



**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 Técnico  
“Fausto Molina”, durante el año lectivo 2010 - 2011”

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

**AUTOR:**

Dr. Edgar Ruperto Andrade Escandón

**DIRECTORA:**

Mgs. Gloria María Andrade Carrera

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2012**

Loja, febrero del 2012.

**MGS. GLORIA ANDRADE**

**DIRECTORA DE TESIS**

**CERTIFICA:**

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

---

**Mgs. Gloria Andrade**  
**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

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

---

Edgar Ruperto Andrade Escandón

0300557766

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

### **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Edgar Ruperto Andrade Escandón, 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”.

Cuenca, febrero del 2012.

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar mi carrera profesional, quiero expresar mi agradecimiento a todas y cada una de las personas que me brindaron su ayuda y apoyo en las diferentes etapas de mi formación profesional de Cuarto Nivel. A la Universidad Técnica Particular de Loja, a sus catedráticos, directivos y administrativos quienes con su apoyo y sabiduría hicieron posible alcanzar esta profesión.

Autor

**DEDICATORIA**

A Blanca, Anahí, Irene,  
Lina, Filomena, Yolanda,  
Mónica, Dolores, Edgar  
con mucho amor.

*Edgar*

**ACTA DE COMPROMISO**

Ing. Daniel Cabrera Tapia, rector del Colegio Nacional "Fausto Molina" y Dr. Edgar Andrade Escandón, profesional en formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, de la Universidad Técnica Particular de Loja, Facultad de Ciencias de la Educación, se comprometen a :

1. El rector del Colegio brindará las facilidades para que se lleve a efecto las encuestas, entrevistas y otras actividades encaminadas a obtener información sobre el tema: Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de los centros educativos, tanto a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.
2. El profesional en formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, se compromete a realizar la investigación con ética y profesionalismo sin interferir en las actividades normales del establecimiento.
3. El profesional en formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, entregará los resultados de la información obtenida a la autoridad del plantel y por su intermedio a los miembros de la comunidad educativa del Colegio Nacional "Fausto Molina", para el debido análisis y utilidad conveniente.

Para los fines legales pertinentes se firma la presente acta, en el rectorado del Colegio Nacional "Fausto Molina" a los treinta días del mes de noviembre del año dos mil diez.



Ing. Daniel Cabrera Tapia  
RECTOR DEL COLEGIO



Dr. Edgar Andrade Escandón  
MAESTRANTE

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
INDICE DE TABLAS, MATRICES, FORMAS Y CUADROS	X
RESUMEN	XII
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>2.1. La gestión Educativa</b>	<b>4</b>
2.1.1. Concepto	4
2.1.2. Importancia	4
2.1.3. Tipos de Gestión	5
<b>2.2. Liderazgo Educativo</b>	<b>12</b>
2.2.1. Concepto	12
2.2.2. Tipos	12
2.2.3. Características	15
<b>2.3. Diferencias entre directivo y líder</b>	<b>15</b>
2.3.1. Directivo	15
2.3.2. Líder	16
<b>2.4. Los valores y la educación</b>	<b>18</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>24</b>
<b>3.1. Participantes</b>	<b>24</b>
Población por grupo y género	24
Personal docente por sexo	24
Personal docente por edad	25
Personal docente por años de experiencia	25
Personal docente por títulos académicos	26
Total estudiantes del colegio	26

<b>3.2. Materiales e Instrumentos</b>	31
<b>3.3. Método y procedimiento</b>	33
<b>4. RESULTADOS</b>	37
<b>4.1. DIAGNÓSTICO</b>	37
<b>4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.</b>	37
4.1.1.1. El manual de organización	37
4.1.1.2. El código de Ética	37
4.1.1.3. El plan estratégico	37
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	38
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	38
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	38
<b>4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa</b>	40
4.1.2.1. Misión y visión	40
4.1.2.2. El Organigrama	41
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	42
4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores	42
4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores	43
4.1.2.6. Dimensión administrativa y financiera y valores	43
4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores	43
<b>4.1.3. Análisis FODA</b>	43
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	43
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	44
4.1.3.3. Matriz FODA	44
<b>4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS</b>	46
4.2.1. De la encuesta a directivos	46
4.2.2. De la encuesta a los docentes	54
4.2.3. De la encuesta a los estudiantes	55
4.2.4. De Los Padres de Familia	57
4.2.5. De la entrevista a Directivos	59
<b>5. Discusión</b>	67
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	73
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	76
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	85
<b>9. APÉNDICES</b>	86

