responsabilidad. Y ahora más que nunca es nuestro gran reto de que las generaciones venideras continúen firme con pasos ya trazados, que debemos dejar siempre algo mejor de lo que encontramos en el contorno de nuestras instituciones educativas. Es un llamado a tomar conciencia de que las palabras no bastan, sino los hechos, las obras realizadas y una sociedad con hombres y mujeres dignos.

Se ha concluido que no existe un liderazgo educativo efectivo, un desarrollo eficiente de la capacidad de gestión, análisis, juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo, que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas. Que en base a propuestas se puede cambiar el accionar de directivos, docentes, estudiantes, padres de familia a través de una adecuada y programada capacitación. Es necesario abordar con profundidad temas relacionados con la gestión, liderazgo y valores a través de una bibliografía actualizada ya que existe poca actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa; además los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa no se realizan en forma ordenada con una claridad en la delegación de tareas. Se realiza con responsabilidad el diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de manera eficaz, no así en los de gestión, liderazgo y valores. Por último los miembros de la institución educativa no están capacitados lo suficientemente para lograr liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas y con la propuesta de capacitación planteada se sentirán comprometidos en asumir con responsabilidad y ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo.

Hago un llamado e invitación para realizar una minuciosa lectura de la presente tesis, en donde encontrará el diagnóstico institucional, información con respecto a gestión, liderazgo y valores, resultados, conclusiones, recomendaciones y una propuesta de mejora, lo cual enriquecerá con nuevas ideas, para tomar decisiones en bien de la comunidad educativa, en especial a los directivos, quienes día a día ponen afán en liderar y alcanzar el éxito institucional.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión Educativa

2.1.1. Concepto

Son múltiples los conceptos de gestión que se han podido revisar, de los cuales se detallan los más relevantes:

- Gestión es toda diligencia que conduce al logro de ciertas fases de la programación. Este término logra especial relevancia en la fase de implementación de un proyecto, pues durante ella se realiza todo tipo de gestiones para obtener los recursos que serán necesarios utilizar. (Diseño de proyectos de Desarrollo, Ministerio de Bienestar Social, 1990).[1]

- Gestión es la dimensión gerencial más relevante de una organización. Es a través de ella que las demás dimensiones son afectadas, positiva o negativamente. Hace relación, a la construcción y práctica de un marco orientador con principios, conceptos, enfoques, modelos y paradigmas que incidan en la forma de pensar y actuar en la organización. Desde este punto de vista, no busca cambiar la cultura, sino ayuda a crear y fortalecer una cultura del cambio; así mismo debe contribuir al surgimiento de un nuevo comportamiento institucional que vaya más allá de un nuevo plan, estableciendo para ello un sistema integrado de planificación, seguimiento y evaluación para la toma de decisiones colegiadas sobre la base de la "autoridad del argumento" y no sobre el "argumento de la autoridad". (Burgwal, Gerrit y Cuellar, Juan Carlos, "Planificación Estratégica Operativa aplicada a gobiernos locales, editorial Abya-Yala, Quito).[2]

- Gestión es "una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada". O dicho de otra manera, la gestión

[1] Citado por: Abril M. (2004). *"Diccionario Enciclopédico de Educación"*, Ecuador pp. 187-188.
[2] Citado por: Abril F., Mario. (2004). *Diccionario Enciclopédico de Educación*. Ecuador.

es "la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea".[3]

Conclusión: De los conceptos enunciados por varios autores se puede deducir que la gestión es un elemento principal en el desenvolvimiento de toda organización en base a la construcción y apropiación del conocimiento para que el talento humano sea capaz de innovar las realidades de las instituciones. La gestión es la manera como se organizan y como se llevan a cabo las actividades cotidianas de cualquier organización.

2.1.2. Importancia

La gestión está vinculada con términos como la innovación, exploración, explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, video conferencia.

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.[4]

Buele, M. (2010) se refiere a la gestión en tres reflexiones:

a. La gestión se entiende como:

[3] Disponible: www.\scielo.htm1estilo de liderazgo.htm.
[4] Disponible: http://www.educacioninicial.com/EI/contenidos/00/1850/1895.ASP

- Acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales.

- Saber de síntesis capaz de ligar conocimientos y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tiendan al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades y, a la innovación permanente como proceso sistemático.

- Nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional.

b. La gestión tiene que ver con:

- Gobernabilidad y ésta con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación, sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

- Problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generalizar y amplificar los desempeños para la calidad educativa.

c. La gestión supone:

- Abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para repensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

- La consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a

los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente.[5]

En resumen: Se puede indicar que la gestión es de vital importancia para el mejor desenvolvimiento de una institución y los directivos que están al frente tienen la misión y responsabilidad de planificar y realizar proyectos que conlleve a mejorar los procesos educativos, para que de esta manera se cumplan las metas propuestas.

2.1.3. Tipos de Gestión

- **Gestión de calidad.** Es una estrategia organizativa y un método de gestión que hace participar a todos los empleados y pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización en satisfacer el cliente.

- **Gestión Tecnológica.** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

- **Gestión Social.** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

- **Gestión de Proyecto.** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

- **Gestión de Conocimiento.** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.[6]

[5] Buele, M. (2010). *Proyecto de Grado I.* EVA. UTPL.
[6] Disponible: http://www.diariopyme.com/2010/02/la-importancia-de-la-gestion/.

FIGURA Nº 1: Modelo de gestión de conocimiento en consultoría en dirección.

- **Gestión del Ambiente.** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades entrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

- **Gestión Administrativa.** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

- **Gestión Gerencial.** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

- **Gestión Financiera.** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

- **Gestión Pública.** No más que modalidad, menos eficiente que la gestión empresarial.[7]

[7] Disponible en: http://johanatov.blogspot.es/

- **Gestión escolar.** Es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones.

- **Gestión pedagógica y académica**. Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo.[8]

- **Gestión administrativa.** Tiene como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal, son sus preocupaciones centradas exclusivamente en el trámite administrativo. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Y éste como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia.

- **Gestión educativa.** Se puede entender como la organización institucional, en donde su ámbito educativo implica la significación académica y compartida del propósito por parte de los actores y, dada su naturaleza, también implica la transformación permanente de normas, estructuras, estrategias de interacción para lograr ese mismo propósito.

  Entonces, la dirección de los cambios estructurales de la gestión es hacia cualidades y condiciones educativas. Dentro de este marco, se pueden decidir las acciones requeridas para moverlas hacia esa dirección educativa.[9]

- **Gestión educativa.** Es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela. La gestión reemplaza la pasividad y limitaciones del concepto de recursos humanos por la dinámica del concepto de talentos humanos. Por lo tanto implica organización, planificación, evaluación,

[8] Disponible: http://www.slideshare.net/lorelio7/tipos-de-gestion
[9] Disponible: http://elrinconcitodeljardin.blogspot.com/

administración de recursos, educación continua. La gestión en educación requiere:

a. Un enfoque claro e interrelacionado.
b. Alta capacidad de concentración.
c. Conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos largos de gestación.
d. Exploración permanente de las oportunidades.
e. Disciplina para el aprendizaje profundo.
f. Confianza en sí mismo.
g. Saber aprender.
h. Saberes y prácticas de colaboración.
i. Capacidad de experimentar.
j. Sentido de responsabilidad.
k. Compromiso e iniciativa.
l. Profesionalidad.
m. Voluntad de servicio.[10]

- **Gestión Estratégica.** Es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma. Seguidamente se anotan las características, principios y componentes de la gestión educativa estratégica.

Características de la Gestión Educativa Estratégica

a. Centralidad de lo pedagógico.- Lo medular de las organizaciones educativas es el aprendizaje.

b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.- Una nueva manera de pensar, un nuevo modo de ver, necesitamos cambiar de anteojos (series).

[10] Disponible: http://www.idisc.net/en/Publication.336.html

Principios de la Gestión Estratégica

a. **Trabajo en equipo.** Están presentes valores como la creatividad, la participación activa, aporte reflexivo, flexibilidad, invención, capacidad de continuar aprendiendo y la escuela es una comunidad de aprendizaje.

b. **Apertura al aprendizaje e innovación.** La misión es construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes, abierta a la innovación de los objetivos educacionales.[11]

Componentes de la gestión educativa estratégica

a.- Pensamiento sistemático y estratégico. Comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento, ya que lo fundamental es comprender qué es lo esencial, saber que debe suceder (Peter Senge), y preguntarse ¿De dónde venimos? ¿Quiénes somos? ¿Hacia dónde vamos? Además los componentes exigen coherencia entre: diagnóstico, alternativas, objetivos, acciones y evaluación.

b.- La gestión educativa como proceso de formación.- El proceso de transformación educativa se considera como la esencia de una gestión educativa, en la que los actores del conflicto, su relación y sus productos se transforman estructuralmente hacia un estado constructivo. Los actores se apropian y construyen nuevas formas de enfrentarse al conflicto y nuevas maneras de relacionarse para generar, posiblemente, un impacto en los usuarios del servicio educativo que ofrecen.

Para lograr el proceso de transformación educativa es necesario que todo el personal se comprometa al cambio que se ha trazado la institución educativa, para ello es necesario contar con profesionales con talento. De esta manera el rol de la gestión educativa se basará en primer lugar en saber incentivar a los profesionales a su cargo, a asumir con responsabilidad ésta transformación.

[11] Disponible: http://www.idisc.net/en/Publication.336.html

La educación es un instrumento crucial de la transformación social y política. Si estamos de acuerdo en que la paz es la transformación creativa de los conflictos, y que sus palabras clave son, entre otras, el conocimiento, la imaginación, la compasión, el diálogo, la solidaridad, la integración, la participación y la empatía, hemos de convenir que su propósito no es otro que formar una cultura de paz, opuesta a la cultura de la violencia, que pueda desarrollar esos valores, necesidades y potencialidades, todo ello dependerá de una adecuada gestión educativa dirigida por un liderazgo transformador o de cambios positivos, que logre que nuestra educación en nuestro país sea vista como lo que es, el motor del desarrollo de la sociedad y tengamos asegurado en el futuro excelentes profesionales que no se detengan , sino por el contrario estén siempre en la búsqueda de la superación y a la vanguardia de los avances tecnológicos actuales.[12]

En conclusión: Se ha definido la gestión en sus diferentes campos de acción, referido a la Educación, se puede indicar que solo con el trabajo y el servicio se logrará hacer de ella la base para el desarrollo de los pueblos y quienes estamos al frente de la dirección tenemos un gran reto y responsabilidad.

2.2. Liderazgo Educacional

2.2.1. Concepto

Varios conceptos de liderazgo se presentan a continuación:

- De acuerdo a González (2003), el Liderazgo es la capacidad de influir en otras personas para la consecución de una meta común.[13]

- Placencia (1998) indica que liderazgo es más que un esfuerzo para influir en los demás, su presencia es indicativa de los cambios que tiene lugar sucesivamente.[14]

[12] Disponible en: http://elrinconcitodeljardin.blogspot.com/
[13] González, W. (2003). *Desarrollo Personal y Organizacional*, Cuenca: Cuenca.
[14] Placencia, B. (1998). *Técnicas de Trabajo Grupal*. Loja: UTPL.

- Para Guillén Parra (2006), liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos como por ejemplo:

  a. Permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias
  b. Inspira confianza
  c. Practica la justicia
  d. Hay comunicación (BASS, B.M., "Theory, Research and Managerial Applications 3ª Edition, New York, (1990).[15]

- Buele, M. (2010) realiza una síntesis del liderazgo, manifestando que es un conjunto de procesos que orienta a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional por medios no coercitivos. Además es la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en la colaboración con otros en el logro de fines y valores. El liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos. A sí mismo el liderazgo asume el desafío de convocar a participar en extensas redes de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes.[16]

- **Liderazgo** es un mensaje de progreso y humanidad, lleno de posibilidades; de confianza, visión y destino para las personas y las organizaciones. Su estudio es una puerta abierta a la esperanza, porque su fin es encontrar respuestas que satisfagan aquellas necesidades de las personas y los grupos sociales así como de autonomía y responsabilidad, de solidaridad, creatividad y realización personal.

- **Liderazgo** es la influencia que puede ser determinante para el desarrollo de las personas y organizaciones. Lynch, Patricio. (1993). Liderazgo. Perspectivas para una dirección eficaz. Chile: Aníbal Pinto.

[15]Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
[16] Buele, M. (2010). *Proyecto de Grado I.* EVA. UTPL.

- **Liderazgo** es un proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios.[17]

En resumen, puedo manifestar que debemos aspirar a mantener un liderazgo eficiente para poder ofrecer a la comunidad educativa una educación acorde a sus necesidades e intereses, bajo la dirección de líderes que busquen el éxito y progreso de la institución.

2.2.2. Tipos de liderazgo

Existen varios tipos de liderazgo, los más relevantes se detallan a continuación:

2.2.2.1. Liderazgo basado en la confianza. Se define como la influencia de una persona dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos.[18]

2.2.2.2. Liderazgo pedagógico. Facilita concretar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Es el conjunto de prácticas intencionalmente pedagógicas e innovadoras, buscar, negociación, cooperación y formación de los docentes.

2.2.2.3. Liderazgo Educativo. El primer dilema al intentar llevar a cabo investigaciones sobre liderazgo educativo es aclarar el significado mismo del término liderazgo.

En primer lugar, la confusión entre liderazgo y gerencia: ¿estamos hablando de la gestión o la gerencia del colegio, o del liderazgo que se ejerce en los colegios?

En muchas reformas educativas recientes se ha tratado de utilizar el idioma de la administración de empresas para hacer que los colegios parezcan más efectivos,

[17] Kotter, J. (1996). *Las Nuevas Reglas en los Negocios; traducción Guadalupe Meza Saines*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A
[18] Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

pero las investigaciones sobre liderazgo educativo indican que debemos separar estos dos planos, porque los colegios no son empresas.

El segundo factor atañe a las relaciones de poder en nuestros colegios. Parte del problema consiste en que prevalece una visión tradicional de la educación de acuerdo con la cual el poder y la influencia se reparten de arriba hacia abajo.

En tercer lugar confundimos líder con liderazgo. Un líder es una persona, el liderazgo es un proceso, un concepto. Muchos podemos ser líderes, pero el liderazgo puede ser una amalgama resultante del trabajo conjunto de varias personas.

Este liderazgo educativo debe tener dominio para resolver conflictos o problemas que surjan dentro de su institución, a continuación se menciona algunas estrategias que se pueden emplear:

- Resolución de conflictos. Indica la necesidad de entender cómo el conflicto empieza y termina, y busca una convergencia en los intereses de los actores.

- Gestión de conflictos. Reconoce que el conflicto no puede resolverse en el sentido de librarse de él; pone el acento en limitar las consecuencias destructivas del conflicto, se limita a los aspectos técnicos y prácticos del esfuerzo e intenta realinear las divergencias.

- Transformación del conflicto. Considera el conflicto como una creación natural de las relaciones humanas que se convierte en un componente de la construcción y reconstrucción transformativa humana, individual y del colectivo. Pone énfasis en la naturaleza dialéctica del conflicto que, aunque presente elementos destructivos, éstos pueden ser canalizados hacia expresiones constructivas.

- Negociación. Es una relación de interdependencia, en la que las partes acuerdan en negociar las demandas, con o sin ayuda de un tercero, y utilizando técnicas competitivas o cooperativas.

- Conciliación. Es el procedimiento por el que una tercera persona trata de dar continuidad a una negociación entre los actores que hasta el momento no habían podido negociar; se limita a propiciar que los actores debatan sus diferencias y encuentren soluciones.

- Arbitraje. Es un proceso, parecido a un juicio, en el que los actores solicitan la intervención de un agente imparcial que adopta una decisión y ésta es acatada por las partes.

- Mediación. Los actores aceptan o solicitan la intervención de un tercero para que ayude a conducir un proceso que genere un compromiso mutuo viable y satisfactorio que implique la transformación del estado anterior a uno de mayor calidad.[19]

En conclusión: El liderazgo educativo es muy fundamental dentro de las instituciones educativas, y quienes tienen la dirección o administran deben poseer conocimientos de cómo dirigir, guiar, conducir u orientar a la institución en base a leyes, reglamentos, principios y valores, para lograr los objetivos y metas propuestas. Ya que sólo con un liderazgo efectivo se logrará el cambio y la transformación esperada.

A. Liderazgo y calidad de la educación. Una buena enseñanza a nivel áulico es fundamental para el logro académico del estudiante. Pero hay otros factores a nivel de escuela que influyen en la efectividad instructiva. "Existen elementos de enseñanza efectiva que van más allá de lo que sucede en cada sala de clase". Por ejemplo, las escuelas que son más efectivas son aquellas que tienen una misión y enfoque académico claros. Cuentan con directores que son líderes instructivos fuertes, iniciadores proactivos del cambio y estimuladores de todo el personal para que participe en la ejecución de éste.

Existen dos aspectos en la gestión de un grupo mediano o grande para lograr la eficacia: la consecución de resultados en función de la satisfacción del cliente y las relaciones humanas. Esta capacidad de atraer, de anteponer la satisfacción del cliente ante la propia, se complementa con la capacidad de proporcionar

[19] Disponible en: http://elrinconcitodeljardin.blogspot.com/

visión de futuro que incentive el trabajo cotidiano, la capacidad de entusiasmar para conseguir objetivos de calidad con eficiencia. La capacidad para producir innovación y cambio tan necesarios en la escuela, la capacidad para asumir reformas sólo se puede conseguir desde dentro de la escuela y por un director que haya desarrollado habilidades de liderazgo.[20]

En conclusión: Para que exista liderazgo dentro de las instituciones educativas debe haber un líder que posea buena capacidad expresiva, intelectual y social, o sea, tener una capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados sobresalientes. Por otro lado la capacidad del líder debe verse manifestada en su preparación, en su interés por dar toda su capacidad al servicio de las personas y la institución, ello propende a marcar una diferencia entre las personas líderes innatas y las preparadas con un perfil de estudios de especialización de cuarto nivel.

B. Enfoques del liderazgo. Guillen (2006) hace referencia a los enfoques de liderazgo, determinando ciertas diferencias los cuales nos pueden permitir diferenciar al líder. Podemos analizar los enfoques de acuerdo a lo siguiente:

B.1. Liderazgo Transaccional. Se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo. Está basado en unas relaciones entre el líder y sus subordinados. En relación con el seguidor, el líder es capaz de establecer objetivos alcanzables, criterios de desempeño, de recompensa.

B.2. Liderazgo Transformacional. Se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. En relación con el seguidor, el líder es capaz de persuadir, explicar de la necesidad de transformación, del cambio. Hay participación y flexibilidad en la organización.

B.3. Liderazgo Servidor. Se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza. En relación

[20] Disponible en: http://elrinconcitodeljardin.blogspot.com/

con el seguidor, el líder logra la adhesión por ser capaz de escuchar, entender, tomar conciencia. Es una persona servicial. Facilita el desarrollo de las capacidades y competencias Considera la dignidad humana. (BASS, B.M., "Theory, Research and Managerial Applications 3ª Edition, New York, (1990).[21]

C. **Liderazgo y congruencia de valores.** Lo primero que se debe señalar es que los líderes poseen determinados valores y, por ejemplo, en el estilo de liderazgo transformacional un desafío importante es lograr congruencia de valores. La relación entre liderazgo y congruencia de valores no es un tema menor. En efecto, la congruencia de valores es un determinante estructural del grado de politización del proceso de decisiones. (Rodríguez, 2005).

   Por lo tanto, es posible sostener que el estilo de liderazgo afecta la congruencia de valores y, subsecuentemente, el grado de politización de la toma de decisiones. Las investigaciones sobre la materia son concluyentes para demostrar que la politización es negativa para las decisiones. (Gandz y Murray, 1980; Eisenhardt y Bourgeois, 1988).[22]

D. **Liderazgo y flexibilidad.** Un segundo aspecto a considerar es que el estilo de liderazgo influye decisivamente sobre el grado de flexibilidad en el proceso de toma de decisiones (Sharfman y Dean, 1997). Ahora bien, es de esperar que la flexibilidad caracterizada por una mayor apertura a las ideas, mayor discusión de ideas, la posibilidad de ser creativos, etc., contribuya a lograr mayor racionalidad en la decisión. Si bien no es claro que siempre una mayor racionalidad conduzca a mejores decisiones, si hay abundante evidencia que sugiere que la racionalidad es positiva para lograr mejores decisiones (Hart y Banbury, 1994; Goll y Rashed, 1997).[23]

[21] Citado por: GUILLÉN, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
[22] Disponible en: www.\scielo.htm1estilo de liderazgo.htm
[23] Disponible en: www.\scielo.htm1estilo de liderazgo.htm

Estilo de Liderazgo

A continuación se demuestra un estilo de liderazgo

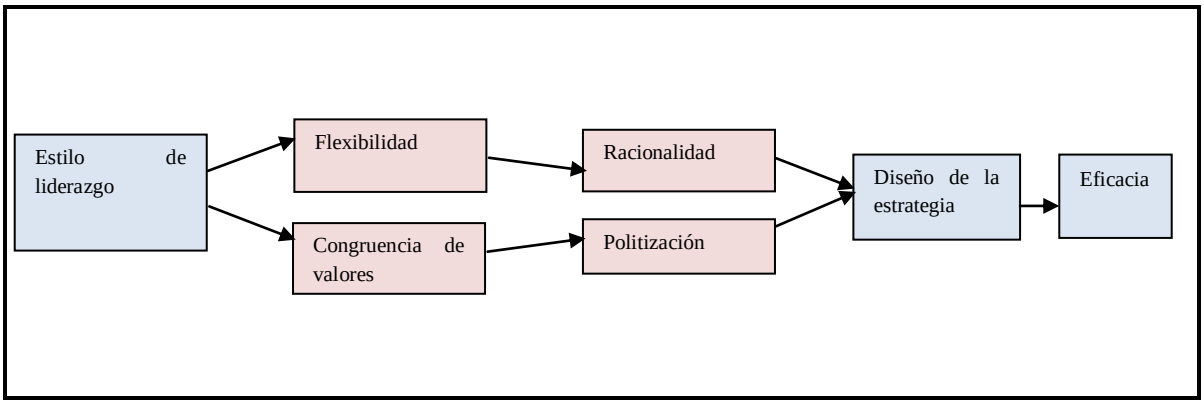


FIGURA Nº 2: Propuesta Integradora. Estilo de liderazgo. Adaptado de Pedraja-Rejas et al. (2006).

2.2.3. Características del liderazgo

Las características del liderazgo son:

- Capacidad dialógica. El diálogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas. Y el líder tienen la capacidad de escuchar a los demás, aún sin que hablen de manera directa. Más que con los oídos escucha con el corazón. Al líder le interesa el bienestar de los demás. Es un movimiento en los dos sentidos.

- Se siente éticamente responsable del grupo. Por eso toma en cuenta la dignidad y las facultades de las personas. Busca el bien de ellas y su superación. Se compromete con sus seguidores y, al hacerlo, genera confianza y credibilidad. Está siempre allí, presente. No abandona el puesto. Siempre tiene una actuación correcta.

- Inteligencia emocional. Es la habilidad para manejar los sentimientos, afectos y emociones propias y ajenas. El líder tiene esta característica que le permite realizar acciones que son acogidas por sus seguidores.

- Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Sabe que lo puede hacer y lo hace bien. No se sobrevalora ni tampoco se subvalora. Si tiene debilidades, trata de superarlas.

- No pierde de vista el objetivo. Sabe a donde hay que llegar y no lo desorienta las controversias o las acciones coyunturales que se presentan. Esa es una característica muy fuerte, que sin embargo, se le presta poca atención.

- Sabe proponerse metas alcanzables. No es temerario ni temeroso. Sopesa las circunstancias para tomar las decisiones. Paralelamente, sabe planear acciones para conseguir esas metas.

- Lealtad. Es inconcebible un grupo con un líder desleal. La lealtad, unida a la responsabilidad, hace fuerte al grupo en donde cada uno se siente seguro y sabe que no va a ser engañado.

- Es innovador. Siempre está atento a nuevas formas de realizar las cosas o buscará mejorar las que ya existen. No se estanca en el pasado. Es un visionario.

- Flexibilidad. Para hacer los cambios que se requieran. Para lograr la voluntad de quienes no estén de acuerdo, de manera que todos cooperen para conseguir las metas.

- Bien informado. Sabe que si no conoce el terreno, puede fracasar. Le interesa saber sobre lo que tienen que tomar decisiones: Debe saber analizar los datos de que dispone y utilizarlos inteligentemente de la mejor manera.[24]

  En síntesis: De lo manifestado por los autores, puedo indicar que la persona que ejerce el liderazgo tiene que estar capacitado para nuevos emprendimientos a favor de sus colaboradores.

[24] Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

L**iderazgo y líder.** Entre estos dos conceptos se nota la siguiente diferencia:

- Liderazgo: Es la actividad de influir sobre la gente (motivación, control, poder) para alcanzar algún objetivo. (Lo que hago para influir).

- Líder: Es aquel que posee los atributos (Habilidades, aptitudes, conocimientos) que le permiten influir en la gente y lograr que ésta se mueva en la dirección que él desea. (Lo que necesito para poder influir)[25].

2.3. Diferencias entre directivo y líder

La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió Zaleznik, 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. En cambio, 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. En este sentido, afirmaba Zaleznik, los líderes empresariales 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[26].

Directivo. Que tiene facultad o virtud de dirigir a través de conjunto de instrucciones para hacer cumplir a todos sus miembros. (Diccionario DRAE, 2010).[27]

En la vida institucional el directivo no puede estar presente en todas las actividades, tomas de decisiones, para estar en todo y a la vez en nada debería por un lado organizar sus espacios de mayor incumbencia, o de mayor urgencia o como también los prioritarios y delegar en otros actores la realización de determinadas tareas.

[25] Disponible: webs.ono.com/nachovaldes/lbr**directivo**o**lider**.htm - España
[26] Disponible: cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/.../Directivos.htm
[27] Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. [28]

La carrera profesional de un directivo es un largo camino, algo así como una peregrinación particular e intransferible que deben afrontar todos los que, por vocación o profesión, tienen la responsabilidad de dirigir personas y organizaciones. Se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que solo se puede superar con la adecuada preparación. Y si el camino es largo y difícil, la formación será el combustible necesario.

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, la formación es a la vida del directivo lo que el albergue al peregrino. Debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia nuestra carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que servimos. En pocas palabras, los directivos están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional.[29]

Modalidades de roles interpersonales de un directivo

Figura directiva	Líder	Enlace
Simbolizan y personifican el éxito y los fracasos de la organización: se los responsabiliza de los éxitos y los fracasos de la gestión sin tener ningún control	Trabajan con sus subordinados y a través de ellos son responsables de las acciones de sus subordinados.	Deben aprender a trabajar dentro o fuera de la institución a través de relaciones de obligaciones reciprocas que le permitan mejorar el desarrollo institucional(política)

FIGURA Nº 3: Modalidades de roles interpersonales de un directivo. Psm. Luis Bidegain[30]

[28] Disponible: www.capitannemo.com.ar/rol_directivo.htm
[29] Disponible: cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/.../Directivos.htm
[30] Disponible: www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/perfil_del_directivo_ideal.doc

Líder. Persona que despierta en los demás el deseo de imitarla o seguirla porque: es entusiasta, tiene ideas novedosas, hace las cosas bien, está siempre dispuesto a aprender, trabaja en equipo con sus colaboradores.[31]

Shaw define al líder como un miembro del grupo que ejerce una influencia más positiva sobre los otros que la que éstos ejercen sobre él.[32]

Se puede destacar que los líderes deben estar dispuestos al servicio ya que son la base para toda gestión de las organizaciones e instituciones, con las cualidades suficientes que favorezca un mejor desarrollo. Y gracias a la dirección, orientación, y la administración se puede tomar decisiones acertadas para el logro de objetivos.

El éxito o fracaso de las instituciones se debe a la coordinación y toma de decisiones; ya sean para aprovechar las oportunidades o resolver los problemas.

Características del líder en contraste con el administrador

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

FIGURA Nº 4: Cornejo en Rugarcía. La formación de los líderes. (1997)

[31] Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
[32] Citado por: Placencia, B. (1998). *Técnicas de Trabajo Grupal*. Loja: UTPL.

Líder. Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora, es decir conduce a otras en libertad, es agente de cambio, tiene capacidad de decisión, conocimientos, adaptabilidad, creatividad. Posee autoridad y tiene facilidad de palabra.

Es una persona que posee ciertos rasgos personales o cualidades que lo hacen especialmente carismático ante los demás, de modo que es capaz de arrastrarlos tras de sí. Busca cuestionar lo que hacemos para generar nuevas comprensiones y procesos para conectar las transformaciones que exige el mundo cambiante.

Desde el rol de líder el GESTOR convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en mediano y largo plazo. El gestor como líder comunica la visión de futuro compartido.[33]

Los líderes son capaces de realizar cambios profundos en sus organizaciones o realizar reformas sociales exitosas en medio de circunstancias adversas, y cómo ellos consiguen desarrollar motivación y efectividad entre sus seguidores.[34]

La tarea del líder consiste en impulsar las transformaciones organizacionales que permitan el crecimiento y la consolidación de los emprendimientos sociales a lo largo del tiempo.

A. Tipos de líder: Existen varios tipos de líder, que puede identificar a continuación:

- **El administrador.** Este término general abarca una gran variedad de actividades: planeación, coordinación, administración, dirección y organización. Los administradores son los individuos de que cuidan que se hagan las cosas. Ocupan posiciones claves en las organizaciones o grupos que han sido creados para realizar un propósito u objetivo específico que habitualmente suele ser el de producir bienes o proporcionar servicios.

- **El experto.** Sirve habitualmente como asesor de los individuos o grupos que dictan la política y de los administradores. Es un especialista en determinada

[33] Buele, M. (2010). *Proyecto de Grado I.* EVA. UTPL.
[34] Disponible en: http://www.fluvium.org/textos/familia/fam178.htm

esfera se información valiosa para los dirigentes de la organización. El experto forma parte del personal secundario porque no tiene responsabilidad directa sobre los resultados que derivan se los esfuerzos del personal primario.

- **El ideólogo.** Es un especialista en las ideas y creencias. Se interesa en las teorías básicas que entrañan diversas formas de conducta social.

- **El líder carismático.** Llamamos carismáticos a los líderes cuya atracción es en gran parte emocional. La mayoría triunfan porque tienen cualidades por las que sus seguidores pueden identificarse con ellos.

- **El líder político.-** Encarna algo de la mayoría de los líderes: determina la política a seguir, a menudo es un ideólogo y debe tener algo de carisma para ser elegido. Alcanzan sus objetivos para sí mismos, para sus amigos y para las personas que los eligen mediante complicados sistemas de negociaciones y convenios.

- **La figura paternal.** En la familia nuestros padres, los primeros líderes, luego los maestros en la edad escolar. [35] En conclusión: Se puede destacar que cada tipo de líder se comporta de acuerdo a su preparación, dependiendo de su experiencia o de sus propias habilidades que los caracterizan y de acuerdo al grupo u organización a la que pertenecen.

Los verdaderos líderes poseen 8 características que no sólo los hacen más efectivos, sino que sirven como indicadores de progreso para toda persona:

1. Aprenda continuamente. Edúquese a través de la experiencia. Lea, tome cursos, escuche a los demás y aprenda tanto con sus oídos como con sus ojos. Sea curioso, formule preguntas y desarrolle nuevas habilidades constantemente. Irá descubriendo que mientras más sabe, menos sabe. Conforme se expande su conocimiento, también lo hace su ignorancia. La mayoría de este aprendizaje lo debe iniciar y promover usted mismo.

2. Oriéntese al servicio. Vea la vida como una misión, no como una carrera. Si usted se esfuerza para centrarse en los principios como un mero ejercicio

[35] Placencia, B. (1998). *Técnicas de Trabajo Grupal*. Loja: UTPL.

mental, fracasará. Necesita tener un sentido de responsabilidad y actividad. Debe levantarse cada mañana dispuesto a servir.

3. Irradie energía positiva. Sea alegre, placentero y feliz. Mantenga siempre una actitud positiva y optimista. Su espíritu debe ser entusiasta, tener esperanza y confianza. La energía positiva atrae más energía positiva y neutraliza o anula la energía negativa. Cuando esté en medio de una confrontación, trate de ser el pacificador, el que elimine la energía negativa. Aprender a canalizar esta energía puede ser una herramienta gerencial sumamente provechosa.

4. Crea en las otras personas. No reaccione exageradamente ante las conductas negativas, críticas o debilidad humana. No se trata de ser ingenuo, sino de estar consciente de las debilidades que podamos tener todos. La conducta y el potencial no son lo mismo. Al no emplear estereotipos o prejuicios con sus empleados, usted evita limitarlos a esas etiquetas. Creer en el potencial de que todos propician un clima para el crecimiento y la oportunidad. Las personas egoístas creen que la clave está en ellos, en su técnica, en sus enseñanzas a los demás. Esto funciona sólo temporalmente. Si en cambio usted cree que la clave está en los demás, usted podrá aceptar, afirmar y ver cómo van ocurriendo las cosas positivas.

5. Viva en forma balanceada. Lea buena literatura y revistas que lo nutran y lo mantengan actualizado en los temas del momento. Sea social, tenga amigos y confidentes. Sea activo intelectualmente, busque hobbies e intereses. Disfrute la vida. No vea las cosas en blanco o negro. Aprenda que es mejor errar por un malentendido que a causa de una exageración. Aprenda a aceptar un elogio sin parecer presumido y acepte la culpa sin reaccionar más de lo debido. Comprenda que el único verdadero fracaso es no aprender de sus experiencias. Viva de forma sensible en el presente, planifique cuidadosamente el futuro, y adáptese a las circunstancias cambiantes.

6. Vea la vida como una aventura. Saboree la vida, vívala como un valiente explorador que se embarca en una expedición hacia un territorio desconocido, inseguro de lo que va a encontrar, pero confiado en que valdrá la pena el riesgo. La seguridad proviene de su interior, su seguridad personal. No debe

ser definida por la abundancia de su hogar o sus comodidades. Su seguridad debe yacer en su iniciativa, capacidad de obtener recursos, creatividad, fuerza de voluntad, valentía, energía e inteligencia nata.

7. Tenga sinergia. Cuando el todo es más que la suma de sus partes, está en presencia de sinergia. Fortalezca su equipo, luche por complementar la debilidad a través de la fortaleza de otros. La delegación será más fácil y natural una vez que usted crea en las fuerzas y habilidades de los demás.

   Cuando las personas centradas en principios se hallan en situaciones adversas, se enfocan en los intereses de la persona en vez de luchar por posiciones. Las soluciones sinérgicas son usualmente mucho mejores que las propuestas originales.

8. Ejercítese para la renovación. Ejercite de manera regular las 4 dimensiones del ser humano:
   - Física: haga ejercicio cardiovascular
   - Mental: ejercite su mente, ya sea con la lectura, la resolución creativa de problemas y la visualización.
   - Emocional: sea paciente y escuche a los demás con empatía.
   - Espiritualmente: practique meditación, oración, estudio y ayuno.[36]

En resumen: Estas ocho características que poseen los verdaderos líderes, son útiles para todas las personas que están al frente de una institución, porque nos ayudará a desarrollar un carácter fuerte y saludable, a tener una disciplina y fuerza de voluntad. Pero solo la práctica nos hará transformar y actuar en bien de la institución y la sociedad en general.

[36] Disponible en: http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=200

2.4. Los valores y la educación

Los valores. Son una cualidad por la que una persona, despierta con mayor o menor aprecio, admiración o estima hacia algo. Es decir, un valor nos indica la importancia, significación o eficacia de algo.

De acuerdo con destacados investigadores en sociología, desarrollo psicológico y de la personalidad, los valores se aprenden a lo largo de la vida pero no solo de manera respectiva, sino que se van construyendo y se ven influidos por el entorno social. También están establecidos por la capacidad intelectual de razonamiento que una persona posee en un momento determinado de su vida. La formación de valores en los niños y adolescentes va ligada estrechamente al desarrollo de su conducta moral. [37]

Valores morales. Los valores se arraigan en las virtudes teologales que adaptan las facultades del hombre a la participación de la naturaleza divina. Son disposiciones estables del entendimiento y de la voluntad que regulan nuestros actos, ordenan nuestras pasiones y guían nuestra conducta según la razón y la fe.

Los valores morales crecen mediante la educación, por medio de la práctica de actos deliberados, y con el esfuerzo perseverante. La gracia divina las purifica y las eleva. Pueden agruparse también en torno a las cuatro virtudes cardinales.

Los principales valores son: amistad, autodominio, bondad, compasión, comprensión, decencia y pudor, generosidad, gratitud, honestidad, laboriosidad, lealtad, magnanimidad, obediencia, optimismo, orden, paciencia, patriotismo, perdón perseverancia, pulcritud, respeto, responsabilidad, sencillez, sinceridad, sobriedad, solidaridad, superación, valentía. ("Educando en Valores", Corporación Editora CHIRRE, Lima-Perú).[38]

Educación en valores. Los valores enseñan al individuo a comportarse como persona, a establecer jerarquía entre las cosas y llegar a la convicción de que algo importa o no, vale o no, es un valor o un contravalor. La Educación en valores se propone los siguientes objetivos:

[37] González, W. (2003). *Desarrollo Personal y Organizacional*, Cuenca: Cuenca.
[38] Citado por: Abril F., Mario: (2006) *Diccionario Enciclopédico de Valores*. Ecuador.

- La capacidad crítica ante los valores vigentes.
- La reflexión racional y autónoma del educando en lo que concerniente a los valores.
- La creación de formas más justas de convivencia.
- Mantener conductas coherentes con los valores que dicen apoyar.

El eje transversal de la Educación en la Práctica de Valores considera siete valores básicos o fundamentales: Identidad, honestidad, solidaridad, libertad y responsabilidad, respeto, criticidad y creatividad, calidez afectiva y amor.

Con respecto a Valores y Educación, es muy importante que en el proceso de enseñanza y aprendizaje esté insertada una pedagogía de los valores, ya que orientan al alumnado hacia un valor real de las cosas para que crezcan con dignidad.

Para educar en valores, debemos partir de un conocimiento firme de aspectos axiológicos y pedagógicos básicos, para que conlleven a la práctica y la educación sea auténtica e integral; pues los valores buscan el perfeccionamiento humano. (CONFEDEC, "Educación en la Práctica de Valores", Quito, 2000).[39]

La organización ética de la escuela y la trasmisión de valores

La gestión ética de la escuela se basa en los procesos colectivos de aprendizaje, en la maduración colectiva, y en el liderazgo que, desde determinados ámbitos de la organización, se puede ejercer. La escuela como organización educa, interviene en los procesos educativos de sus miembros.

La escuela como organización ética se sitúa en el marco de las finalidades, de las creencias, de los horizontes de decisión; como organización inteligente, capaz de dar sentido a sus acciones encaminándolas hacia la construcción de un horizonte para su actuación; como organización que educa posee el marco idóneo para la transmisión y el aprendizaje de los valores y, como organización que aprende es capaz de planificar, mejorar e innovar.

[39] Citado por: Abril F., Mario: (2004). *Diccionario Enciclopédico de Educación*. Ecuador.

El respeto, la coherencia, la adaptación y la responsabilidad son los valores a través de los cuales la escuela educa éticamente como organización. Duart, M. (1999). Organización ética de la escuela y la trasmisión de valores. Barcelona-España: Paidós.

Los valores no se enseñan, se aprenden.

Educar en valores no es modelar actitudes. Las actitudes no presuponen la interiorización de un valor. Los buenos modales no hacen a uno educado, de la misma forma que el simple hecho de pertenecer a organizaciones solidarias no le hacen a uno solidario. La solidaridad, o el respeto a los demás, debe ser algo que llevemos en nuestro interior y que condicione nuestras acciones, que nos haga entrar en conflicto valorativo cada vez que debamos tomar una decisión que afecte a nuestro comportamiento humano.

Si los valores se aprenden lo que debemos hacer es facilitar los momentos en que esto pueda ser posible. Y esos momentos, que se concretan en espacios ya sea temporales o físicos, son los que determinan nuestro aprendizaje valorativo. De nada sirve que un maestro exponga la importancia de ser tolerante y respetuoso con los demás si todos sus alumnos saben que no se entiende con la mayoría de sus compañeros de escuela. De nada sirve tampoco que se hable en una clase del diálogo cuando existen manifestaciones claras de que éste no existe en su seno, ya sea entre profesor y alumnos como entre ellos.[40]

De lo anterior se afirma que no existe educación sin valores ya que se manifiestan abiertamente a través de nuestras sensaciones, de nuestras vivencias. Educación en valores no es hablar de didácticas específicas o de técnicas para fomentar determinadas maneras de ser o de actuar sino es hablar de la necesidad de crear y de favorecer espacios de vivencia en los que las personas podamos sentir, experimentar. Vivencias que sacuda nuestra indiferencia, algo que nos emocione e impacte en nuestro interior.