## ÍNDICE DE TABLAS, MATRICES, FORMAS Y CUADROS

Tabla 1	Distribución de la población por grupo y por género	24
Tabla 2	Personal docente del Colegio Nacional “Fausto Molina”, clasificados por sexo	24
Tabla 3	Personal docente del Colegio Nacional “Fausto Molina”, clasificados por edad	25
Tabla 4	Personal docente del Colegio Nacional “Fausto Molina”, clasificados por años de experiencia	25
Tabla 5	Personal docente del Colegio Nacional “Fausto Molina” clasificado por título académico	26
Tabla 6	Total de estudiantes del Colegio Nacional “Fausto Molina”	26
Tabla 7	Total de estudiantes del Colegio Nacional “Fausto Molina” por especialidad y por año de básica	27
Tabla 8	Rango de edad y género de los directivos del Colegio Nacional “Fausto Molina”	28
Tabla 9	Rangos de edad y género de los docentes del Colegio Nacional “Fausto Molina”, de la ciudad de Cuenca, 2011	29
Tabla 10	Rangos de edad y género del Personal Administrativo y de Servicios del Colegio Nacional “Fausto Molina”, de la ciudad de Cuenca, 2011.	30
Tabla 11	Rangos de edad y género de la muestra de la población estudiantil del Colegio Nacional “Fausto Molina”, de la ciudad de Cuenca, 2011	30
Tabla 12	Rangos de edad y género de los padres de familia del Colegio Nacional “Fausto Molina”, de la ciudad de Cuenca, 2011	31
Matriz 1	FODA	44
Tabla 13	Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	46
Tabla 14	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	47
Tabla 15	Las tareas de los miembros de la institución y el	

	manual de normas	47
Tabla 16	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	47
Tabla 17	Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	48
Tabla 18	La administración y liderazgo del centro educativo promueve	48
Tabla 19	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	49
Tabla 20	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	50
Tabla 21	Organismos que integran la institución	50
Tabla 22	Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	52
Tabla 23	Los departamentos didácticos y sus acciones	52
Tabla 24	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	53
Tabla 25	Material de planificación educativa	53
Tabla 26	Resultados de la encuesta a docentes	54
Tabla 27	Resultados de la encuesta a estudiantes	55
Tabla 28	Resultados de la encuesta a padres de familia	57
Matriz 2	Resultados de la entrevista a directivos	58
Matriz 3	De problemáticas	65
Cuadro 1	Actividades de la propuesta	78
Cuadro 2	Sostenibilidad de la Propuesta	83
Cuadro 3	Presupuesto	83
Cuadro 4	Cronograma de actividades	84

## RESUMEN

La presente investigación se la llevó a cabo en el Colegio Nacional Técnico “Fausto Molina” de la parroquia Tarqui, Cantón Cuenca, provincia del Azuay.

Este trabajo se realizó determinando con exactitud la población a ser investigada compuesta por: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, de cuya población se extrajo la muestra en forma aleatoria, aplicándoles las encuestas correspondientes por grupos; durante este proceso se determinó que los que participaron en estas encuestas, demostraron su afán de colaboración al responder las mismas con responsabilidad; además, se observó mucha curiosidad por saber cuál era el motivo de la investigación y de qué manera se beneficiarían los estudiantes, profesores y padres de familia, lo que condujo a una explicación profunda de la investigación en diferentes sesiones de trabajo, recalcando siempre en cada una de las intervenciones, sobre la importancia de una administración con profesionalismo y encausada en valores que permitirán una educación para la vida. En base a los resultados se propone la actualización del conocimiento sobre liderazgo, comunicación, estrategias metodológicas y valores a docentes, directivos y estudiantes de esta institución.

## 1. INTRODUCCIÓN

El Colegio Nacional Técnico “Fausto Molina”, está ubicado en la parroquia Tarqui, del cantón Cuenca, provincia del Azuay, es una institución educativa con más de 20 años de experiencia, en la cual casi nada o muy poco se ha investigado sobre gestión, liderazgo y valores, porque no ha habido el debido interés en ello.

Hoy en día, debido a la necesidad y demanda de educación de calidad y calidez, y que a nivel mundial la mega tendencia está orientada a obtener más conocimientos, es necesario que exista un espíritu de liderazgo y de gestión, además de una conciencia clara de lo que son los valores y qué importancia tiene el desarrollo de los mismos, en la vida de una institución educativa. Existe una creciente necesidad de liderazgo en nuestras instituciones educativas. Los estudiantes de la actualidad necesitan de un verdadero líder institucional que los guíe, porque se encuentran desorientados, no tienen experiencia vivencial de los valores en sus casas, y en la institución tienen muy poco contacto con los mismos.