[40] Disponible: http://www.uoc.edu/dt/20173/index.html.

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó en cuenta la siguiente metodología:

3.1. Participantes

Cumpliendo con lo establecido por la universidad Técnica Particular de Loja, la investigación se desarrolló en el lugar de trabajo de la investigadora, colegio Nacional Mixto “Quingeo” y estuvo dirigida a todo el universo de docentes, en un total de dieciocho incluidos rector y vicerrectora, previa consulta por correo dirigida a la Dra. Mariana Buele, Mgs., quien conoce de este particular.

En cuanto a los estudiantes se seleccionó a cinco estudiantes del Décimo Año, tres del Primer Año de Bachillerato, cinco del Segundo de Bachillerato y los siete estudiantes del Tercer Año de Bachillerato, eligiendo de entre los que conforman la directiva de curso. El total de estudiantes del colegio son 193, de los cuales se eligió veinte. También se seleccionó a quince padres de familia o representantes de las directivas de cada curso, quienes me brindaron su acogida.

A continuación se presentan las tablas, mismas que demuestra la población investigada.

TABLA Nº 1:

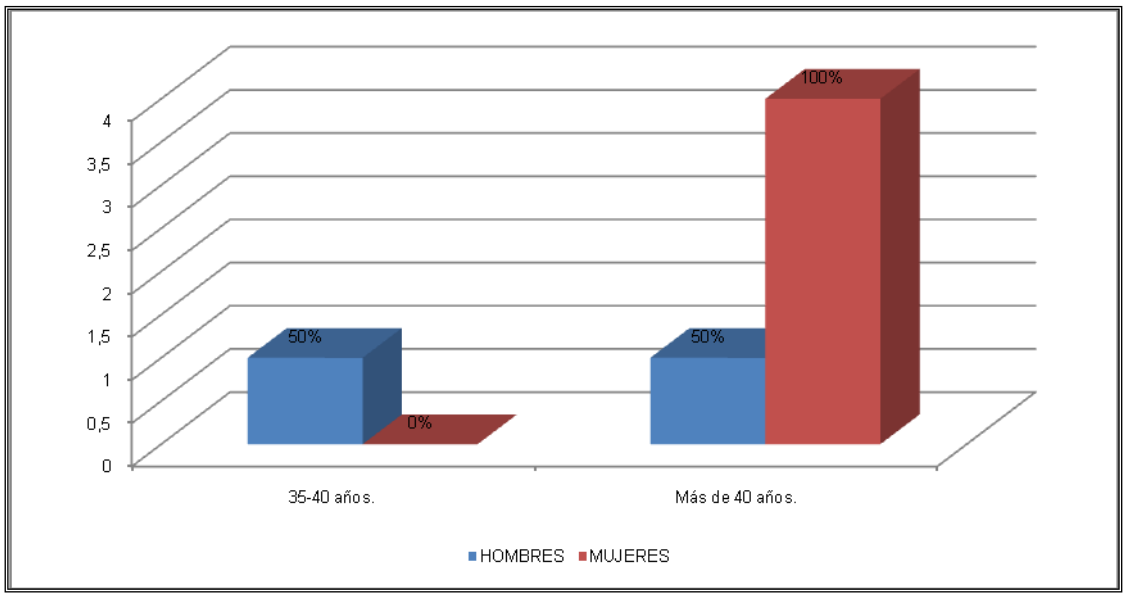
Personal directivo por sexo y edad

Sexo / Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
35-40 años.	1	50%	0	0
Más de 40 años.	1	50%	4	100%
Total	**2**	**100%**	**4**	**100%**

FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÁFICO Nº 1:

Personal directivo por sexo y edad



FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

Se puede observar en el gráfico que la mayoría de directivos tienen más de los cuarenta años, siendo en su mayoría mujeres, lo que se ha demostrando que hay participación con las mismas condiciones y oportunidades que los varones.

TABLA Nº 2:

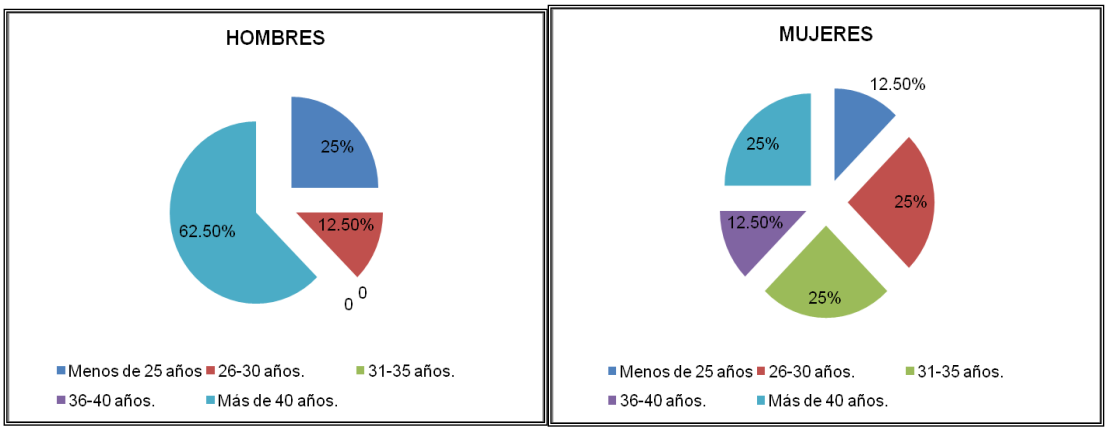
Personal docente por sexo y edad

Sexo / Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años	2	25.00	1	12.50
26-30 años.	1	12.50	2	25.00
31-35 años.	0	0	2	25.00
36-40 años.	0	0	1	12.50
Más de 40 años.	5	62.50	2	25.00
Total	**8**	**100%**	**8**	**100%**

FUENTE: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Inspección.
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÀFICO Nº 2:

Personal docente por sexo y edad



FUENTE: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Inspección.
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

Se afirma que el personal docente que labora en la institución es de equitativa, porque el 50% son hombres y el 50% mujeres, siendo los hombres quienes tienen más de 40 años, en un 62.50%. Esto significa que hay personal con años de experiencia.

TABLA Nº 3:

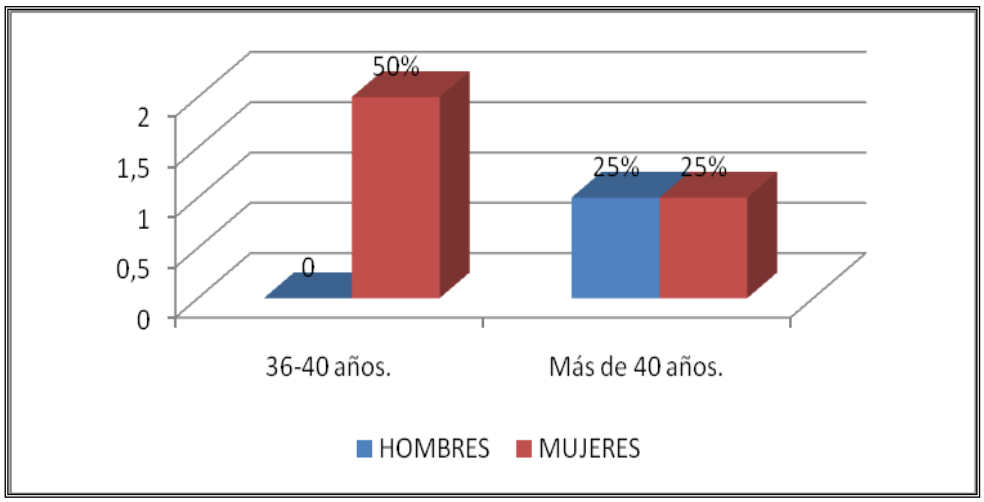
Personal administrativo y de servicios por sexo y edad

Sexo / Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
36-40 años.	0	0	2	50.00
Más de 40 años.	1	25.00	1	25.00
Total	**1**	**100%**	**3**	**100%**

FUENTE: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Inspección.
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÀFICO Nº 3:

Personal administrativo y de servicios por sexo y edad



FUENTE: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Inspección.
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

El personal administrativo y de servicio del plantel está conformado por cuatro personas: colectora, secretaria, guardiana y conserje, en su mayoría mujeres, con edad entre los 36-40 años.

TABLA Nº 4:

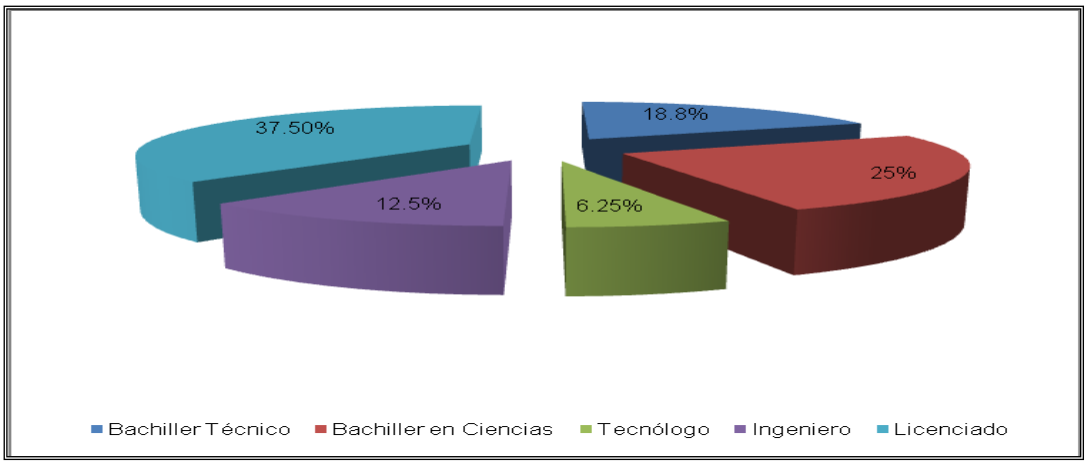
Personal docente por título académico

PROFESIÓN	F	%
Bachiller Técnico	3	18.75
Bachiller en Ciencias	4	25.00
Tecnólogo	1	6.25
Ingeniero	2	12.50
Licenciado	6	37.50
Total	**16**	**100**

FUENTE: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Inspección. Encuesta aplicada a todos los docentes, incluye jefes de Área (16)
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÁFICO Nº 4:

Personal docente por título académico



FUENTE: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Inspección. Encuesta aplicada a todos los docentes, incluye jefes de Área (16)
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

Los docentes del plantel en un 37.50% posee título de tercer nivel (Licenciados). También se presenta un 25% de maestros que tienen solamente título de bachiller. Esto se debe a que antes se ingresaba sin inconvenientes al magisterio a los lugares lejanos, sin que exista preocupación por prepararse académicamente.

TABLA Nº 5:

Población Estudiantil por edad, sexo (Educación Básica y especialidad).

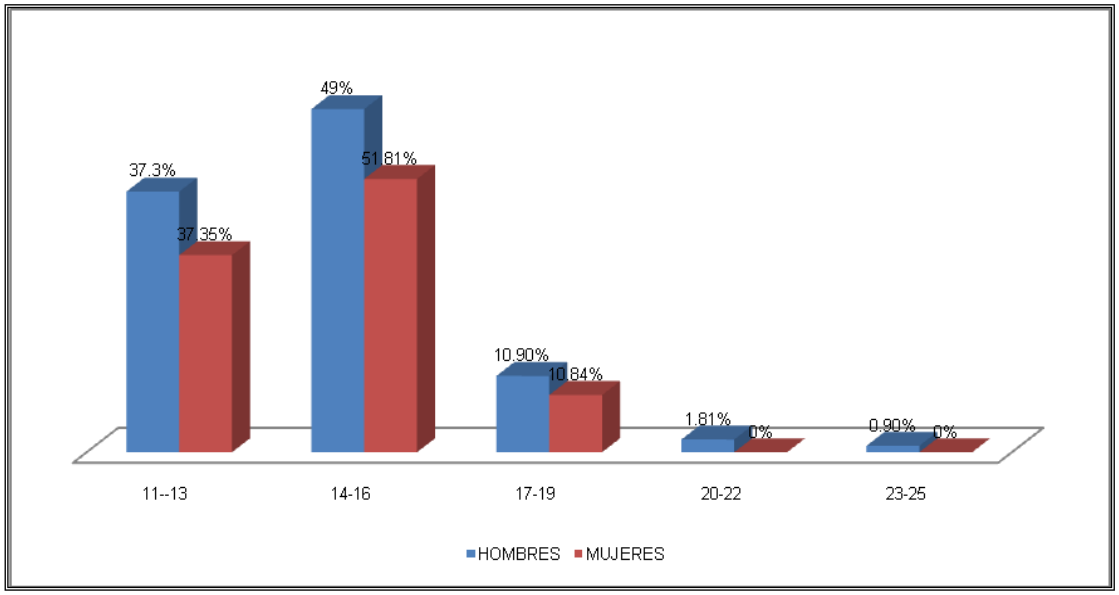
RANGOS DE EDAD	SEXO			
	H		M	
	F	%	F	%
11-13	41	37.3	31	37.35
14-16	54	49.00	43	51.81
17-19	12	10.90	9	10.84
20-22	2	1.81	0	0
23-25	1	0.90	0	0
TOTAL	**110**	**100**	**83**	**100**

FUENTE: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Departamento del DOBE.
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

De 193 estudiantes matriculados en el colegio Nacional Mixto “Quingeo”, se aplicó las encuestas a cinco estudiantes de décimo, tres del Primer Año de Bachillerato, cinco del Segundo Año de Bachillerato y siete estudiantes del Tercer Año de Bachillerato. Se escogió estudiantes tanto hombres como mujeres.

GRÁFICO Nº 5:

Población Estudiantil por edad, sexo (Educación Básica y especialidad)



FUENTE: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Departamento del DOBE.
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

En el gráfico se observa que en su mayoría los estudiantes son del ciclo básico y menor número en el Ciclo Diversificado, esto se debe a la especialidad ya que es Bachillerato en Mecanizado y Construcciones Metálicas y recién está en proceso de cambiar en Bachillerato en Ciencias.

3.2. Materiales e instrumentos

A continuación el concepto de los principales instrumentos utilizados en la investigación y la forma en que fueron aplicados.

Cuestionarios.- El cuestionario como técnica de obtener información de los sujetos es más utilizada por las siguientes razones: es relativamente económico, incluye las mismas preguntas para todos los sujetos, y puede asegurar el anonimato. Los cuestionarios manejan preguntas o enunciados, pero en todos los casos, el sujeto responde a algo escrito para un propósito concreto.

Entrevistas.- Son cuestionarios orales, esencialmente en los estudios cuantitativos. La entrevista es flexible y adaptable. Puede usarse con muchos tipos diferentes de asuntos y personas. Tiene como resultado una tasa de respuesta mucho más alta que los cuestionarios, especialmente sobre temas que tratan de las cualidades personales o las sensaciones negativas.

Observaciones.- Es un método de recogida de información más específico. Este método observacional descansa sobre los elementos que el investigador ve y escucha. Es planificada, obedece a objetivos previamente formulados. Tiene fundamentación científica, se somete a controles de validez y fiabilidad.[41]

Todos los instrumentos de investigación, a excepción de la encuesta dirigida a los señores Padres de Familia fueron elaborados previamente por parte de la Universidad Técnica Particular de Loja, que muy acertadamente nos presentó un formato para la aplicación respectiva de las encuestas a los directivos, docentes, y estudiantes; así como también una entrevista a los directivos. Todos los

[41] Mcmillan, James y Schumacher, S. (2005) *Investigación Educativ*a. Madrid: Pearson Educación, S.A.

instrumentos estuvieron bien diseñados y no hubo inconvenientes en su aplicación. Como investigadora elaboré la encuesta para los Padres de familia.

Una encuesta se dirigió al Rector, Vicerrectora y a cuatro jefes de Área como es de Lenguaje y Comunicación, Matemáticas, Estudios Sociales y Ciencias Naturales, con la finalidad de conocer la realidad del establecimiento, su organización, administración, liderazgo y el clima escolar. Consta de las siguientes partes: presentación, información general del establecimiento, ubicación del establecimiento, tipo de establecimiento y un cuestionario con catorce preguntas entre ellas objetivas y de opción múltiple.

Otra encuesta se aplicó a los docentes cuyo cuestionario contiene presentación, información general, ubicación, tipo de establecimiento y dieciséis preguntas con declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor con la finalidad de recabar información acerca de la gestión, liderazgo y valores del centro educativo de acuerdo a un Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.).

Además se realizó una encuesta a los estudiantes que consta de una presentación, Información general, ubicación, tipo de establecimiento y catorce preguntas objetivas para conocer la opinión sobre la administración, gestión y liderazgo de las Autoridades del establecimiento.

También una encuesta se dirigió a los padres de familia siendo estructurada con quince preguntas objetivas, con la finalidad de obtener información acerca de administración, gestión y liderazgo de las Autoridades del Colegio y contiene una presentación, información general, ubicación y tipo de establecimiento.
La entrevista, cuyo cuestionario consta de ocho preguntas estuvo orientada al Rector, Vicerrectora, a cuatro jefes de Área, con el objetivo de fundamentar el informe de tesis y potenciar la propuesta de innovación para la gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo.

La observación a los instrumentos curriculares, se realizó con el permiso por parte de la Vicerrectora del establecimiento, los mismos que fueron analizados por Áreas. Se pudo observar que el P.C.I contiene un esquema similar en todas las materias: Datos informativos, presentación, diagnóstico, cálculo del tiempo, objetivos,

destrezas, contenidos, recursos, metodología y bibliografía. Por lo tanto existe similitud en la presentación.

Las Planificación Curricular Institucional (P.C.I) y el Plan de Unidad Didáctica (P.U.D) son de acuerdo a la reforma del 2006 y son realizadas por cada profesor antes de iniciar el año lectivo y contiene datos informativos: nombre de asignatura, año o curso, nombre del profesor/a, título y número de la unidad, objetivos, fecha de inicio y de término. En el desarrollo de la unidad contiene: Destrezas, contenidos, metodología, recursos, evaluación, y al final firmas de responsabilidad del Profesor/a, del Jefe de Área y de la Vicerrectora. El P.U.D se presenta al iniciar cada trimestre o a medida en que se avance con los contenidos. Todos estos documentos son aprobados por la Vicerrectora, informados al Rector y revisados por el señor Supervisor. Para la presentación de cada uno de las planificaciones la Sra. Vicerrectora envía un comunicado por medio de una circular especificando la fecha de entrega, ésta documentación reposa en el departamento del Vicerrectorado.

Además se pudo constatar la presentación de los instrumentos de evaluación correspondientes al Primer trimestre y se observó que cada maestro realiza las preguntas de acuerdo al cumplimiento de destrezas y habilidades de los estudiantes. El número de dificultades dependen del contenido de cada materia y en reunión de cada área, los profesores que lo conforman analizan, revisan, dan sugerencias para su respectiva aprobación.

3.3. Método y procedimiento

Por su propósito la investigación del tema de “Gestión, liderazgo y valores en la administración de el Colegio Nacional Mixto “Quingeo”, se resalta que es una investigación aplicada y por la profundidad es descriptiva por que interpreta la acción del líder en el campo de la educación.

Los métodos de investigación aplicados son el descriptivo, analítico y sintético, que permitió explicar y analizar el objeto de la investigación.

La investigación es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilitó explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el centro educativo, de tal manera, que posibilitó conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces este tipo de investigación facilitó acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

En el proceso de investigación se requirió también del método analítico - sintético, pues facilitó la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudaron a la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método inductivo y el deductivo utilizado permitió configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzados en el proceso de investigación.

El método estadístico, hizo factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

El método Hermenéutico, permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, y además, facilitó el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

La lectura, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre Gestión, Liderazgo y Valores.

Los mapas conceptuales y organizadores gráficos, como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico-conceptuales.

La del fichaje, posibilitó la recolección de información bibliográfica a través de fichas, en las que se enumerarán y describirán las fuentes bibliográficas.

La encuesta, se utilizó para la obtención de datos de los docentes participantes y de los estudiantes del colegio seleccionados para la investigación, información de campo, que permitirá medir las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas.

La observación directa, por medio de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria en relación a los documentos de planificación curricular y desde ese conocimiento poder describir y sostener el problema de investigación. Para la observación, se utilizó una guía de observación y la codificación necesaria para poder analizar los datos y así lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación.

En cuanto al proceso de aplicación de los respectivos instrumentos, para ser aplicados se sacó fotocopias y una vez listos, se dirigió una solicitud al Sr. Profesor Heriberto Sárate Rector encargado del Colegio Nacional Mixto “Quingeo”, quien autorizó la elaboración de la investigación, firmando un acta de compromiso entre las dos partes. Hubo el total apoyo y apertura por parte de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

A los señores directivos y compañeros docentes se les entregó la encuesta, la misma que se dio respuesta de inmediato. A los padres de familia se les aplicó la encuesta en la reunión de entrega de certificados correspondiente al Primer Trimestre. A los estudiantes se aplicó la encuesta durante los recesos para lo cual se contó con el apoyo de la Orientadora del establecimiento. Para realizar la observación de los instrumentos curriculares, la Vicerrectora me facilitó los documentos de planificación que están a su cargo y se pudo conversar acerca del cumplimiento por parte del personal docente. Así como también se observó el esquema de presentación, en donde se demuestra la creatividad de cada maestro, en organizar los contenidos de cada una de las asignaturas.

4. RESULTADOS

Para la obtención de resultados se parte del diagnóstico de los instrumentos de gestión educativa, de la estructura organizativa, así como un análisis en base al FODA.

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. El manual de organización

El manual de organización, es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las organizaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento.[42]

El Manual de Organización y Funciones, es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal.[43]

No existe un manual de organización en la institución, esto se debe al desconocimiento, además no ha sido exigencia en los planteles educativos de esta norma. Los miembros se basan en la Ley y Reglamento de Educación, en base a los comunicados hechos por parte de la Dirección de Educación, del señor Supervisor y las autoridades del Plantel.

[42]Disponible: www.ase-sinaloa.gob.mx/marcojuridico/manuales/guiaparaformular anuales.pdf
[43] Disponible: http://www.mitecnologico.com/Main/OrganizacionDefinicionEImportancia

4.1.1.2. El código de Ética

Son las pautas con las que se quiere identificar a su empresa y orientar las conductas de los miembros de su organización. Funciona como un marco regulatorio de las relaciones internas de sus miembros y de éstos con el entorno.[44]

Este instrumento tampoco existe, de igual forma la institución educativa se basa en lo que está determinado en la Ley y Reglamento de Educación, en el Código de la Niñez y Adolescencia y en Acuerdos Ministeriales. Po lo tanto es necesario que exista en el colegio Nacional Mixto "Quingeo" un Código de Ética para que se identifique y oriente las conductas de todos los miembros o que sirvan de marco regulatorio de las relaciones internas de la comunidad educativa.

4.1.1.3. El plan estratégico

La planificación estratégica da a la institución educativa la posibilidad de encaminarse eficaz y eficientemente hacia una visión. Es una directriz a largo plazo.

La planificación estratégica es un proceso que pretende alcanzar un futuro deseable a partir del análisis de la realidad existente interna y externa y de las capacidades de la entidad, orientado a la acción y en la que participa toda la organización.

Se ha elaborado el Plan Estratégico en el colegio en un primer borrador por parte de los directivos del plantel, y se continúa realizando para presentar a la Dirección de Educación. Por lo tanto mientras no se apruebe dicho instrumento, no existe la implementación de proyectos educativos. Es necesario que todos los directivos y docentes colaboremos para finiquitar y realizar la entrega para la respectiva aprobación y ejecución del mismo, esto en bien del desarrollo institucional.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

Es un desglose del plan general en el se contiene los proyectos y sub proyectos con la información básica que orienta, su diseño, su gestión y evaluación. Es planificado

[44] Guillén, Manuel, "Ética en las organizaciones. Construyendo confianza", 2006.

para un año y consta de lo siguiente: Estrategias, proyectos de implementación, objetivos, actividades, recursos, costos, responsables, cronograma, fuente de verificación.

Si no existe un plan estratégico aprobado no se puede realizar proyectos de implementación, solamente se realiza gestiones de acuerdo como vayan presentándose las necesidades del establecimiento. Cabe indicar que cada una de las Áreas Académicas elabora un Plan de Trabajo, el mismo que es revisado y aprobado por el Vicerrectorado, dando cumplimiento de acuerdo a un diagnóstico, objetivos, actividades, responsables y fechas, siendo ejecutados y al final del año se entrega el respectivo informe.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

Es un documento que define y caracteriza la personalidad del centro de enseñanza. Sintetiza un conjunto de aspiraciones y prioridades de acción educativa, cohesiona el esfuerzo institucional e integral y el esfuerzo individual como aporte para cambiar la realidad educativa con proyección de futuro.[45]

Este instrumento en la actualidad recién se está elaborando, conjuntamente con los demás instrumentos, aspirando a que desde el año lectivo 2011 – 2012 entre en vigencia. Esto se conseguirá con el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa y en especial del Honorable Consejo Directivo de la institución.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

El Reglamento Interno es una norma que permite la regulación y aplicación de la Ley Orgánica de Educación y del Reglamento General de Educación de acuerdo a la realidad de la institución. El reglamento interno está en un segundo borrador y está analizando el Consejo Directivo para ser enviado a Dirección de Educación del Azuay para la respectiva autorización. Actualmente se toma en cuenta lo que está estipulado en la Ley y Reglamento de Educación.

[45] Villarroel M, César, Orientaciones *didácticas para el trabajo docente*. Quito 2007.

El Código de Convivencia tiene como objetivo la adecuación de los estilos de convivencia del sistema educativo a los requerimientos de la sociedad y sus particularidades; considerando a la convivencia como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse creativamente a través del aporte y cuestionamiento de todas y todos los integrantes de la comunidad educativa.

Se ha elaborado el manual de convivencia y se ha enviado a la Dirección de Educación, el mismo que se debe realizar las respectivas modificaciones para que sea aprobado. Una vez listo se enviará nuevamente para la revisión final, sin antes ser aprobado por el Consejo Directivo para ser analizado.

La reciente elaboración de estos instrumentos se debe a que anteriormente no existían autoridades solo del colegio, ya que este pertenecía a la Red Educativa, la misma que no era legalizada ni aceptada por quienes lo integraban. Existía como autoridad el Director y Subdirector, sin poder hacer nada ante la negativa de sus integrantes de funcionar como tal. Pero desde hace un año las autoridades solo corresponden al colegio: Rector, Vicerrectora y Consejo Directivo, pero que se están acoplando a la nueva realidad del establecimiento.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y visión

Misión.- La Comunidad Educativa del Colegio Nacional Mixto “Quingeo”, forma seres humanos, competentes, con aptitudes, productivos, emprendedores útiles para la familia y la sociedad, empleando nuevas técnicas y tecnologías de acuerdo a nuestra realidad, y a las exigencias de la sociedad, en beneficio y satisfacción de sus necesidades, respetando los valores humanos, éticos, la equidad de género, la diversidad cultural, ideológica y étnica.

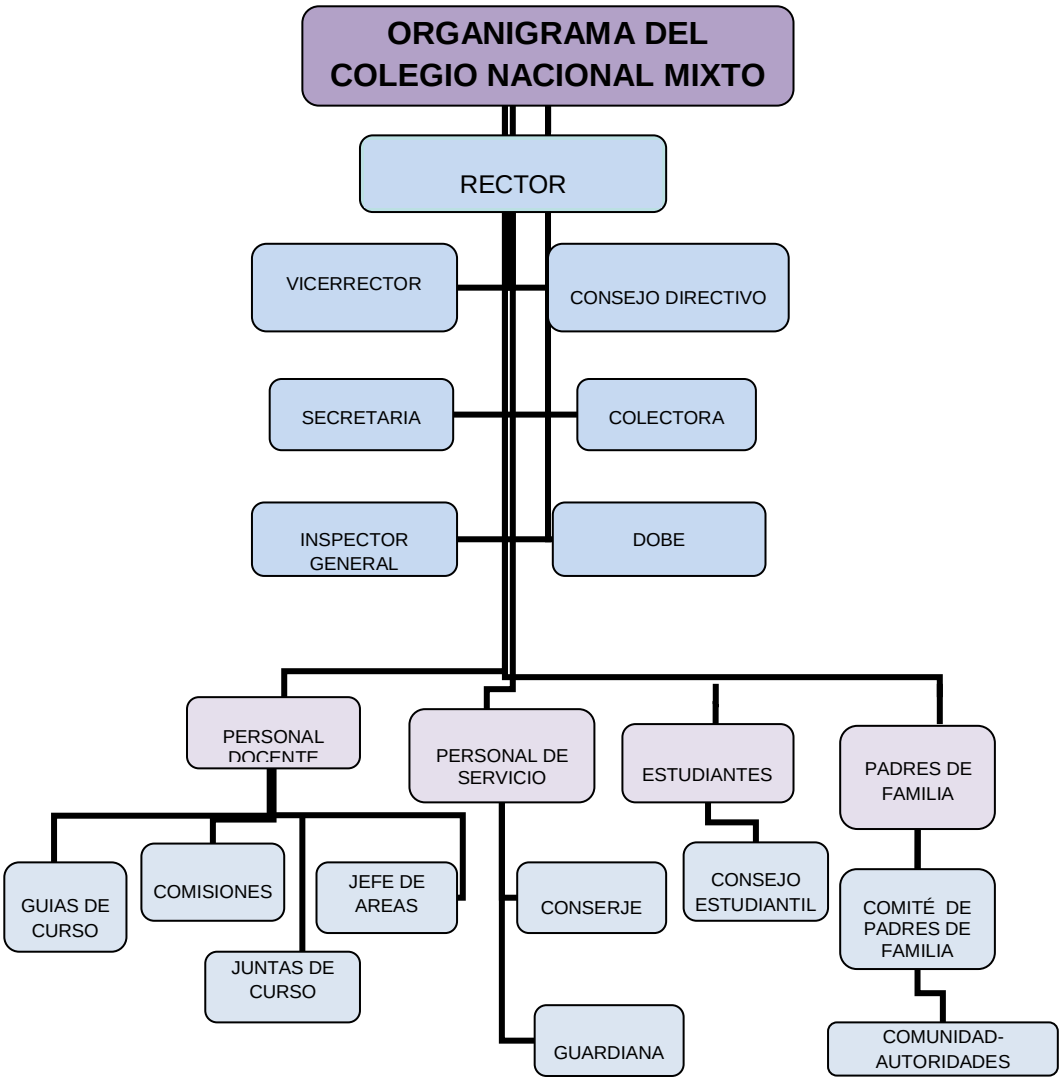
La misión se tomó del PEI que aun estaba en borrador, y en base a ello realicé una mejor redacción.

Visión.- La Comunidad Educativa del Colegio Nacional Mixto “Quingeo”, en los próximos cinco años plantea mejorar en infraestructura, aspecto pedagógico, con la

participación de docentes, la colaboración de padres de familia, estudiantes y comunidad; en base a una organización adecuada de planes, proyectos, programas y actividades planificadas y ejecutadas para incorporar a la sociedad bachilleres productivos, competentes, emprendedores que se inserten en el campo laboral, además apoyen económicamente a la familia, comunidad y sociedad en general.

La visión de igual manera fue tomada del PEI y mejorada, pero a medida que se vaya implementando proyectos y planes de mejora, se dará prudencial cumplimiento a largo plazo.

4.1.2.2. El Organigrama



FUENTE: Información de la Secretaría del Plantel

AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

Las funciones de cada uno de los miembros de la institución están organizadas en orden jerárquico. Esto significa que no existe una total apertura de comunicación entre todos, dificultando la gestión y liderazgo.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

a.- De la Junta de Profesores y Directores de Área

La Junta de Profesores se realiza trimestralmente de acuerdo al calendario escolar, a través de previas convocatorias para conocer el rendimiento de los estudiantes y el avance de los contenidos pedagógicos de cada asignatura. Además existe reunión mensual de cada área académica; así como también entre los Directores de Área que se reúne con el fin de conocer el avance académico y el rendimiento de los estudiantes, para lo cual se propone sugerencias y recomendaciones para ser aplicadas en el transcurso del trimestre, año o para el próximo, en bien de las necesidades e intereses de los estudiantes y de todos quienes conformamos la Institución educativa. Las reuniones se realizan basadas en lo que señala la Ley y Reglamento de Educación en vigencia.

Cabe mencionar que no existe capacitación oportuna, para cumplir a cabalidad las funciones pero se mantiene reuniones para compartir experiencias entre todos los docentes y buscar alternativas o estrategias para mejorar el rendimiento académico.

b.- Del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil

La Srta. Orientadora Vocacional responsable del DOBE, cumple con sus funciones de acuerdo a la Ley y Reglamento de Educación. El Departamento es incompleto y se encarga solo una persona de la orientación permanente en proceso de formación de los estudiantes del Colegio Nacional Mixto “Quingeo”, quien realiza fichas bio-psíquicas de los alumnos con problemas de aprendizaje; cuida por la integridad física y moral de los estudiantes; procura que las relaciones entre alumnos y familiares estén revestidos de armonía y solidaridad; establece un calendario de conferencias y charlas con temas acordes a la edad de los estudiantes y de acuerdo al medio; mismas que son dirigidas por personas capacitadas, de fundaciones, instituciones afines y en especial del Subcentro de salud de la parroquia de Quingeo. Además fomenta interrelación entre estudiantes-maestros, padres-hijos en los diferentes actos sociales, culturales, deportivos y cívicos en el plantel como fuera de él. La persona responsable del DOBE, informa trimestralmente de los procesos

realizados y al final del año presenta un informe general a la autoridad competente del colegio y a la Dirección de Educación.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

En cuanto al clima escolar se identifica con el ambiente físico, social y académico del establecimiento educativo y se tiende a considerar que cambia con más facilidad que la cultura escolar.

En cuanto al ambiente físico en especial la infraestructura es reducida, misma que no da las comodidades a los estudiantes, seguido del escaso mobiliario, pero existe suficiente espacio para implementarla. Por lo tanto no se han llevado a cabo procesos elaboración de proyectos, dirigidos al Presidente de la Junta Parroquial, al Consejo Provincial y otras instancias.

En cuanto a la convivencia en valores no se ven reflejadas de manera considerable en la práctica diaria entre los miembros de la institución, los cuales necesitan ser enseñados con el ejemplo y convivirlos en la práctica diaria.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

El currículo son todas las experiencias, actividades, materiales, métodos de enseñanza y otros medios empleados (objetivos, destrezas, contenidos evaluación) por el profesor o tenidos en cuenta por él, en el sentido de alcanzar los fines de la educación. (UNESCO)

Desde la Reforma de 1996, se ha venido aplicando en la Educación Básica los contenidos de acuerdo al texto y lineamientos respectivos. En el Bachillerato la malla curricular es de acuerdo a la especialidad en Mecanizado y Construcciones Metálicas y en el presente año lectivo 2010-2011 en Ciencias Básicas, de acuerdo al pensum de estudios correspondiente.

Se planifica considerando la disponibilidad de las horas docentes y el calendario escolar anual. Los contenidos están elaborados de acuerdo a la realidad de los estudiantes, y en base a sus necesidades e intereses. La Comisión Técnica

Pedagógica es designada en realizar los horarios de clases, de exámenes y supletorios.

El modelo pedagógico es el constructivista, siendo el alumno el constructor de su propio conocimiento. No se descarta los demás modelos, ya que sirven de base para el proceso de enseñanza- aprendizaje. El profesor se convierte en un orientador y guía de los alumnos, haciendo de ellos unos seres creativos, críticos, participativos.

El modelo pedagógico es el aspecto fundamental del P.E.I., para propiciar el cambio intelectual, la transformación de conciencia y el cambio de actitud requerido en los miembros de la comunidad educativa para alcanzar la innovación que aspiramos.

Los temas de valores sirven de eje transversal en cada una de las planificaciones. Dichos valores pocas veces se conviven a medida en que los padres de familia y maestros damos el ejemplo a los educandos.

Actualmente existen cursos de capacitación que ofrece el Ministerio de Educación de madera gratuita, en Didáctica y Pedagogía, pero dificulta inscribirse por la demanda de docentes a nivel nacional. Por lo tanto hay escasa capacitación de los docentes que laboran en el colegio Nacional Mixto “Quingeo” de la parroquia Quingeo.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

El plantel está organizado por comisiones: Sociales, Pedagógica, Disciplina, Deportes, Finanzas, cada una tienen roles y funciones. Por tal motivo es responsabilidad de todas las comisiones contribuir con la ejecución de lo planificado para fortalecer valores como: lealtad, identidad, honestidad, responsabilidad. Toda la Comunidad Educativa está presta a cumplir con los objetivos propuestos en base a una reorganización, a fin de contribuir al mejoramiento.

4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores

La administración, ha mejorado, una vez que se separó el establecimiento de la Red Educativa y cuenta solo con autoridades encargadas; aunque financieramente sigue igual, siendo el rector encargado representante de la Unidad Ejecutora de la zona de la parroquia Quingeo, quien tienen que estar en comunicación e interrelación con los directores y profesores de las diferentes escuelas. Además se observa que los recursos son restringidos desde el Ministerio de Finanzas para ciertos gastos que se presentan en la institución, por lo tanto los padres de familia ven la necesidad de colaborar económicamente y participar en mingas, cuando en la institución se presenta algo urgente de ser solucionado y en adelanto de la misma.

Los recursos principalmente son provenientes del estado, para facilitar el la administración de la institución. También se ha venido realizando autogestión a las autoridades de la parroquia y provincia para cubrir algunas necesidades y también para los talleres de formación dirigidos a estudiantes y padres de familia.

En la actualidad el gobierno está apoyando a la Educación, convirtiéndose ésta en obligatoria y gratuita, dando oportunidad a las familias menos desposeídas e incluyendo a los niños y adolescentes con capacidades diferentes.

Existe transparencia de los recursos por parte del Departamento de Colecturía, y mucho más con el sistema actual implementado por el Ministerio de Finanzas.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

La comunidad de “Quingeo” demuestra en forma considerable, respeto, confianza, solidaridad y mantiene costumbres y creencias. Se dan espacios socioculturales para participar y fomentar los valores culturales. Existe simultáneamente una convivencia armónica y pacífica, ya que el diálogo actualmente es la base fundamental para resolver conflictos porque antes se resolvía cualquier conflicto en base a riñas, llegando a destituir a la autoridad, de ese entonces de la Red Educativa.

Existe apoyo de ETAPA, Municipalidad de Cuenca, Consejo Provincial, de la Junta Parroquial, en base a la gestión de las autoridades del Plantel, así como de los Padres de familia.

Valores que la institución ha propuesto dentro del PEI

- Formar ciudadanos con capacidades, habilidades y aptitudes.
- Practicar el estricto respeto a las diferencias ideológicas, económicas, sociales, étnicas, culturales, políticas y religiosas.
- Formación en base a la investigación, la creatividad, la acción, la criticidad y la lucha por la liberación.
- Alumnos constructores del conocimiento mediante su participación activa.
- Autonomía en el pensar, el sentir y en el actuar en todas las dimensiones de su ser.
- Conciencia ecológica y el compromiso de esfuerzos en la conservación del medio ambiente.
- La utilización de métodos científicos y el empleo de técnicas activas.
- Práctica de la música, la danza, el teatro y la pintura como expresiones del sentimiento humano.
- Respeto entre los elementos que conforman la institución.
- Procesos de evaluación por competencias, de diagnóstico, proceso y producto.
- Elaboración del conocimiento partiendo de problemas, preguntas y proyectos.
- Participación activa del talento humano

Políticas a emprender en bien de la institución

- Velar por la prestación permanente del servicio público de la educación.
- Propiciar la capacitación pedagógica para el mejoramiento de la calidad en la educación.
- Establecer la investigación como un instrumento válido y básico de planificación, programación para generar condiciones de producción de conocimiento y reconocer las oportunidades técnicas y tecnológicas del sector empresarial e interinstitucional en el entorno.
- Vincular a la institución con el medio productivo para mejorar, actualizar y promover nuevos procesos formativos e investigativos.

- Difundir información veraz, oportuna y pertinente de las actividades académicas y administrativas por medio de la gerencia visual.
- Propender por una actitud permanente de reflexión, sobre el papel de cada uno de los actores en la institución y su compromiso de contribuir a una sana convivencia hacia la construcción de un ser integral.
- Despertar la sensibilidad hacia la apreciación del arte y la cultura mediante el ofrecimiento de talleres y eventos culturales.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Como en toda la institución educativa se evidencia en el colegio un sinnúmero de fortalezas y debilidades; es decir aspectos positivos y negativos a nivel interno.