Por esta razón, este trabajo de investigación es sumamente importante, ya que se necesita tener información clara acerca del tipo de liderazgo que existe en la institución, de la clase de gestión que se ejerce en la misma y también, si se está dando la verdadera importancia a los valores, al menos los básicos, que debe tener una educación de calidad, que permitan a los estudiantes actuar con responsabilidad, solidaridad, participación, respeto y justicia. En la actualidad, estamos preocupados de que día a día se incremente la violencia y la falta de respeto hacia el prójimo y al mundo que los rodea. Para ello, debemos saber qué se entiende por liderazgo, qué se entiende por calidad y qué, por valores. Una persona que tiene capacidad de liderazgo es aquella que tenga una alta visión del futuro, que sepa cuál es el camino que debe tomar la institución para llegar a la consecución de los objetivos propuestos. Una persona que encare los problemas con valentía y persista en buscar soluciones hasta encontrarlas, que no de paso al negativismo y al conformismo, sino que arrastre a los demás hacia el éxito; es decir, que busque una educación de calidad.

Se sabe que calidad significa eficacia; una educación de calidad es aquella en la que los estudiantes realmente aprenden lo que está establecido en los planes y

programas curriculares, por un lado, y por otro, aprenden a ser personas que tienen perspectiva, que están convencidos de que el éxito los espera, si trabajan con empeño y entusiasmo, creyendo firmemente en ellos mismos y en sus capacidades, habilidades, talentos y dones. Si se entiende por gestión educativa la toma de decisiones, la definición de objetivos, la propuesta de acciones y la definición del tipo de servicio educativo que ofrece, la persona que gestiona una institución educativa planifica, controla, soluciona problemas, se comunica eficientemente, se preocupa de la capacitación del personal y busca una reestructuración permanente de la institución educativa a la cual representa.

Por tanto, reitero la importancia que tiene este trabajo de investigación para la institución educativa en la cual laboro, debido a que de él se obtuvo relevante información para saber cuál es la situación real de la institución y la misma sirve para que los directivos respectivos tomen las decisiones debidas. Con esto se contribuye para que todos los componentes de la institución: profesores, estudiantes y padres de familia, sean beneficiarios de este estudio.

La investigación tiene como objetivo general, analizar la capacidad de gestión de liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo.

Como objetivos específicos se propone: Investigar los referentes teóricos sobre: gestión de liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión de liderazgo y valores en los centros educativos. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativa. Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Como dato final, se puede decir, que este trabajo es factible, primero porque como maestrante de la UTPL, durante este ciclo de estudio, se han adquirido muchos conocimientos y, por tanto, se tiene bastante información acerca del tema a ser estudiado y tengo la seguridad de que se transformará en un buen estudio de

campo; segundo, porque la institución educativa en la cual laboro, está dispuesta a colaborar con el trabajo y se tiene la respectiva acta de compromiso; y, tercero porque existen los suficientes recursos económicos como para llevar a cabo este estudio de investigación.

Debemos destacar la colaboración desinteresada y oportuna del rector del colegio, de la Sra. vicerrectora, de la Sra. secretaria ya que ella facilitó los archivos muy eficientemente elaborados y archivados que nos son de gran utilidad. En lo que concierne al marco teórico, se ha tomado las partes más importantes de la amplia consulta bibliográfica que se logró recopilar. Además, se logró determinar en los archivos del vicerrectorado y de secretaría, la existencia de instrumentos curriculares tales como: planificación didáctica, planificación de aula, actas de sesión de comisiones y áreas, registros de asistencia, leccionarios muy bien llevados, en donde se observan directrices encaminadas a la gestión de liderazgo y valores, para beneficio de los educandos principalmente, en lo que se relaciona a algunos instrumentos de los que no dispone el colegio, podemos indicar que estos no han sido exigidos por las instancias educativas fiscales ya que básicamente se aplica lo concerniente a lo estipulado en disposiciones legales.

En una primera parte de la tesis damos nociones generales de lo que es el liderazgo, la gestión y los valores que deben primar en una institución educativa, luego hablamos de la metodología con la que se llevó a cabo la investigación de campo, para luego de tabulados los datos, extraer conclusiones y recomendaciones. Finalmente, hemos realizado una propuesta o plan de mejora en donde se pretende dar solución en cierta forma a la problemática existente dentro de la institución educativa, luego de haber observado los resultados de las encuestas y entrevistas. Esta propuesta es muy interesante, debido que el contenido de la misma va a ayudar a maestros, directivos, estudiantes y padres de familia. Hago una muy cordial invitación a leer la siguiente tesis, por ser un trabajo de calidad, realizado con responsabilidad, honestidad y arduo esfuerzo para obtener los mejores resultados. Es una tesis que estoy seguro va a aportar enormemente al desarrollo y bienestar de cualquier centro educativo.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La gestión educativa

#### 2.1.1. Concepto

##### “LA GESTIÓN

- *Se ocupa de hacer frente a la complejidad.*
- *Asegura la realización del plan mediante el control y la resolución de problemas.*
- *Organiza y dota al personal*
- *Controla a las personas impulsándolas en la dirección adecuada.”*

(Kotter, J., 1996)

Se puede llamar gestión al conjunto de acciones y trámites que se realizan como parte de este gran concepto que es administrar y dirigir una empresa, enfrentando cada obstáculo que se presente, para conseguir objetivos, los mismos que pueden ser de diversa índole, como por ejemplo resolver ciertos problemas y necesidades que tenga una institución educativa; así como también concretar un proyecto o un negocio. Los conceptos de administración y gestión son sinónimos, aunque se diga que administración tiene que ver con lo público y gerencia tiene que ver con lo privado; pero se dice que los dos conceptos se refieren a un proceso de planear, organizar, dirigir, gobernar, disponer, evaluar y controlar.