Al conocer sus fortalezas servirán de base para emprender nuevas gestiones y proyectos; además a las debilidades hay que convertirles en fortalezas a través de un trabajo mancomunado de los gestores, directivos y líderes capaces de hacer una institución educativa cada vez mejor.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

La institución educativa también tiene amenazas y oportunidades; es decir aspectos positivos y negativos a nivel externo. Hay que desechar lo que constituye una amenaza para la institución y aprovechar las oportunidades para seguir creciendo física y organizativamente.

4.1.3.3. Matriz FODA

El FODA es una herramienta de trabajo que nos ayuda a realizar un diagnóstico integral de la institución. El mismo que se detalla a continuación y en el que se observan las necesidades más urgentes que tiene que cambiar y mejorar la institución. Esto solo se podrá lograr en base a proyectos, y planes ejecutados por las autoridades, profesores, estudiantes, padres de familia y comunidad.

DEBILIDADES	AMENAZAS
INFRAESTRUCTURA - Aulas reducidas. - Carencia de Laboratorios: Ciencias naturales, Física, Química. - Biblioteca incompleta y desactualizada. - Insuficientes herramientas, y maquinaria para prácticas de taller. - Equipos de protección del personal insuficiente y obsoleto. - Sin presupuesto para suministros del laboratorio de computación. - Implementos deportivos deteriorados. - Herramientas de agropecuaria deterioradas. **RESULTADOS DE APRENDIZAJE** - Bajo nivel académico - No concuerda contenidos escuela-colegio. - Material didáctico desactualizado - No hay capacitación constante de directivos y docentes. **ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL** - No hay autoridades titulares. - Control inadecuado en los roles. - Departamento incompleto en el DOBE, e inspección. - Mayor parte de profesores son contratados. - Planes y Proyectos aún no aprobados - No se ha llevado a cabo una reingeniería de procesos - No se fomenta la capacitación en liderazgo y gestión. - No se promueve el desarrollo docente **LIDERAZGO** - Se cuestionan disposiciones de las autoridades - No existe un trabajo en equipo coordinado. - Poco liderazgo y gestión en el área académica. **VALORES** - No se enseñan con el ejemplo - No se vivencia en su totalidad	- Vías de comunicación inaccesibles. - Influencia negativa de la migración en el campo educativo. - Hogares disfuncionales, conflictos familiares. - Nivel socioeconómico bajo - No hay identidad con su institución educativa. - Influencia de la política en la contratación de ayudas. - Desconocimiento de la población de actividades Educativas. - Poca participación de padres de familia o representantes en actividades de educación. - A culturización y pérdida de valores. - Incorrecta utilización del tiempo libre.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
INFRAESTRUCTURA - Local propio y amplio - Talleres - Laboratorio de computación - Áreas recreativas - Huerto escolar - Inmobiliario - Bar - Cocina - Casa de guardianía **RESULTADOS DE APRENDIZAJE** - Profesores aptos en cada Área. - Proceso de enseñanza - aprendizaje adecuado. - Se promueve excelencia académica. **ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL** - Jerarquía institucional. **RELACIONES PERSONALES PROFESIONALES** - Buenas relaciones humanas entre el personal docente, dicente, administrativo, padres de familia y de servicios.	- Apoyo de la Junta Parroquial. - Apoyo de Autoridades eclesiásticas y civiles. - Apoyo de padres de familia. - Apoyo del Subcentro de Salud. - Apoyo de empresas para prácticas. - La comunidad se beneficia a través de programas de alfabetización y medio ambiente. - Interrelaciones entre el Municipio de Cuenca y la Institución, en aspectos culturales, deportivos, sociales, etc. - Apoyo de supervisiones, departamento técnico, planeamiento, currículo, RR.HH, DEPP-A. - Apoyo de O.N.G.S. INFA, Vicaria de Pastoral Social, fundación DOMUN, RICHARINA, UTA. - Apoyo de ex alumnos. - Acceso a becas. - Cursos de capacitación docente por parte del Ministerio de Educación. - Promoción de la institución en las comunidades. - Apoyo y aceptación del establecimiento por parte de la comunidad.

FUENTE: Documento existente en borrador, agregado y mejorado
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Una vez aplicados los instrumentos de investigación a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia y obtenida la información respectiva de la realidad de la institución educativa se detallan los siguientes resultados:

4.2.1. De los Directivos

El establecimiento educativo donde se efectuó la investigación es el colegio Nacional Mixto “Quingeo”, que se encuentra ubicado en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, parroquia “Quingeo”, perteneciente al sector rural. Es completa desde el Octavo Año de Educación Básica hasta el Tercero de Bachillerato.

TABLA Nº 6:

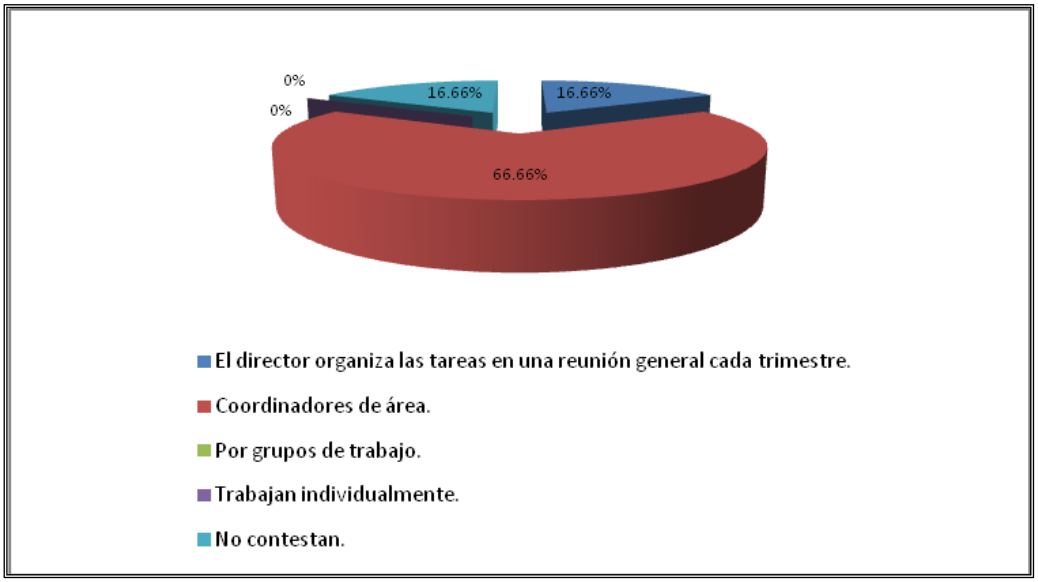
Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

	FORMA DE ORGANIZACIÓN	F	%
a.	El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	1	16.66
b.	Coordinadores de área.	4	66.66
c.	Por grupos de trabajo.	0	0
d.	Trabajan individualmente.	0	0
e.	No contestan.	1	16.66

FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÁFICO: Nº 6:

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



FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

De acuerdo a los criterios de los directivos la forma de organización en la institución es a través de los Coordinadores de Área, viéndose reflejada en un 66.66%. Se evidencia que el Sr. Rector organiza las tareas convocando a reuniones generales trimestrales o cuando se presente algo urgente.

TABLA Nº 7:

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

ASPECTOS	F	%
a. El número de miembros de la institución.	1	16.66
b. Los resultados obtenidos en la institución.	4	66.66
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	0	0
d. Otros.	0	0
e. No contestan.	1	16.66

FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÁFICO: Nº 7:

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

FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

Como uno de los aspectos que se toma en cuenta para medir el tamaño de una organización de acuerdo a la opinión de los directivos, es en base a los resultados obtenidos de la institución, reflejada en un 66.66%.

TABLA Nº 8:

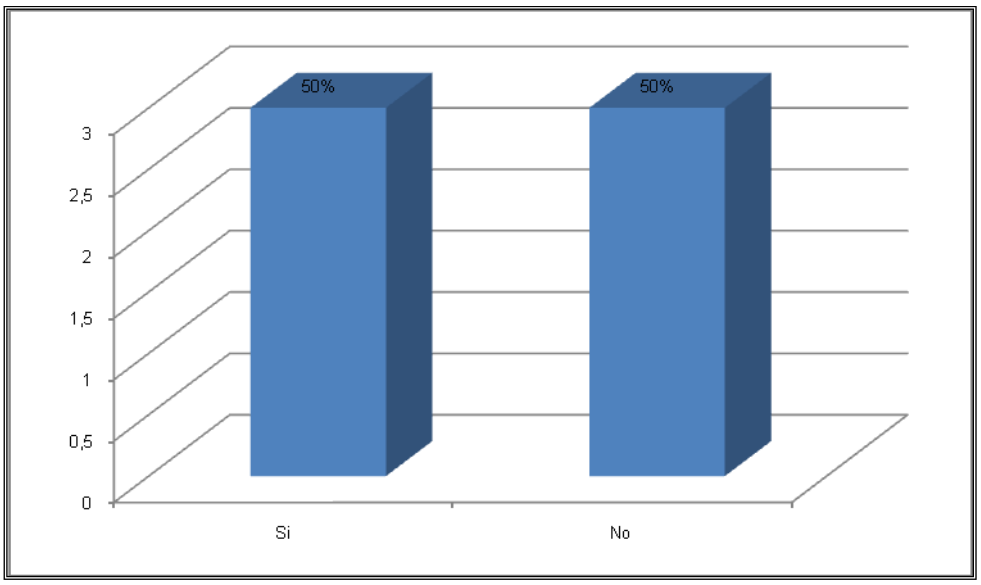
Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
Si	3	50.00
No	3	50.00
TOTAL	6	100.00

FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÁFICO Nº 8:

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



FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

Los Miembros de la institución desconocen del manual de normas, reglas y procedimientos, por lo tanto de lo que conozco las tareas de los miembros de la institución no se encuentran establecidos ni escritos en documentación alguna y aún no existe gestión para dicha elaboración. Solo se basan en la Ley y Reglamento de educación vigente.

TABLA Nº 9:

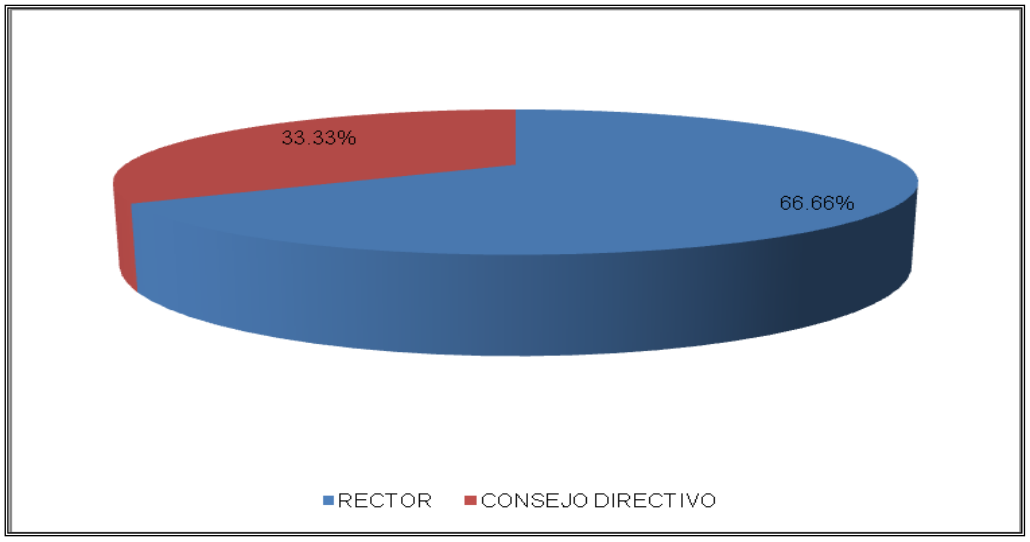
El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
RECTOR	4	66.66
CONSEJO DIRECTIVO	2	33.33

FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÁFICO Nº 9:

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones



FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

Quien lidera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en un 40% lo realiza el Rector, aunque hay participación de un 33.33% del Consejo Directivo. Se puede afirmar que el Rector es quien toma las decisiones según el caso, para ello aplica normas técnicas para tomar decisiones correctas, en la que participen la mayoría de los miembros.

TABLA Nº 10:

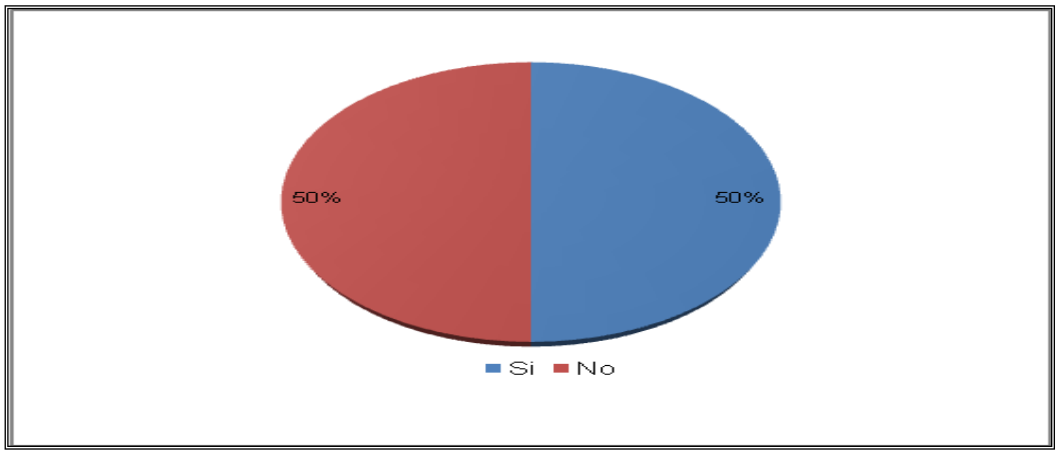
Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
Si	3	50.00
No	3	50.00
TOTAL	6	100.00

FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÁFICO Nº 10:

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos



FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

En este caso el rector se responsabiliza por la resolución de algunos conflictos que no pueden ser delegados a otros organismos dejando para éstos asuntos delegables y de competencia exclusiva, como es de las diferentes comisiones (disciplina, sociales, etc.)

TABLA Nº 11:

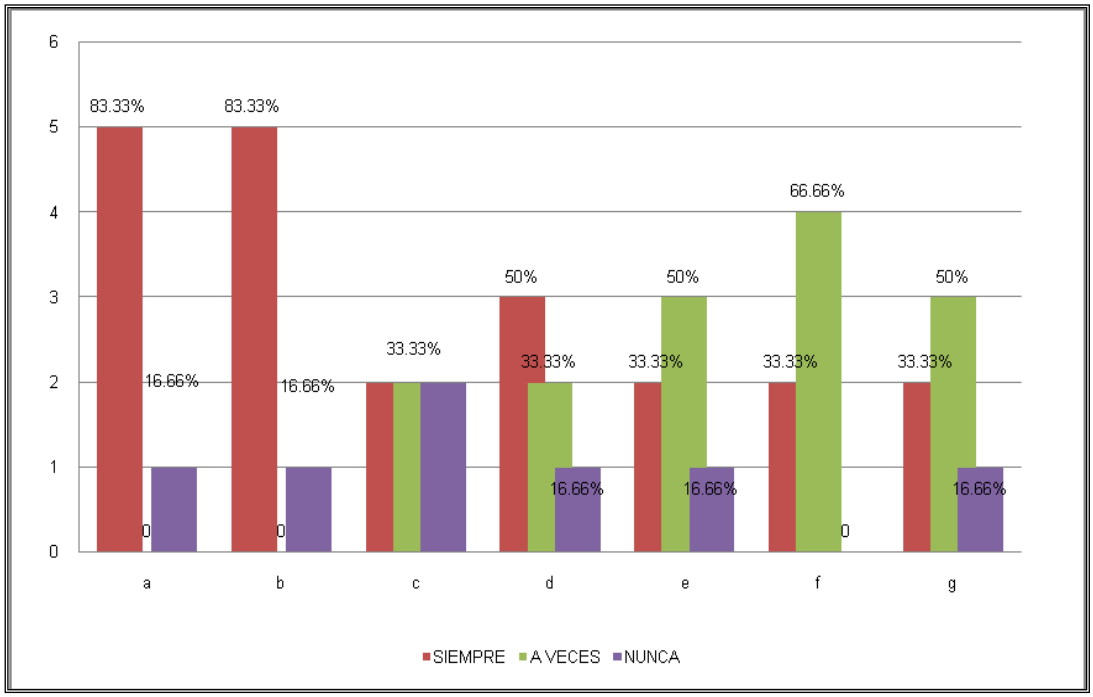
La administración y liderazgo del centro educativo promueve

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	Excelencia académica.	5	83.33	0	0	1	16.66
b	El desarrollo profesional de los docentes.	5	83.33	0	0	1	16.66
c	La capacitación contínua de los docentes.	2	33.33	2	33.33	2	33.33
d	Trabajo en equipo.	3	50.00	2	33.33	1	16.66
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	2	33.33	3	50.00	1	16.66
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	2	33.33	4	66.66	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	2	33.33	3	50.00	1	16.66

FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÁFICO Nº 11:

La administración y liderazgo del centro educativo promueve



FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

a. En el colegio Nacional Mixto “Quingeo”, se busca la excelencia académica siempre en un 83.33%.

b. De igual manera el desarrollo profesional de los docentes se encuentra un 83.33% de preocupación por parte de los directivos, pero no se da tal situación por que no se ha realizado algún proyecto.

c. En cuanto a la capacitación continua no es un aspecto relevante en la institución puesto que los directivos no lo han impulsado.

d. Se puede observar que se trabaja en equipo en un 50%, pero falta desarrollar este aspecto para obtener un mayor aprovechamiento del talento humano y mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución.

e. En cuanto a la vivencia de valores institucionales y personales, se tiene que desarrollar actividades que motiven el desarrollo de este aspecto fundamental, ya que a veces se promueve en un 50%.
f. Refiriéndose a la participación de los padres de familia en las actividades programadas, lo hacen a veces el 50%, lo que significa que hace falta mayor motivación para el involucramiento total de los mismos.

g. La delegación de autoridad a los grupos de decisión es razonable por cuanto, el rector a veces delega en un 50% sus funciones durante su ausencia o de acuerdo a las circunstancias que se presentare en el establecimiento.

TABLA Nº 12:

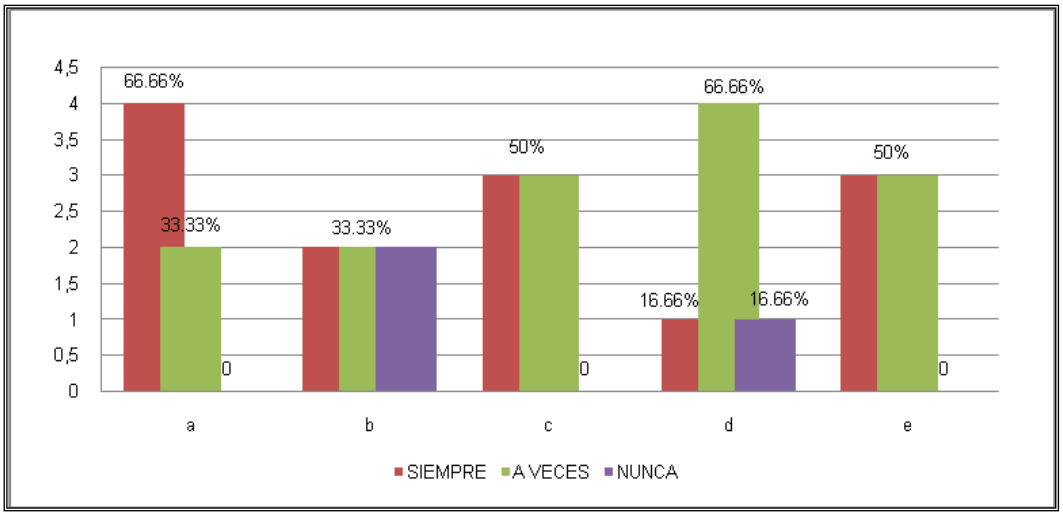
Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	Son innatas.	4	66.66	2	33.33	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	2	33.33	2	33.33	2	33.33
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	50.00	3	50.00	0	0
d	Se desarrollan con estudios en Gerencia.	1	16.66	4	66.66	1	16.66
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	3	50.00	3	50.00	0	0

FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÁFICO Nº 12:

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución



FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

a. Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución en un 66.66% son innatas, para dirigir una institución.

b. Se demuestra que no están de acuerdo en que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se logran estudiando las teorías contemporáneas, se demuestra por la igualdad de opiniones.

c. Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se adquieren en un 50% a partir de la experiencia.

d. En este punto las habilidades de liderazgo para dirigir una institución se desarrollan en un 66.66% con estudios en gerencia.

e. Aunque parezca contradictorio con lo anterior, siempre se inclina hacia una combinación equilibrada de capacitación, práctica y teoría en un 50%.

TABLA Nº 13:

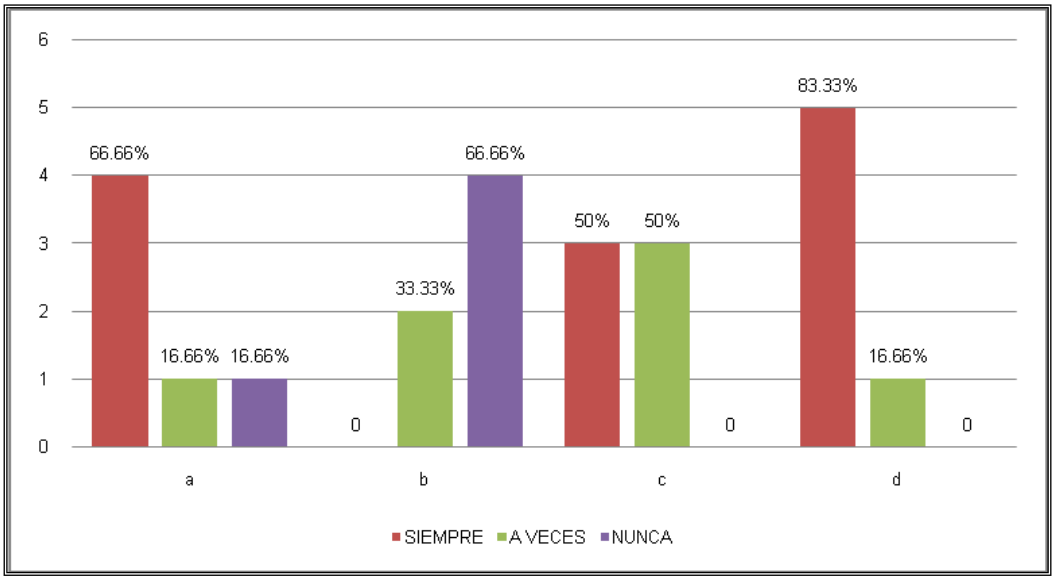
Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	66.66	1	16.66	1	16.66
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	2	33.33	4	66.66
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	50.00	3	50.00	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83.33	1	16.66	0	0

FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÁFICO Nº 13:

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar



FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

a. Los directivos para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar promueven en un 66.66%, el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.

b. Los directivos para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar consideran en un 66.66% nunca se considera, la disminución del número de estudiantes por aula.

c. Los directivos para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar están de acuerdo siempre en un 50% de tomar en cuenta la mejora de los organismos de control, aunque el otro 50% a veces.

d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo siempre está presente para mejorar el desempeño y progreso de la institución. Puesto que el 83.33% lo corroboran.

TABLA Nº 14:

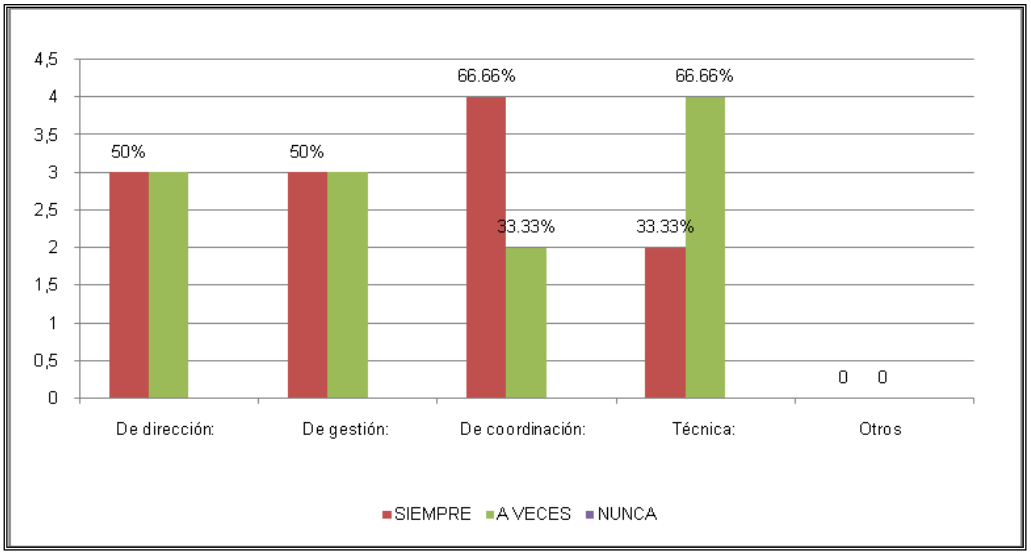
Organismos que integran la institución

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	De dirección: Director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	3	50.00	3	50.00	0	0
b	De gestión: secretario, subdirector, comisión económica, etc.	3	50.00	3	50.00	0	0
c	De coordinación: jefe de estudios, coordinador, etc.	4	66.66	2	33.33	0	0
d	Técnica: departamentos, equipo docente, etc.	2	33.33	4	66.66	0	0
e	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÁFICO Nº 14:

Organismos que integran la institución



FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

a. En cuanto a los organismos que integran la institución de dirección: Director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc. Coinciden los resultados en siempre y a veces en un 50%. Pero de acuerdo a la realidad del colegio, es el Rector, el Consejo Directivo, que forman parte.

b. De igual manera los organismos de gestión: secretario, subdirector, comisión económica, etc. que integran la institución están siempre y a veces en un 50%. Pero de acuerdo al colegio son secretaria, vicerrector, comisión de Finanzas, etc. que son necesarios todo el tiempo en la institución.

c. En la institución el coordinador o jefe de estudios, es considerado siempre un aspecto relevante en un 66.66%.

d. El área técnica a veces integra la institución en un 66.66%, y solamente en un 30% siempre.

TABLA Nº 15:

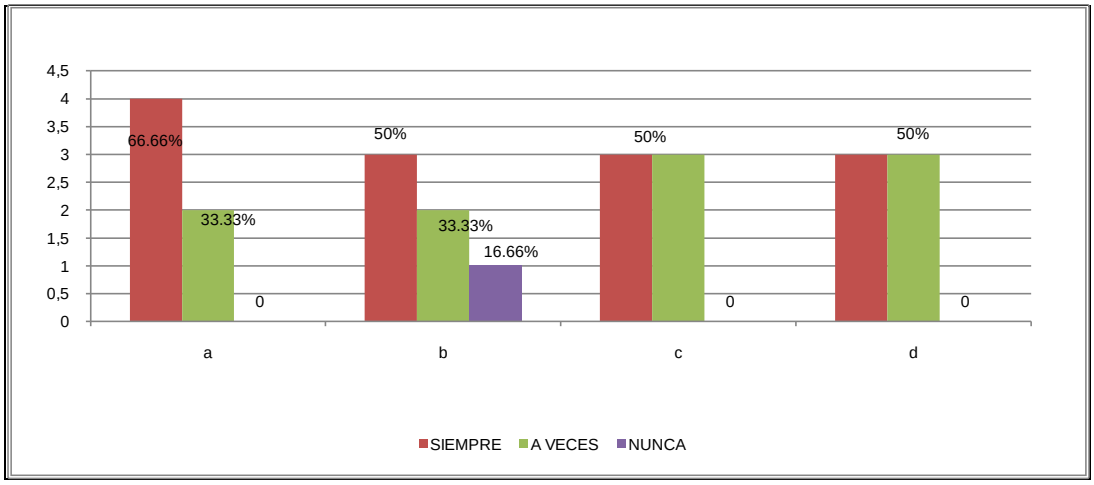
Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	66.66	2	33.33	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	50.00	2	33.33	1	16.66
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	50.00	3	50.00	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	50.00	3	50.00	0	0

FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÁFICO Nº 15:

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores



FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

a. La evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos se considera en un 66.66% una actividad importante del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

b. Las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores en un 50% siempre establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.

c. La actividad de tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos es también importante en un 50%.

d. La coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos está en un 50% siempre y en un 50% a veces. Y de acuerdo a la realidad, el equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores, siempre promueven.

TABLA Nº 16:

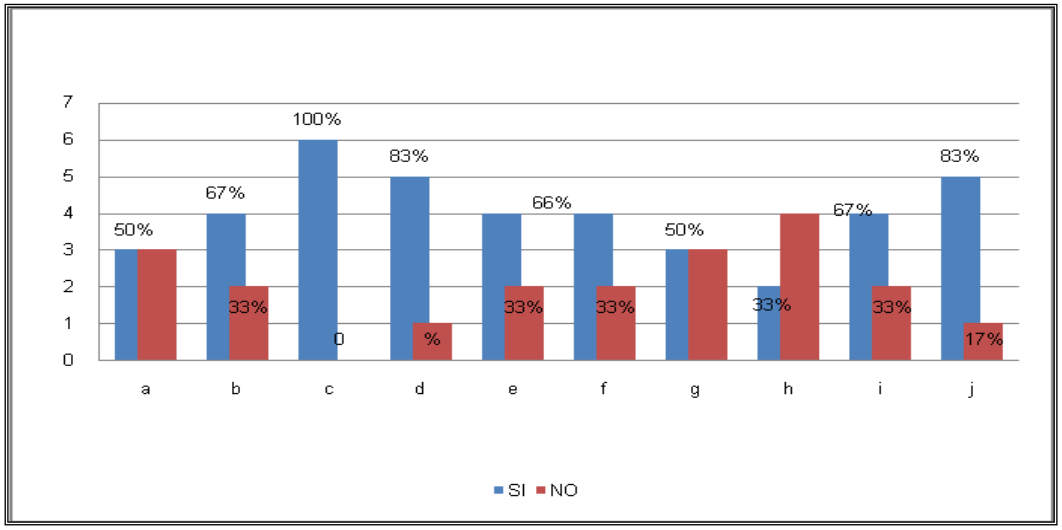
Los departamentos didácticos y sus acciones.

ORDEN	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE:	SI		NO	
		F	%	F	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	50.00	3	50.00
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	66.66	2	33.33
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100.00	0	0
d	Mantener actualizada la metodología.	5	83.33	1	16.66
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	66.66	2	33.33
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	4	66.66	2	33.33
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	50.00	3	50.00
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	2	33.33	4	66.66
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	66.66	2	33.33
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	83.33	1	16.66

FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÁFICO Nº 16:

Los departamentos didácticos y sus acciones



FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

a. Los departamentos didácticos de la institución en cuanto a Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia según los directivos no tienen claro las actividades de estos departamentos ya que un 50% contestan si y el 50% contestan no. Y de acuerdo a lo observado si se encargan de organizar y desarrollar.

b. Los departamentos didácticos en un 66.66% si se encargan de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. Lo que significa que se toma en cuenta el punto de vista para realizar dichos planes.

c. Los departamentos didácticos tienen como actividad fundamental elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente en un 100%.

d. Los departamentos didácticos en un 83.33% se encargan de mantener actualizada la metodología.

e. Los departamentos didácticos según las opiniones dadas en un 66.66% se encargan de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

f. El 66.66% de los encuestados consideran que entre las responsabilidades de los departamentos didácticos es colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

g. Este aspecto de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos no está definido ya que las opiniones están divididas en un 50%. Y de acuerdo a la realidad, únicamente se plasma en los libros de actas de las reuniones de Jefes de Área y de las Juntas de Curso.

h. La opinión de los encuestados en un 66.66% manifiestan que los departamentos didácticos no formulan propuestas al equipo directivo.

i. De acuerdo a los directivos los departamentos didácticos en un 66.66% se encargan de elaborar la programación didáctica de las asignaturas.

j. Se considera un aspecto relevante en un 83.33% la actividad de los departamentos didácticos de mantener actualizada la metodología.

TABLA Nº 17:

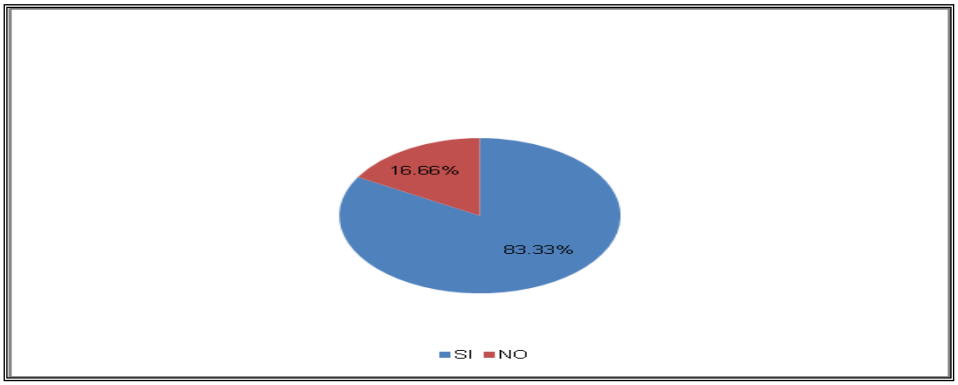
La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

ORDEN	ACCIONES	SI		NO	
		F	%	F	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	83.33	1	16.66

FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÁFICO Nº 17:

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones



FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

La gestión pedagógica en el Centro Educativo, en un 83.33% fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

TABLA Nº 18:

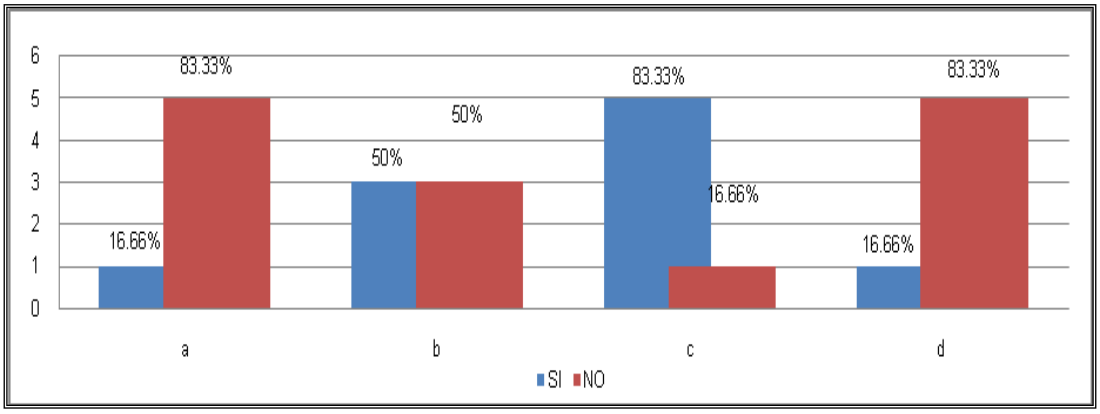
Material de planificación educativa

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		F	%	F	%
a	Reingeniería de procesos.	1	16.66	5	83.33
b	Plan estratégico.	3	50.00	3	50.00
c	Plan operativo anual.	5	83.33	1	16.66
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	1	16.66	5	83.33

FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÁFICO Nº 18:

Material de planificación educativa



FUENTE: Encuesta directa aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

a. En la institución educativa en un 83.33% no se ha realizado una reingeniería de procesos, lo que quiere decir que hay que mejorar en la manera de organizar las actividades.

b. En cuanto al Plan Estratégico existe la misma opinión de si y no en un 50%. Pero de acuerdo a la realidad este no ha sido socializado y se encuentra en elaboración.

c. En cuanto al plan operativo anual el 83.33% manifiesta que sí existe. Pero solamente se ha elaborado de acuerdo a las áreas académicas.

d. No existe proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes, lo demuestra el 83.33%.

4.2.2. De los Docentes

TABLA Nº 19:

Resultados de la encuesta a docentes

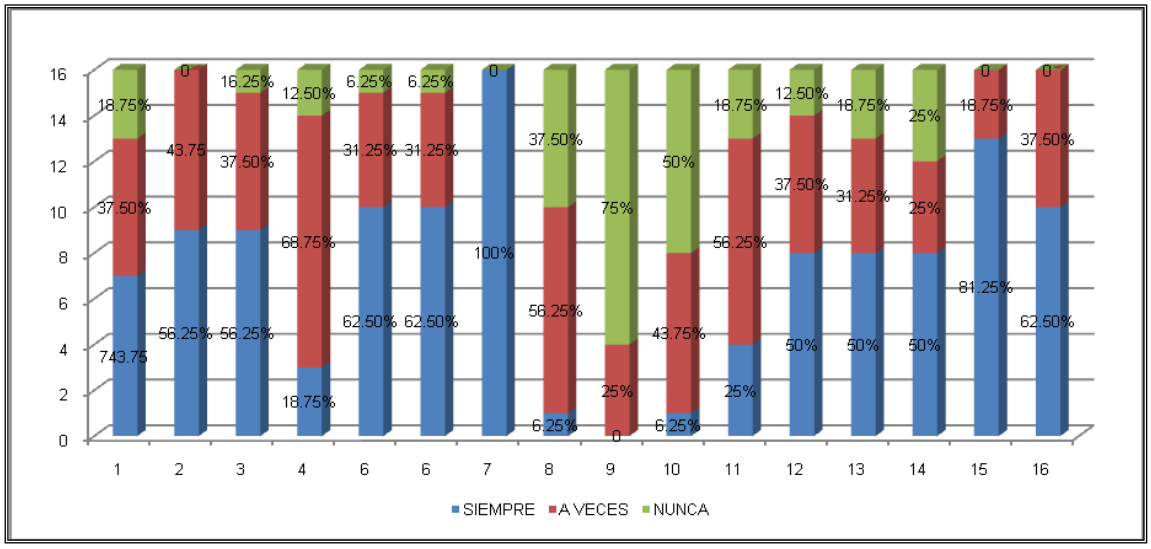
ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	43.75	6	37.50	3	18.75
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	9	56.25	7	43.75	0	0
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.	9	56.25	6	37.50	1	6.25
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes familia-asociación civil padres y representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	3	18.75	11	68.75	2	12.50
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	25.00	6	37.50	6	37.50
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	62.50	5	31.25	1	6.25

7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	16	100.00	0	0	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	6.25	9	56.25	6	37.50
9	Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.	0	0	4	25.00	12	75.00
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	6.25	7	43.75	8	50.00
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	25.00	9	56.25	3	18.75
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	8	50.00	6	37.50	2	12.50
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	8	50.00	5	31.25	3	18.75
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	8	50.00	4	25.00	4	25.00
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	81.25	3	18.75	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	10	62.50	6	37.50	0	0

FUENTE: Encuesta directa aplicada a los docentes.
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÁFICO Nº 19:

Resultados de la encuesta a docentes



FUENTE: Encuesta directa aplicada a los docentes.
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

1. Los docentes creen que poseen actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes viéndose representado en un 43.75%.

2. Los encuestados en un 56.25% piensan que 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 promueve en un 56.25% en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

4. Para los directivos y docentes a veces en un 68.75% promueven la investigación a nivel educativo.

5. En un 37.50% se da resistencia por parte de los padres de familia hacia el cambio para llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

6. En un 62.50%, los docentes trabajan en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.

7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores en un 100% son el eje trasversal de la formación integral del estudiante.

8. Según los encuestados en un 56.26% los compañeros y rector se resisten a veces cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

9. El 75%. de los docentes nunca se sienten poco integrados en el colegio y entre los compañeros.

10. En las relaciones de los docentes con el rector del centro educativo, el 50% se llevan de mejor manera y como en toda institución hay mínimos desacuerdos.