#### 2.1.2. Importancia

El término “Gestión” es sinónimo de administración, una administración que busca la eficacia por medio de una planificación, de una institución educativa; la misma que es vista como un conjunto de personas que buscan producir y vender con rentabilidad un producto o un servicio, que es su meta y objetivo principal, que representan lo que debe ser hecho. Por esta, razón, gestionar o administrar se vuelve sumamente importante y no es nada fácil llevarla a cabo, ya que tiene que ver a más de recursos materiales y tecnológicos, con recursos humanos, es decir, *“las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos”*

(Chiavenato I., 2007); por tanto, quien va a estar al frente de un centro educativo, debe saber que gestionar se vuelve primordial, porque que va a tratar con talento humano.

### **2.1.3. Tipos de Gestión**

#### **Gestión de Calidad**

*“La educación es un proceso permanente y dinámico de perfeccionamiento integral de cada ser humano. Es por ello que educarse significa, siempre, ir en busca de la excelencia personal..., “calidad” y “educación” siempre van aparejadas. Hablar entonces de una “educación de excelencia” significa, simplemente, buscar que lo poco se convierta en mucho, ir a más y mejor en cada esfuerzo y en cada producto educativo” (Chavarría O. M., 2004).*

Por tal razón, es importante tener presente que la gestión de calidad es parte fundamental en una institución educativa, ya que debe enfocarse en el cliente, en este caso, al estudiante y a su proceso de formación, para lo cual se debe comprender y satisfacer sus necesidades; tiene que enfocarse en la responsabilidad de proveerse de los recursos necesarios, ya sean humanos: excelentes profesores; materiales: infraestructura y ambiente de trabajo, planificación del currículum, con el único propósito de ofrecer un servicio educativo de calidad, mejorándolos continuamente. La gestión de calidad toma en cuenta el trabajo en equipo y cree que la calidad es tarea de todos y por tanto, los problemas son vistos como oportunidades para poner a prueba la creatividad de cada uno. Para ello, se busca siempre la actualización de conocimientos, mediante capacitación oportuna, constante y continua, por medio de talleres, seminarios y centros de formación, que utilicen tecnología actualizada; el conocimiento es visto hoy en día como el más valioso recurso que una persona puede tener; utilizado para innovar los programas curriculares y aplicar nuevos métodos.

#### **Gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento *"es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un área específica de interés"* (Kerschberg L., 2000). La gestión del conocimiento

es transferir el conocimiento y experiencias entre todos los miembros de una organización, para que puedan contar con él en su quehacer diario; hoy en día se cuenta con la tecnología para poder disponer de cuanta información se desee y de ahí extraer el conocimiento, el cual en la actualidad, es visto como capital intelectual. La gestión del conocimiento se encarga de administrar este recurso, de maximizar su potencial, de analizar el conocimiento que existe en una institución y seguir procedimientos y sistemas que den paso a que el capital intelectual, considerado activo intangible de cualquier institución, se incremente y genere ventajas competitivas a través del tiempo. Desde que apareció el internet y la gente se familiarizó con este útil medio de investigación, adquirir conocimiento sobre diversos temas, tales como; aprendizaje, comercio electrónico, investigación, liderazgo y valores, educación, psicología, pedagogía, didáctica, programas curriculares, motivación, entre otros temas de interés, en este caso del docente, es mucho más accesible, siempre y cuando este instrumento sea utilizado con cuidado, para que no resulte contraproducente. Ahora, es común aprender a través del Internet, con el aprendizaje electrónico o conocido también como e-learning, con las discusiones en línea, las video-conferencias, los chats, y el mismo correo electrónico. La gestión del conocimiento administra los siguientes instrumentos para incrementar el conocimiento, dentro de una institución: recompensas como parte motivacional, contar historias, mapeo de conocimientos, grupos de participación y práctica, ferias de conocimiento, tecnologías colaborativas y software social: redes sociales.

### **Gestión Educativa**

*“La educación debe organizarse como entidad productiva y debe tender al logro de óptimos resultados en la combinación de los factores de la producción. De esta forma la educación podrá ser una empresa social rentable.” (TAWFIK, 1984).*

La gestión educativa se dedica a todo lo que se refiere y relaciona con el funcionamiento académico de una institución. El directivo de una institución educativa, tiene que utilizar su saber y sus habilidades como autoridad, para gestionar los procesos formales de la institución, es decir, cosas planificadas, así como las no planificadas, estando consciente de que hay necesidad de transformación, de cambio; estando consciente que la gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente

en el cual se definen objetivos, y acciones que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de que se tomen decisiones erradamente. Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que no hay un seguimiento y todo es a través de papeles, informes, memorándums, etc. que pueden llegar a obstaculizar el trabajo de toda la institución, porque se abusa de ellos; el directivo, debe estar muy cerca de sus colaboradores, para que no haya malos entendidos en cuanto a lo que se habló, se pensó y se transmitió.

La persona que se ponga al frente de una institución educativa debe tener un grado importante de estabilidad emocional, para enfrentar el mundo de cambios en el que vivimos y en donde es él quien conduce y orienta; por tanto, debe tener la capacidad de reconocer problemas y plantear soluciones. El rol del director es el de calmar las ansiedades y restablecer los equilibrios correspondientes.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo para cumplir con todo lo programado. El director debe tomar en cuenta las modalidades de enseñanza, los criterios de evaluación y las teorías de enseñanza. El rol del director debe apoyarse en el entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, en un "querer hacer y saber hacer"; tiene que ejercer el liderazgo orientado a alcanzar la misión y la visión Institucional.

### **Gestión Tecnológica**

*"La Gestión Tecnológica es conocimiento y es una práctica. Es un sistema de conocimientos y prácticas relacionados con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología. Algunos conciben este sistema como "una colección de métodos sistemáticos para la gestión de procesos de aplicación de conocimientos, extender el rango de actividades humanas y producir bienes y servicios" (Kanz and Lam, 1996). Mientras otros, como el National Research Council (NRC) de Estados Unidos, lo considera integrado por los conocimientos de "ingeniería, ciencias y disciplinas del área de gestión, para planear, desarrollar e*

*implementar capacidades tecnológicas en el diseño y el logro de los objetivos estratégicos y operacionales de una organización" (Khalil, 1998). Es un sistema de conocimientos o región de conocimientos, en los términos que plantea Mario Díaz (1995).*

Esta gestión tiene un papel trascendental en toda empresa e institución, por tanto, en la institución educativa también. Esta gestión tiene que ver con políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología; muchas empresas son creadoras de tecnología, pero las instituciones educativas no le compete ese campo, éstas solo utilizan la más adecuadas para sus fines, es decir, la que pueda comunicar, la que de un mensaje y haga la educación activa y dinámica. La gestión tecnológica promueve la organización y la ejecución de tareas en relación estrecha con los investigadores, ingenieros, científicos, tecnólogos, pero no puede actuar sola, necesita del ser humano para ser útil y eficaz; la gestión tecnológica mezcla conocimientos de ingeniería, ciencias y administración con el fin de realizar la planeación, el desarrollo y la implantación de soluciones tecnológicas que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos y técnicos de una organización. Algunas actividades de la gestión tecnológica son: monitoreo, análisis y prospectiva tecnológica, planificación del desarrollo tecnológico, diseño de estrategias de desarrollo tecnológico, identificación, evaluación y selección de tecnologías, adaptación e innovación tecnológica, negociación, adquisición y contratación de tecnologías, comercialización de tecnologías de la empresa, patentamiento, financiación del desarrollo tecnológico, selección y capacitación de asesores y operadores tecnológicos, gestión de proyectos de investigación y desarrollo, suministro y evaluación de información técnica. La gestión tecnológica es conocimiento y es una práctica que están relacionados con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología, para crear mentalidades innovadoras.

Los progresos científicos y también tecnológicos han modificado profundamente la relación que tiene el hombre con la naturaleza. Hoy en día la ciencia y la tecnología están ubicadas en los niveles más altos en la sociedad actual. La ciencia y la tecnología no se pueden estudiar fuera del contexto social en el que se manifiestan. La ciencia y la tecnología se benefician la una a la otra y actúan conjuntamente,

porque así son más. Hoy en día, la tecnología es parte del sistema de vida de todas las sociedades; por tanto, es parte integral de la educación. La ciencia y la tecnología están proporcionando a la educación la oportunidad de llegar a ser una sociedad educada correctamente; entonces se debe desarrollar la capacidad de innovación de la institución, manejando la tecnología adecuadamente, convirtiéndose en usuarios inteligentes de las nuevas tecnologías; estar alertas a los cambios tecnológicos para poder actuar en forma adecuada, comprendiendo que la tecnología, hoy en día, no es un lujo sino una necesidad para sobrevivir y competir; entender además, que la tecnología no puede resolver todo lo que se desea, si de por medio no está el ser humano, ya que no lo reemplaza.