11. El 56.25% de los docentes a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

12. De acuerdo a la encuesta realizada el 50% de los docentes siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.

13. El 50% de los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

14. El 50% de los encuestados señalan que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.

15. Existe un 81.25% de concurrencia a las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

16. El 62.50% los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

4.2.3. De los Estudiantes

TABLA Nº 20:

Resultados de la encuesta a estudiantes

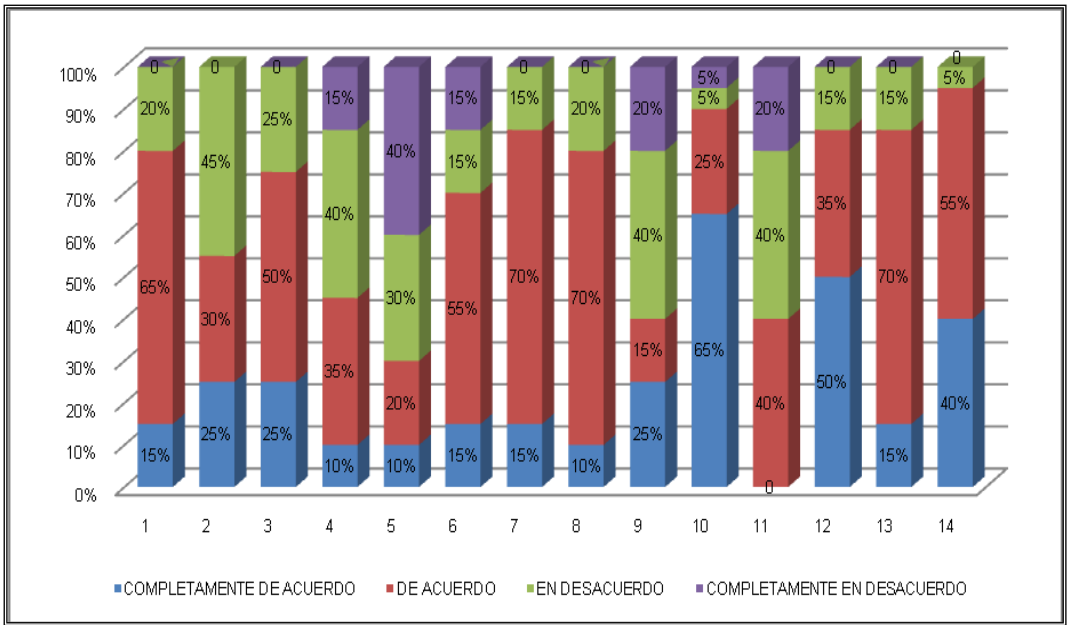
ORDEN	DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	3	15.00	13	65.00	4	20.00	0	0
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	5	25.00	6	30.00	9	45.00	0	0
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	5	25.00	10	50.00	5	25.00	0	0

4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	10.00	7	35.00	8	40.00	3	15.00
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	2	10.00	4	20.00	6	30.00	8	40.00
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	15.00	11	55.00	3	15.00	3	15.00
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	3	15.00	14	70.00	3	15.00	0	0
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	2	10.00	14	70.00	4	20.00	0	0
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	25.00	3	15.00	8	40.00	4	20.00
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	65.00	5	25.00	1	5.00	1	5.00
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	0	0	8	40.00	8	40.00	4	20.00
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	50.00	7	35.00	3	15.00	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	3	15.00	14	70.00	3	15.00	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	8	40.00	11	55.00	1	5.00	0	0

FUENTE: Encuesta directa aplicada a los estudiantes
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÁFICO Nº 20:

Resultados de la encuesta a estudiantes



FUENTE: Encuesta directa aplicada a los estudiantes
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

1. El 65% de los estudiantes están de acuerdo que el Rector toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.

2. El 45% está en desacuerdo de que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.

3. El 50% de los estudiantes observan cotidianamente en el ambiente escolar el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas.

4. El 40% están en desacuerdo de que se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.
5. El 40% está completamente en desacuerdo, ya que en las clases si se da oportunidad a los alumnos a que hagan trabajos diferentes.

6. El 55% de los estudiantes están de acuerdo que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

7. El 70% de los estudiantes manifiestan que los profesores proponen actividades innovadoras para desarrollar.

8. El 70% de los estudiantes manifiestan que están de acuerdo que los métodos de enseñanza en clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

9. El 40% de los estudiantes afirman que los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.

10. El 65% de los estudiantes están completamente de acuerdo que en las clases se dan oportunidades para expresar su opinión.

11. Los estudiantes en un 40% opinan que el profesor no es el único quien decide qué se hace en clase.

12. El 50% está completamente de acuerdo que se realizan trabajos en grupo y equipo con instrucciones claras y participación del docente.

13. El 70% de los estudiantes están de acuerdo que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

14. El 55% están de acuerdo que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Motivo por el cual debe existir equilibrio entre teoría y práctica.

4.2.4. De los padres de familia

TABLA Nº 21:

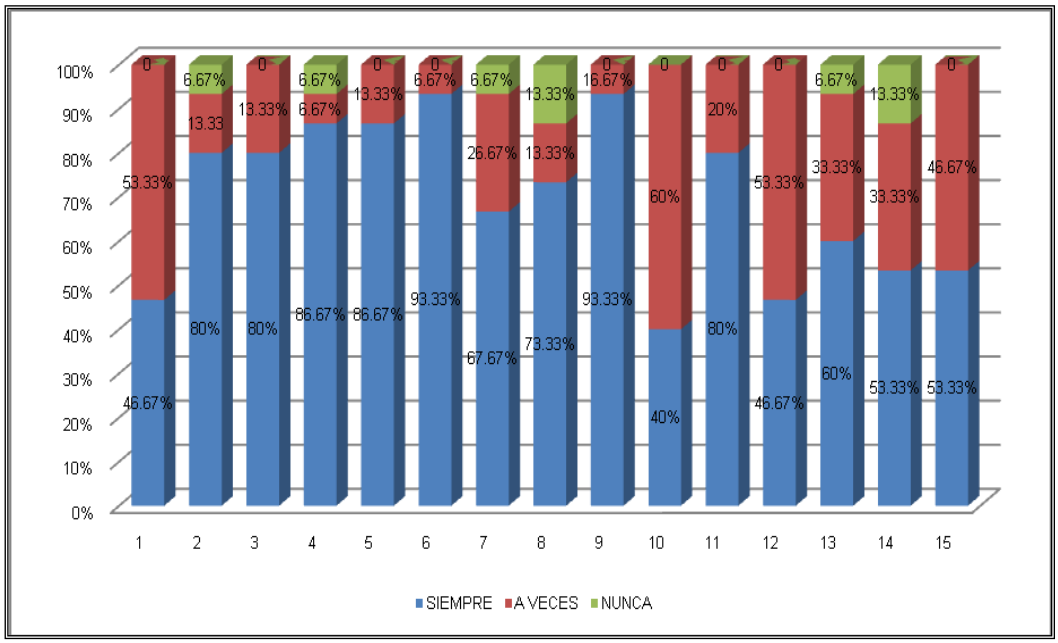
Resultados de la encuesta a padres de familia

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
1	Las autoridades del Plantel se preocupan por el progreso de la institución.	7	46.67	8	53.33	0	0
2	El Rector gestiona y lidera acciones en bien de la institución.	12	80.00	2	13.33	1	6.67
3	Hay reuniones para informar las actividades realizadas por las autoridades del plantel.	12	80.00	3	20.00	0	0
4	El Rector demuestra confianza a los padres de familia.	13	86.67	1	6.67	1	6.67
5	El Rector pide la opinión de los Padres de Familia para tomar decisiones.	13	86.67	2	13.33	0	0
6	Participan y colaboran en actividades programadas por el establecimiento.	14	93.33	1	6.67	0	0
7	Los directivos de la institución trabajan en equipo.	10	66.67	4	26.67	1	6.67
8	Está de acuerdo con la administración que está frente de la institución.	11	73.33	2	13.33	2	13.33
9	Se siente satisfecho con la educación que reciben sus hijos.	14	93.33	1	6.67	0	0
10	Dialogan con los profesores que laboran en la institución.	6	40.00	9	60.00	0	0
11	Los profesores demuestran interés por el progreso la institución.	12	80.00	3	20.00	0	0
12	Tiene orientación cuando ocurre algún problema con sus hijos.	7	46.67	8	53.33	0	0
13	Asisten a charlas o escuela para padres convocadas por el Rector.	9	60.00	5	33.33	1	6.67
14	Se vivencia valores humanos en la institución.	8	53.33	5	33.33	2	13.33
15	Es apropiado el ambiente de la institución.	8	53.33	7	46.67	0	0

FUENTE: Encuesta directa aplicada a los Padres de Familia
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

GRÁFICO Nº 21:

Resultados de la encuesta a padres de familia



FUENTE: Encuesta directa aplicada a los Padres de Familia
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

1. Según la opinión de los Padres de Familia las autoridades del Plantel se preocupan en un 53.33% por el progreso de la institución

2. Los padres de familia en un 80% opinan que el Rector y la Vicerrectora gestionan y lideran acciones en forma conjunta por el bien de la institución.

3. El 80% afirma que hay reuniones para informar las actividades realizadas por las autoridades del plantel.

4. En un 86.67% el Rector demuestra confianza a los padres de familia.

5. En un 86.67 el Rector pide la opinión de los Padres de Familia, para la toma de decisiones.

6. El 93.33% los Padres de Familia participan en actividades programadas por el establecimiento.

7. Los padres de familia observan que el Rector, Vicerrector y Consejo Directivo de la institución trabajan en equipo.

8. El 73.33% de los Padres de Familia están de acuerdo con la administración que actualmente está frente de la institución.

9. El 93.33% manifiesta que se siente satisfecho con la educación que reciben sus hijos.

10. Los Padres de Familia en un 60% dialogan a veces con los profesores que laboran en la institución.

11. El 80% opinan que los profesores demuestran interés por el progreso la institución.

12. Los Padres de Familia en un 53.33% tienen información por parte del la Orientadora, cuando ocurre algún problema con sus hijos.

13. En un 60% asisten a charlas o escuela para padres convocada por el Rector.

14. Según los padres de familia en un 53.33% se vivencia el respeto, la solidaridad, justicia y más valores personales e institucionales dentro de la Comunidad Educativa.

15. Los padres de familia dicen que es apropiado el ambiente de la institución y el 46.67% opina que a veces. Por lo tanto las actividades se desenvuelven normalmente.

De la Entrevista a Directivos

MATRIZ Nº 1:

Entrevista a directivos

ORDEN	PREGUNTAS	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	+	6		0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	+	5		1
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	+	5		1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	+	4		2
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	+	6		0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	+	5		1
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	+	5		1
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	+	6		0

FUENTE: Entrevista aplicada al Personal Directivo (Rector, Vicerrectora y cuatro Jefes de Área).
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

De acuerdo a la entrevista realizada a los directivos se puede notar que en la primera pregunta la totalidad de directivos poseen conocimiento de lo que es comunicación e información. Esto da a entender que existe comunicación, información e interrelación dentro de la comunidad educativa.

El centro educativo no cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, de este particular se tiene conocimiento, por lo que se hace necesario elaborar uno en donde se pueda regir los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia del centro educativo.

Los directivos en su mayoría opinan que un conflicto se debe resolver en base a diálogos, en la que las partes involucradas actúen de acuerdo a la función que le corresponde, y que las soluciones conlleven a un mejor convivir institucional. Además que se puede hacer de mediador y escuchando para llegar a una posición conciliadora en la que las dos partes salgan ganando.

Se tienen conocimiento de que un directivo debe actuar con ideas positivas, con valores morales y éticos, con una preparación, donde demuestre seguridad, confianza y justicia, que encomiende o delegue funciones en el trabajo en equipo, es decir con capacidad de liderazgo, en donde demuestre las características de un líder.

Se toma en cuenta que el tipo de liderazgo que predomina en el establecimiento es muchas veces flexible y en otra de tipo autoritario, con prepotencia, por lo cual es necesario hacer un esfuerzo de cambio que conlleve a un liderazgo educativo, tanto en la dirección, docencia, y alumnado.

La institución tiene como objetivos desarrollar los valores morales en convivencia con los valores éticos. Pero lo que hace falta ser el ejemplo conviviendo diariamente, o sea poniendo en práctica.

Los valores predominantes que se observan en la institución entre profesores y estudiantes son el respeto; la solidaridad, la identidad, la amistad, la confianza.

A pesar de que en la mayoría se conviven los valores, también existen antivalores aunque en mínimos casos como la hipocresía, envidia, el individualismo, la irresponsabilidad e impuntualidad.

MATRIZ Nº 2:

De problemáticas

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
1. No existe un manual de normas, reglas y reglamentos en gestión, liderazgo y valores.	-Desconocimiento en su elaboración. -Deficiente liderazgo por parte de los directivos. -Se basa solo en la Ley de Educación y Reglamento General. -No existe auto capacitación.	-Se actúa solo por experiencia. -Deficientes habilidades de liderazgo. -No se puede regular la gestión, liderazgo y valores.
2. Deficiente capacitación en gestión, liderazgo y valores.	-No se realiza planes de capacitación. -No hay interés de los directivos en analizar estos temas. -Directivos desactualizados y no capacitados en estos temas. -Desinformación.	-Desempeño sin información y de acuerdo a las circunstancias. -Escasa gestión -Toma de decisiones individualizadas.
3. Escasa convivencia de valores entre los miembros de la comunidad educativa.	-Limitados espacios de convivencia. -No se toma en cuenta la opinión del todos los miembros de la institución. -Escaso conocimiento de los valores humanos, éticos, institucionales. -No se ejecuta el eje transversal de la Planificación Didáctica.	-No hay corroboración entre teoría y práctica -Poca armonía -Conflictos -Hay discrepancias -Irrespeto -Descoordinación. -Desmotivación
4. PEI, Reglamento interno, Manual de convivencia no aprobados ni ejecutados.	-Reciente designación de autoridades. -Documentación aplazada. -No hay agilidad en la revisión por parte de la Dirección de Educación. -Desconocimiento de planificación	-No hay una correcta planeación. -Planes y proyectos no definidos. -Se planifica de acuerdo como se presenta alguna situación urgente. -Improvisación.
5. Poca gestión de parte de los directivos, profesores, padres de familia, estudiantes, para cubrir necesidades.	-No hay recursos económicos suficientes. -Se restringen lo asignado por el gobierno. -Incomunicación	-No se dan las comodidades a los estudiantes. -Aporte económico de los padres de familia y algunas veces de los docentes y estudiantes.
6. Desubicación del rol que deben cumplir los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.	-Se desconoce de los deberes, derechos y obligaciones. -No se revisa constantemente la Ley y Reglamento de Educación. -Poca difusión y capacitación -Incomprensión en ciertos casos por parte de directivos y profesores.	-Desintegración -No se cumplen las funciones a cabalidad. -Poco involucramiento de los actores en la toma de decisiones.

FUENTE: Diagnóstico y resultados
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

5. DISCUSIÓN

En el colegio Nacional Mixto “Quingeo”, según el análisis realizado se evidencia que la forma de organización es de acuerdo a lo que se maneja en la ley, porque aún no existe el reglamento interno aprobado por la Dirección de Educación. Además con la Nueva Ley de Educación todas las instituciones deben volver a realizar un nuevo reglamento interno acorde a las características actuales de la institución. Se puede deducir que no existe un verdadero liderazgo para una mayor forma de organizar las tareas dentro del centro educativo.

Se tienen conocimiento que el centro educativo a medida que va cumpliendo con sus objetivos, así como sus resultados se ve reflejado el tamaño de la institución, por cuanto los éxitos serán alcanzados dependiendo de la dirección y gestión de las autoridades que están al frente.

Ante el desconocimiento de contar con un manual de normas, reglas y procedimientos, no se tiene clarificadas las tareas de los miembros de la institución, por lo tanto se debe elaborar este documento, el mismo que se puede realizar a través de reuniones de trabajo, a partir de una capacitación conjunta, para que en base a los criterios vertidos se llegue a establecer consensos y una vez elaborarlo vaya en mejora de cada uno de los miembros de la institución, para mantener la armonía y convivencia evitando conflictos en el desarrollo de las actividades a ejecutarse en la institución. Y muchas veces cuando una institución cuenta con un órgano regular se puede tomar decisiones acorde a las necesidades del establecimiento.

Se puede afirmar que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está bajo la dirección del rector del establecimiento, quien debe crear ambientes propicios para que exista un acuerdo entre todos los miembros. Además debe dirigir con responsabilidad de acuerdo a las circunstancias presentadas en la institución.

Las decisiones tomadas se hacen conjuntamente con el Consejo Directivo, y una vez puestos de acuerdo dentro de la sesión se pone en conocimiento de los

docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad de acuerdo a lo que les incumbe o a su vez delega a que formen parte para decidir en forma conjunta.
También ante la resolución de conflictos los directivos delegan siempre y cuando sean de otros departamentos quienes tengan la total responsabilidad o competencias exclusivas, pero al final conoce de las decisiones tomadas a través de la presentación de un informe.

La administración y liderazgo del centro educativo promueve excelencia académica, pero hace falta mayor equipamiento de material didáctico, tecnología, medios e instrumentos para que se desenvuelva de mejor manera el aspecto pedagógico. Es responsabilidad de todos los actores de la institución cumplir mejorar la parte académica del colegio cumpliendo con los deberes y obligaciones. Así mismo se espera que los docentes se profesionalicen y estén en constante capacitación, pero no siempre existe la oportunidad por encontrarse fuera de la ciudad y los recursos económicos son escasos.

Si se da el trabajo en equipo, aunque depende de las situaciones para llevar de mejor manera las actividades a desarrollar en bien de la institución. Muchas veces los profesores, estudiantes y padres de familia, se involucran en actividades pedagógicas, pero se evidencia más en el ámbito sociocultural, en donde se aprovecha enfocar algunos valores, como la amistad. También hay delegación de autoridad a los grupos de decisión para que coordinen actividades concernientes al ámbito deportivo, como es invitaciones a actos deportivos con otras instituciones.

Para que los miembros de la institución tengan habilidades de liderazgo para dirigir una institución se necesita de capacitación continua, y se combinen la práctica, la teoría y la reflexión. Y ante el desconocimiento de liderar una organización o institución, se piensa que es de forma separada de actuar, pero la verdad es que se debe combinar práctica, teoría, reflexión.

Existen muchas falencias en la institución haciéndose necesario los mecanismos de control y la manera de tener conocimiento del desempeño de los directivos, docentes y estudiantes, así como del proceso educativo es a través de una evaluación. Y una vez conocidos los resultados se deberá mejorar. Además dentro de la institución los ambientes de trabajo se vuelven más cordiales, por cuanto es un

grupo pequeño que se desempeña mirando el progreso a la institución. Pero a medida que se implemente y mejore los mecanismos de control, así como la elaboración de proyectos, se logrará mayor desempeño y progreso.

La institución cuenta con el apoyo de todos los organismos (Consejo Directivo, Inspección, DOBE, Jefes de Área, dirigentes, Consejo estudiantil, Comité de Padres de Familia), porque al ser compartidas las responsabilidades se puede liderar buscando la integración entre todos. Por lo tanto es indispensable dicho apoyo para el normal desenvolvimiento de la dirección y gestión de la misma.

Se evidencia en el centro educativo actividades de evaluación del alumnado, para tomar en cuenta el nivel académico y en base a ello los docentes utilizan otras o nuevas metodologías correspondientes a cada materia. Además se da la orientación por los problemas de aprendizaje que se presentaren, manteniendo acciones que de superación en base a tareas de nivelación, tomando en cuenta el contexto del estudiante brindándole mayor atención.

Las diversas actividades que se organizan y desarrollan son coordinadas conjuntamente con la Vicerrectora y áreas respectivas. Así mismo los docentes cumplen con las planificaciones respectivas, quienes tienen la obligación de adaptar a las circunstancias y al entorno de los estudiantes. Los docentes también son los responsables de mantener actualizada las metodologías por cuenta propia e individual porque no se promueve el perfeccionamiento por parte de la institución.

Además los docentes están en constante interrelación con el Departamento de Orientación a medida que se presenten los problemas de aprendizaje. Las reuniones que se mantienen dentro de cada área sirven de ayuda ya que se hacen observaciones y se dan recomendaciones para llevar de mejor manera la programación didáctica. También se convoca a los padres de familia y representantes para dialogar sobre el rendimiento de su representado.

La autoridad responsable de la gestión pedagógica es la Sra. Vicerrectora quien tiene total conocimiento de los avances y problemas pedagógicos, quien conjuntamente con el Departamento de Orientación y los docentes, buscan las alternativas de solución para que los estudiantes involucrados mejoren su

rendimiento y el proceso de enseñanza-aprendizaje conlleve a la excelencia académica. Se toma en cuenta que el distributivo de materias está dado de acuerdo a la especialidad de los docentes y a su experiencia.