### **Gestión Estratégica**

*“La estrategia es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentados en la forma de selección de actividades a que la empresa se consagra o va a consagrarse.”* (Steiner G.A. 1991). “Una visión sin acción es solo un sueño, una acción sin visión, carece de sentido, una visión de futuro puesta en práctica, puede cambiar el mundo” (Joel Arthur Barker s.f.). El avance de una organización, hacia la realización de procesos de Gestión Estratégica, supone el desarrollo de algunos aspectos claves, básicos para realizarla; lo primero que debe haber, al iniciar un proceso de Gestión Estratégica es una Visión clara de adonde se quiere llegar, lamentablemente, mucha gente, no tiene una visión personal y cuando no se la tiene, es difícil lograr una visión compartida. Por esto vemos infinidad de organizaciones que no tienen un camino claro. Al no haber una visión del futuro, se camina a la deriva y es importante preguntarse: ¿cuál es el camino?, para saberlo hay que tener visión. La visión es un elemento tan poderoso y genera tanta energía, que nos hace capaces de realizar grandes hazañas; cuando se tiene una visión, se sabe a dónde ir, independientemente de quien lo esté liderando, ya que esto es algo que solo puede darse cuando existe algo muy fuerte, que impulse a la gente y esa fuerza poderosa solamente se consigue en una visión. La visión es como un sueño puesto en acción. Toda organización, para desarrollar una visión del futuro, debe estar dispuesta a soñar. El otro requisito clave dentro de la gestión estratégica son los valores, que le dan rectitud a la visión, para hacer que la misma valga la pena. Cada institución

debe seleccionar, de acuerdo con la naturaleza de la misma, cual es ese conjunto de valores claves para el trabajo cotidiano.

Otro elemento de la gestión estratégica es la misión, que dice claramente que es lo que hay que hacer, para qué hacerlo y quién recibe el beneficio, es decir, la atención que le brinda la institución y la calidad de servicio educativo; por tanto, el director de una institución educativa tiene que trabajar en función de lo que percibe el cliente, en este caso, el estudiante; es importante conocer la misión con claridad y tomarla con buena actitud, para saber que nuestro trabajo tiene un gran valor, porque somos parte de una tarea edificadora en bien de los demás. La misión de una institución educativa tiene que ver primero con la parte material, pero también tiene que ver con la parte espiritual, al darle un valor agregado a nuestro trabajo; es decir, tratar con más humanidad a los subordinados, en este caso, docentes, personal de administración y de servicios, estudiantes y padres de familia, de interesarse un poco más en sus vidas particulares, con el objeto de conocer sus problemas y necesidades más urgentes para atenderlas y satisfacerlas.

Otro elemento primordial, es la estrategia del negocio; es decir, debe ser capaz de producir los elementos necesarios para que la Visión, la Misión y los Valores tengan un campo de acción dentro de la organización y su entorno. Estos elementos tienen que ver con el desarrollo de estrategias que permitan enfrentar con éxito el futuro y con la participación de todos los miembros de la organización, quienes aportarán con su contingente que sumado al poder de la tecnología de punta disponible se incrementara la capacidad educativa de la institución educativa; de tal forma que los estudiantes egresados y los que aun se quedan en la institución deben demostrar afuera, la excelencia de nuestro trabajo y de nuestro servicio educativo.

### **Gestión Administrativa**

*"El significado por mí atribuido al término administración, y generalmente adoptado... además de los Servicios Públicos, él comprende también a las empresas de cualquier índole, amplitud, forma y objeto. Todas las empresas necesitan previsión, organización, mando, coordinación y control; para funcionar debidamente, todas han de respetar los mismos principios generales. Ya no se trata de varias ciencias administrativas, sino de una sola ciencia..." (Fayol H., 1916)* A la administración se dice que maneja todo lo existente e interno de una organización, generando

desarrollo, tomando recursos y produciendo más recursos. Entonces la gestión administrativa tiene que ver con la dirección, pero con liderazgo. La gestión administrativa cumple con funciones como: la de informar, la de tomar decisiones, la de mandar a ejecutar, y la de controlar proyectos; requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

La gestión administrativa es la que se encarga del uso efectivo de los recursos y tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica y manejo del talento humano; no se puede confundir administración con liderazgo, ya que el administrador trabaja a nivel interno y con lo que existe, facilita el uso de recursos, organiza las acciones y actividades, delega funciones y controla la realización de las actividades; en cambio el líder, afronta el cambio, transmite con emoción la visión de futuro, crea estrategias, fomenta el compromiso y estimula frente a las dificultades. La gestión administrativa es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar. La gestión administrativa tiene cuatro funciones que tienen que ver con: el planeamiento, la organización, la dirección y el control. Por lo tanto, se puede decir que la gestión administrativa en una institución, se encarga de realizar estos procesos mencionados utilizando todos los recursos que se presenten en una institución con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. En definitiva se trata de un proceso sistemático para realizar las tareas básicas de una institución.

El planeamiento, organización, dirección y control, son actos simultáneamente realizados y por lo tanto se encuentran interrelacionados entre sí. Entonces tomamos a la gestión administrativa como el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, el cual está formado por grupos de individuos que trabajan precisamente en grupo para poder llegar a cumplir los objetivos planteados.

La gestión administrativa busca que la institución educativa trabaje con eficiencia y con capacidad de liderazgo, motivando constantemente a su equipo de trabajo. También busca que su líder sea conservador, se mantenga en lo establecido, controle, tenga una visión a corto y a largo plazo, pregunte cómo y dónde y sus objetivos sean las utilidades, que sea un buen soldado, que haga bien las cosas y que sea equilibrado.

## **2.2. Liderazgo Educativo**

### **2.2.1. Concepto**

*"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" (Chiavenato I. 1993).*

Liderazgo es poder y conducción de grupo; por tanto, liderazgo representa el poder y la efectividad del líder; tiende a que los subordinados respondan a los actos del líder. El liderazgo significa dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo para que realicen tareas esenciales. El liderazgo es principalmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, ya sean de situaciones formales o informales. El liderazgo es la capacidad de persuasión sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales. El líder es un conductor de grupo, un orientador para conseguir con eficacia y certeza las metas y objetivos planteados por un grupo. Un líder para que puede sacar adelante un grupo debe poseer: inteligencia, confianza, seguridad, personalidad bien integrada, fuerza de voluntad, perseverancia y capacidad de dirigir a las personas; que en épocas de crisis sean los más fuertes e inteligentes, que tengan el hábito de tener éxito en todo lo que emprendan, que tengan confianza en sí mismo, y que asuman funciones de mando.

### **2.2.2. Tipos**

#### **Liderazgo educativo**

La base para que una Institución educativa marche bien es un buen liderazgo; el mismo que permita que dicha institución alcance los objetivos propuestos, con la participación de todos los actores. Así tanto el director como los docentes tienen que saber liderar; el director a nivel de institución y el docente a nivel de aula. Cualquier docente debe saber ser líder para permitir que su grupo de estudiantes actúen con conciencia clara de ser verdaderos estudiantes: responsables, respetuosos, con muchas ganas de salir adelante, alegres, optimistas y entusiastas.

*"En realidad el líder es aquella persona que conduce a otras en libertad, es decir quién consigue la libre adhesión de otros, en sus motivaciones y en su comportamiento."* (Manuel Guillen Parra, 2006). Cualquier persona puede ser líder,

solo tiene que proponérselo y hacer las cosas bien. Solo así, tendremos un verdadero liderazgo de calidad. Ningún ser humano funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, pero no cualquier persona puede ser un verdadero líder educativo, porque a pesar de que todos los docentes poseen un título universitario, aparentemente le capacitan para ser líderes, en la práctica no lo son. Es necesario que el líder armonice los objetivos institucionales y personales”, esta tarea le corresponde al “líder”.

Otros aspectos fundamentales que debe manejar el líder educativo son las relaciones humanas y la comunicación, así como la visión de futuro y la capacidad de innovación y cambio. Existe la necesidad de crear líderes potenciales en las comunidades educativas que surjan de las mismas. Sólo un liderazgo colaborativo es capaz de atraer a los miembros de la comunidad escolar en un proyecto común compartido; un liderazgo que tenga una visión clara y conocida por todos, expresada a través de su proyecto de dirección, que comparta su visión y altas expectativas a colaboradores, docentes y alumnos, que establezca un clima escolar que favorece la consecución de objetivos, que supervise y evalúe el progreso de los profesores, que disponga de recursos profesionales, que se guíe por objetivos, que de ejemplo de trabajo duro y constante, que se preocupe por la persona, que conozca la dinámica interna de la organización, que sea tolerante con la ambigüedad, que aborde problemas relacionando sus causas-efectos y aporte soluciones, que le preocupe las soluciones y no los culpables, que establezca sistemas de comunicación, que cree relaciones de amistad con su personal, sin dejar de ser autoridad, que sea seguro de sí mismo y que sea amable y de buen carácter y que al tomar decisiones, tenga en cuenta sus implicaciones para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **Liderazgo transformacional**

*Los Centros educativos de hoy en día, necesitan de una transformación profunda porque así lo demanda la sociedad actual. Los centros educativos tienen que convertirse en centros educativos comunitarios, es decir, abiertos a su entorno, que involucren a los actores de la educación: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, todos trabajando en una forma organizada. En este contexto, los docentes deben ser líderes que quieran transformar la realidad actual que se vive.*