Es muy importante tomar en cuenta que en la institución no se da una reingeniería de todos los procesos, solamente en una mínima parte se ha cambiando la forma de actuar por parte de los directivos y docentes. En cuanto al Plan Estratégico aun está en proceso de elaboración para que sea aprobado por las autoridades competentes, de igual modo el Plan Operativo Anual el mismo que forma parte del PEI. De forma aislada se realiza un proyecto cuando se presenta la necesidad. Cabe indicar que es el primer año en que se está construyendo estos instrumentos y se está acoplando. Mucho menos se ha realizado proyectos de capacitación para directivos y docentes en cuanto a gestión, liderazgo y valores.

Muchos de los docentes que laboran en la institución saben que un docente líder posee actitudes y habilidades, pero no tienen clarificadas las ideas, a pesar de actuar como un guía y orientador de los estudiantes. Por lo tanto es necesaria una capacitación que oriente a todos los miembros de la comunidad educativa.

Las opiniones vertidas por los estudiantes y docentes son tomadas en cuenta por parte de la autoridad, esto es muy útil porque se dan la oportunidad de dar sus puntos de vista, manteniendo de esta manera una interrelación e intercomunicación entre ellos. También es importante que se da oportunidad a los estudiantes de ser escuchados cuando se de problemas, ya sea por aprovechamiento o disciplina u otro aspecto considerable. En el establecimiento educativo se observa un liderazgo conductual en la realización de tareas.

En clases si de dan nuevas ideas por parte de los docentes y dan oportunidad para que los estudiantes desarrollen su creatividad y se sientan motivados e interactúen; de igual manera hay preocupación por los problemas de los estudiantes, quienes dan sus opiniones y participan cuando se realiza trabajos en equipo. A veces los docentes enseñan los valores con el ejemplo, pero solo con la práctica y la convivencia se logrará seres dignos.

El progreso de la institución es una de las preocupaciones de las autoridades del plantel, por lo tanto se lidera acciones en forma conjunta con los padres de familia, quienes dan sus opiniones y tomar decisiones conjuntamente, también la participación en actividades culturales es frecuente, eso es muestra de que hay aceptación de las actividades programadas en la institución. Los padres de familia observan que se hay valores la institución, como el respeto, la solidaridad y la justicia, y el ambiente escolar es agradable.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES: Una vez desarrollado el presente trabajo de investigación se concluye lo siguiente:

1. Analizada la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales en parte contribuyen a elevar la calidad de la educación en el Colegio Nacional Mixto “Quingeo”, ya que hay un mínimo conocimiento conceptual por parte de los directivos, por lo tanto se determina que no existe un liderazgo educativo efectivo.

2. Hay un escaso desarrollo de la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

3. La propuesta planteada debe ejecutarse de manera oportuna y responsable para obtener un cambio en el accionar de directivos, docentes, estudiantes, padres de familia a través de una adecuada y programada capacitación.

4. No existe una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo.

5. Los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa no se realizan en forma ordenada y con una clara delegación de tareas.

6. En la institución se realiza con responsabilidad el diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de manera eficaz, no así en los de gestión, liderazgo y valores.

7. Los miembros de la institución educativa no están capacitados para lograr liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas.

8. Los maestros están comprometidos en asumir con la responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

9. Solo a través de una recopilación bibliográfica se puede obtener referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y valores de mucha utilidad para emprender una capacitación de los miembros de la institución como propuesta planteada en el presente trabajo.

RECOMENDACIONES: Para que exista un cambio en la dirección, gestión y valores del colegio se recomienda lo siguiente:

1. Los directivos que están al frente de la dirección del establecimiento deben formarse a nivel académico en especial dentro del ámbito de Gerencia y Liderazgo Educacional.

2. La propuesta de capacitación será presentada a la institución para su análisis, aprobación y ejecución.

3. La institución debe incrementar el internet y/o bibliografía con fuentes de consulta actualizada sobre liderazgo, gestión y valores de tal manera que todos los miembros de la institución tengan acceso.

4. Llevar a cabo de forma regular cursos de capacitación sobre temas relacionados al ámbito didáctico, pedagógico pensamiento crítico, relaciones humanas, y otros, para mejorar la gestión, liderazgo y valores.

5. Reforzar el trabajar en equipo y delegar funciones a sus miembros para que colaboren y cooperen en la elaboración de planes y proyectos a ejecutarse en bien de la institución.

6. Realizar el diagnóstico institucional con conocimiento y responsabilidad en cuanto a gestión, liderazgo y valores.

7. Considerar la actual investigación como base para investigaciones futuras, y una vez ejecutada la propuesta realizar la evaluación respectiva.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. Título de la propuesta.

“Capacitación en liderazgo y valores, dirigido a todos los miembros del colegio Nacional Mixto Quingeo, durante el año lectivo 2011-2012 a través de talleres que servirán para mejorar el desempeño y gestión dentro del quehacer educativo”

2. Justificación

La propuesta surge en consideración del FODA, y en general de todo el diagnóstico y resultados obtenidos, en la que se evidencia una escasa capacitación, en especial de conocimientos de liderazgo y valores en todos los actores de la educación; además por el desconocimiento de conceptos elementales y la no existencia de un manual de normas, reglas y reglamentos en gestión, liderazgo y valores. A esto se suma la escasa armonía y poca convivencia pacífica en la institución. Por lo tanto la presente propuesta de mejora es indispensable y obligatoria que se ejecute en el colegio Nacional Mixto “Quingeo”.

3. Objetivos de la propuesta

Objetivo general:

Contar con personal directivo, personal docente, estudiantes y padres de familia capaces de ejercer un liderazgo y convivencia en valores en el desempeño de sus roles y funciones.

Objetivos específicos:

- Conocer lo básico sobre liderazgo y valores.
- Alcanzar una convivencia pacífica y armónica entre los actores de la educación.
- Determinar el rol de cada uno de los actores de la educación.
- Mejorar la administración y gestión educativa.
- Ejercer un liderazgo que conlleve a una educación de calidad y calidez.

4. Actividades

Para desarrollar la capacitación se realizará cinco talleres, y se conformará los grupos de la siguiente manera:

Primer grupo: Directivos y profesores
Segundo Grupo: Estudiantes
Tercer grupo: Padres de familia

Los talleres a desarrollarse son los siguientes:

a. Taller Nº 1: Principios de liderazgo

- Bienvenida y presentación de facilitadores
- Evaluación diagnóstica
- Proyección de un video: “El poder de la mente”
- Dinámica de integración
- Presentación del tema
- Trabajo en equipo
- Receso
- Plenaria y reflexión
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Evaluación de taller

b. Taller Nº 2: Liderazgo Educacional

- Motivación: Video. “Aprende a ser un líder de excelencia”
- Dinámica de integración
- Exposición del tema
- Lluvia de ideas
- Trabajo en equipo
- Receso
- Socialización
- Conclusiones

- Recomendaciones
- Evaluación de taller

c. Taller Nº 3: Valores y normas de convivencia

- Evaluación diagnóstica
- Motivación: Video. “Valores para ser mejores cada día”
- Comentario del video (lluvia de ideas)
- Presentación del tema
- Trabajo en equipo
- Receso
- Plenaria
- Reflexión: Video. “El respeto”
- Resumen
- Evaluación de taller

d. Taller Nº 4: Los valores y educación

- Enunciación de tema
- Motivación: Video. “Los valores y antivalores”
- Trabajo en equipo
- Receso
- Plenaria
- Dramatización
- Video: “Reflexión para el docente”
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Evaluación de taller

e. Taller Nº 5: Rol de los miembros de la comunidad educativa

- Introducción del tema
- Presentación en PowerPoint sobre los roles, funciones y responsabilidades de los respectivos integrantes
- Trabajo en equipo

- Receso
- Intervención de cada grupo
- Retroalimentación
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Establecer compromisos
- Entrega de Certificados de asistencia a la capacitación

f. **Evaluación del proceso:** Aplicación de tes, encuestas y entrevistas estructuradas

5. Localización y cobertura espacial

Se realizará dentro del colegio ubicado en la parroquia Quingeo, cantón Cuenca, provincia del Azuay. Es un establecimiento de tipo fiscal, con tres años de Educación General Básica (8vo, 9no, 10mo), y un bachillerato en Construcciones Metálicas última promoción e implementación del Bachillerato en Ciencias Generales.

6. Población Objetivo

Los directivos, profesores, estudiantes, padres de familia, son los actores involucrados en el sistema educativo prestos para la capacitación.

7. Sostenibilidad de la Propuesta

Humanos: La presente propuesta será posible llevar a cabo en virtud a que disponemos de talento humano, con la inclinación hacia el cambio y a adquirir nuevos conocimientos, además con mi aporte como conocedora de gerencia educativa y con la ayuda de facilitadores, que poseen conocimientos del tema.

Tecnológicos: El colegio dispone de computadores, Infocus, internet, lo que facilitará llevar a cabo la capacitación con el apoyo de presentaciones de PowerPoint, videos, etc.

Materiales: Los materiales a utilizar son accesibles y de fácil adquisición como son: libros, folletos, copias, hojas bon, cartulina, carpetas, esteros, papelógrafos, mismos que sirven para desarrollar los talleres.

Físicos: El establecimiento educativo cuenta con una sala de reuniones en donde se desarrollarán los talleres dirigidos a cada los actores de la institución.

Económicos: Se contará con presupuesto de la institución y con el apoyo económico voluntario de profesores, padres de familia, estudiantes, para adquirir lo indispensable para la capacitación.

Organizacionales: Se contará con el apoyo de la Pastoral Social. La conformación de grupos de trabajo, se realizará con reuniones convocadas para el efecto.

8. Presupuesto

- Aporte del establecimiento
- Colaboración del equipo de gestión
- Donaciones

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Adquisición de material para talleres: refrigerios libros, folletos, copias, carpetas, esteros, papelógrafos, papel bon, cartulina, etc.	$1000
Desarrollo del taller Nº 1	$600
Desarrollo del taller Nº 2	$600
Desarrollo del taller Nº 3	$600
Desarrollo del taller Nº 4	$600
Desarrollo del taller Nº 5	$600
TOTAL	**$ 4000**

FUENTE: Proformas
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

9. Cronograma

MESES / ACTIVIDADES	En. 12	Feb. 12	Mar. 12	Abr. 12	May. 12	Jun. 12	Jul. 12
1. Presentación del proyecto al establecimiento	▬						
2. Conformación de grupos y horarios para los talleres	▬						
3. Taller 1: Principios de liderazgo		▬					
4. Taller 2: Liderazgo Educacional			▬				
5. Taller 3: Valores y normas de convivencia				▬			
6. Taller 4: Los valores y educación					▬		
7. Taller 5: Rol de los miembros de la comunidad educativa.						▬	
8. Evaluación							▬

FUENTE: Propuesta de mejora
AUTOR: Elsa Lucía Solano Salazar

8. BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA IMPRESA

- Abril F., Mario: (2004). Diccionario Enciclopédico de Educación. Ecuador.

- Abril F., Mario: (2006) Diccionario Enciclopédico de Valores. Ecuador.

- Álvarez, L. 2010. Proyecto de Gado I, Guía Didáctica, Loja: UTPL.

- Buele, M. (2010). Proyecto de Grado I. EVA. UTPL.

- Burgwal, G. y Cuellar, J. Planificación Estratégica Operativa aplicada a gobiernos locales. Quito: Abya-Yala.

- Chiavenato, I. (2007). Administración en los recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. México: Mc Graw Hill.

- Duart, M. (1999). Organización ética de la escuela y la trasmisión de valores. Barcelona-España: Paidós.

- González, W. (2003). Desarrollo Personal y Organizacional, Cuenca: Cuenca.

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

- Kotter, J. (1996). Las Nuevas Reglas en los Negocios; traducción Guadalupe Meza Saines. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

- Lynch, Patricio. (1993). Liderazgo. Perspectivas para una dirección eficaz. Chile: Aníbal Pinto.

- McMillan, J. y Schumacher, S. (2010). Investigación Educativa. España: Pearson Educación.

- Placencia, B. (1998). Técnicas de Trabajo Grupal. Loja: UTPL.

- Posner, G. (2005). Análisis del currículo. México: Mc Graw Hill.

- Romera, J.; Pérez, M.; Amíquez, V. y Gutiérrez, A. (2001) Manual de Estilo. España - Madrid.

- Villarroel, C. (2007). Orientaciones Didácticas para el Trabajo Docente. Quito.

REFERENCIAS WEB

- Organización Ética. http://www.fluvium.org/textos/familia/fam178.htm. Acceso el 23 de noviembre del 2010.

- Definición de Manual de organización. http://www.mitecnologico.com/Main/OrganizacionDefinicionEImportancia. Acceso 23 de noviembre del 2010.

- Definición de Manual de Organización. www.ase-inaloa.gob.mx/marcojuridico/manuales/guiaparaformular/manuales.pdf. Acceso 23 de noviembre del 2010.

- Directivo: www.cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/.../Directivos.htm. Acceso 23 de noviembre del 2010.

- Rol del directivo: www.capitannemo.com.ar/rol_directivo.htm. Acceso 23 de noviembre del 2010.

- Perfil del directivo ideal. www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/perfil_del_directivo_ideal.doc. Acceso 23 de noviembre del 2010.

- Concepto de líder y directivo. webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivoolider.htm – España. Acceso 28 de noviembre del 2010.

- El liderazgo basado en principios. http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=200**.** Acceso 28 de noviembre del 2010.

- Biblioteca virtual www.utpl.edu.ec: Acceso 30 de noviembre del 2010.

- Videoconferencia, guías, red. Acceso al Eva durante todo el proceso.

- El liderazgo idóneo en la Gestión Educativa. http://elrinconcitodeljardin.blogspot.com/ . Acceso 02 de diciembre del 2010.

- Liderazgo y gestión. http://www.el-liderazgo-idneo-en-la-gestin.html: Acceso 02 de diciembre del 2010.

- Importancia de la gestión educativa. http://www.educacioninicial.com/EI/contenidos/00/1850/1895.ASP. Acceso 02 de diciembre del 2010.

- Directivo y Líder. Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Acceso. 10 de diciembre del 2010.

- El liderazgo centrado en principios. http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=200. Acceso: 12 de diciembre del 2010.

- Características del líder en contraste con el administrador: http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm. Acceso 18 de diciembre 2010.

- Definición de gestión. http://definicion.de/gestion/. Acceso 18 de diciembre del 2010.

- Tipos de gestión. http://johanatov.blogspot.es/. Acceso 18 de diciembre del 2010.

- Estilo de liderazgo. http://www.\scielo.htm1estilo de liderazgo.htm. Acceso: 20 de diciembre del 2010.

- Valores y educación. http://www.uoc.edu/dt/20173/index.html. Acceso 26 de diciembre del 2010.

- El liderazgo: http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf. Acceso 26 de diciembre del 2010.

9. APÉNDICES

ANEXO 1

ENCUESTA A DIRECTIVOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

SR. GESTOR EDUCATIVO:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicito 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 grupos de trabajo ( )
d. Trabajan individualmente ( )
e. Otros (indique cuáles) …….

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

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

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

SI (_____) NO (_____)

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

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

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

SI (_____) NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Excelencia académica.			
b.	El desarrollo profesional de los docentes.			
c.	La capacitación contínua de los docentes.			
d.	Trabajo en equipo.			

e.	Vivencia de valores institucionales y personales.			
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.			
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	De dirección (Director/Rector(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)			
b.	De gestión (secretario, Vicerrector/a, comisión económica, etc.)			
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e.	Otros (¿cuáles?)			

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

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

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

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

a. (_____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.

b. (_____) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.

c. (_____) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.

d. (_____) Mantener actualizada la metodología.

e. (_____) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

f. (_____) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

g. (_____) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

h. (_____) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.

i. (_____) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

j. (_____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si (____) No (____)

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

a. Un reingeniería de procesos (_____)

b. Plan estratégico (_____)

c. Plan operativo Anual (_____)

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

ANEXO 2

ENCUESTA A DOCENTES

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Sr. Profesor/a:

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

Por favor **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……..……

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia…….…….

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

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.			
	SIEMPRE	**A VECES**	**NUNCA**
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 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 es el eje trasversal 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 el colegio y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/rector del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ANEXO 3

ENCUESTA A ESTUDIANTES

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Sr/ita. 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.

Por favor **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

CA Sí 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 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, liderazgo y valores.

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……..……..…..

   UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

   Provincia…….

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO MATERIA DE ESTUDIO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
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 4

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Sr. (a)

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines se investigación, acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO EN EL CENTRO EDUCATIVO.** Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. **DATOS DE IDENTIFICACIÓN**:
   - **a.** Nombre del establecimiento educativo: ……
   - **b.** Ubicación del establecimiento:
     - Provincia:…….……
     - Cantón:……..……...
     - Sector: Urbano ( ) Rural ( )
   - **c.** Tipo de establecimiento
     - Fiscal ( )
     - Fiscomisional ( )
     - Municipal ( )
     - Particular Laico ( )
     - Particular Religioso ( )

2. **CUESTIONARIO:**

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

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Las autoridades del Plantel se preocupan por el progreso de la institución.			
2. El Rector gestionan y lideran acciones en forma conjunta por el bien de la institución.			
3. Hay reuniones para informar las actividades realizadas por las autoridades del plantel			
4. El Rector demuestra confianza a los padres de familia.			
5. El Rector pide la opinión de los Padres de Familia para tomar decisiones.			
6. Participan y colaboran en actividades programadas por el establecimiento.			
7. Los directivos de la institución trabajan en equipo.			
8. Está de acuerdo con la administración que actualmente está frente de la institución.			
9. Se siente satisfecho con la educación que reciben sus hijos.			
10. Dialogan con los profesores que laboran en la institución.			
11. Los profesores demuestran interés por el progreso la institución.			
12. Tiene orientación, cuando ocurre algún problema con sus hijos.			
13. Asisten a charlas o escuela para padres convocadas por el Rector.			
14. Se vivencia valores humanos dentro de la institución.			
15. Es apropiado el ambiente de la institución.			

ANEXO 5

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

TEMA: GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN COLEGIO NACIONAL MIXTO “QUINGEO”

Entrevista dirigida a Directivos del Plantel.

OBJETIVO:

- Potenciar la propuesta de innovación para la gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo, en bien del Colegio Nacional Mixto “Quingeo”.

Entrevistador:…….

Entrevistado:……..

Lugar y Fecha:……

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 institución 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 6

ACTA DE COMPROMISO

En el Colegio Nacional Mixto Técnico Quingeo a los 30 días del mes de noviembre, entre el señor Profesor Heriberto Sárate, Rector (E) del Colegio y la Licenciada Elsa Lucía Solano Salazar, Profesora del Plantel y estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, se comprometen a:

1. El Prof. Heriberto Sárate Rector del Plantel, autoriza la elaboración del Proyecto de investigación con el tema "Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio Nacional Mixto Quingeo".

2. El Prof. Heriberto Sárate Rector del Plantel, brindará las facilidades a la profesora Lcda. Elsa Solano para la elaboración del Proyecto durante el año lectivo 2010 – 2011. Así como para la aplicación de los instrumentos de investigación a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia e información que para el efecto se requiera.

3. La profesora Lcda. Elsa Solano realizará la investigación con ética y profesionalismo, sin interrumpir las horas de clase o el normal desenvolvimiento de las actividades escolares.

4. La Lcda. Elsa Solano entregará los resultados una vez finalizado el proyecto, a fin de contribuir al mejoramiento de la institución.

Para los fines legales, se firma la presente acta de compromiso por duplicado.

COLEGIO NACIONAL MIXTO "QUINGEO" RECTORADO

Prof. Heriberto Sárate F.
RECTOR (E) DEL COLEGIO NACIONAL MIXTO QUINGEO

Lcda. Elsa Solano S.
PROFESORA

ANEXO 7

FOTOGRAFÍAS

La institución fomenta la participación de los estudiantes en juegos deportivos intercolegiales e inter parroquiales.

Los docentes están involucrados en las actividades socioculturales

Los estudiantes participan en programas de protección al medio ambiente, cooperando con la siembra de árboles

Se dan espacios a los estudiantes para que apoyen a la práctica de valores.

El rescate de la cultura, costumbres y tradiciones a través de actividades socioculturales, participan profesores, estudiantes y padres de familia.

Miembros del Consejo Estudiantil participan a nivel del cantón Cuenca en exposición de periódicos murales

Los padres de familia son partícipes del programa de alfabetización, dirigido por los estudiantes del plantel.