*Como su nombre lo indica, este tipo de liderazgo tiene la misión de transformar una comunidad entera, permitiendo que exista flexibilidad, ya que “la flexibilidad de los establecimientos escolares es, pues, un elemento necesario, aunque no suficiente, para la renovación pedagógica;” (Martín-Moreno Q. 2006) además, promueve los valores básicos, ayuda a que cada miembro del grupo descubra sus capacidades escondidas para que crezca tanto personal como profesionalmente. El líder transformacional entiende “la demanda general de una sociedad que exige una educación más diversificada que atienda no solo a los contenidos de la enseñanza, sino también, y muy fundamentalmente, a los procesos para su adquisición y al grado de transferencia de los miembros en orden a preparar al alumnado para su vida adulta” (Martín-Moreno Q. 2006), es decir, un líder con visión que tiene como objetivo conducir con eficacia a los miembros de la comunidad educativa a lograr este gran proyecto educativo que involucra mejor calidad de vida para todos.*

### **Liderazgo Pedagógico**

*"A la gente se la convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción. El líder ha de convencer y conmover. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser además capaz de actuar. El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado. Todos los jefes realmente poderosos que he conocido poseían gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en sí mismos. Les impulsaba un sueño que les permitía arrastrar a los demás. Todos miraron más allá del horizonte, y unos vieron con más claridad que otros."(Nixon, R., 1962)*

Cualquiera que recuerde su propia experiencia educativa se acuerda de los profesores, no de los métodos y técnicas. El profesor es la persona clave de la situación educativa. El hace y deshace programas. El docente es quien ejerce el liderazgo pedagógico. La diferencia entre docente y líder pedagógico el primero domina y el segundo lidera y guía. La relación del líder pedagógico es horizontal y proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores, es decir, tiene autoridad moral que sale de un acuerdo voluntario entre el docente y los estudiantes.

El líder pedagógico es el docente que logra que los estudiantes también sean líderes resaltando en ellos su energía, imaginación e inteligencia que les posibilite mejorar su realidad inherente. El líder pedagógico debe creer firmemente que sus estudiantes valen mucho y que tienen capacidades increíbles que solo necesitan ser descubiertas; el líder pedagógico siente y vive su profesión con el alma, haciendo de ella su razón de vida, siendo ejemplos vivos, actuando con serenidad ante los problemas, pensando positivamente.

Si los docentes ponemos de nuestra parte y hacemos lo posible para salir adelante; si tomamos la actitud de ser mas estudiosos de la pedagogía, de ser mas laboriosos en nuestra institución educativa, de ser mas cariñosos con nuestros estudiantes, de ser más comprensivos con los padres de familia, de ser más amables y colaboradores con nuestros compañeros de trabajo, podemos estar seguros de que el éxito estará allí.

### **2.2.3. Características**

Un líder educativo posee las siguientes características:

- *“Habilidades técnicas, cualidades humanas agradables, virtudes éticas, inteligencia emocional, organización eficiente y eficaz”* (Guillen Parra M., 2006).
- *“Genera una influencia que arranca libre y voluntariamente del colaborador”* (Guillen Parra M., 2006).
- Inspira confianza en sus seguidores por sus acciones, ideas e intenciones.
- *“Calidad ética personal apoyada en la justicia”* (Guillén Parra M., 2006).
- Practica las virtudes de la prudencia, justicia, fortaleza y templanza, conoce las normas siempre buscando el bienestar de sus colaboradores.

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

### **2.3.1. Directivo**

*“Los directivos en su mayoría son ascendidos por años de servicio, son docentes con experiencia en la docencia pero con pocos conocimientos en el cargo de la administración educativa, ejerciendo el cargo de manera empírica”* (Esqueda, G. 1996).

El directivo cree que posee autoridad sobre la otra persona; y con esa autoridad trata de mantener unido al grupo a su cargo, trata de que todos cumplan con su trabajo, no es flexible, al contrario es muy estricto y exigente; no permite que sus subordinados opinen ni discutan sus órdenes. El directivo cree que tiene la razón y que nadie debe cuestionarlo. Los subordinados viven en un ambiente de tensión, temor, rabia e impotencia, porque saben que no pueden reaccionar sin perder su trabajo. Un directivo de esta clase durará solo hasta que sus supuestos colaboradores se rebelen y lo destituyan, cuando su paciencia se agote. Hoy en día, este tipo de directivos son escasos y están en extinción.

### **2.3.2. Líder**

*“Ser educador por vocación es uno de los mejores escenarios para descubrir la riqueza de la vida humana; es encontrar la plenitud personal en el servicio al perfeccionamiento ajeno y hacer de éste una meta, un reto y una misión de vida.”* (Chavarría O. M., 2004). Un líder es una persona que tiene autoridad moral y una visión muy profunda de las cosas, de los acontecimientos, de las actitudes de las personas; sabe cómo llegar a cada una; contribuye a su desarrollo, las involucra y los persuade para que hagan su trabajo con creatividad y generosidad; que todos los miembros de una organización, institución o grupo social, aporte con su granito de arena, que cada persona crea que puede dar lo mejor de sí para con ello aportar y hacer grandes cosas, como lograr los objetivos propuestos por su institución. Por ello, el líder es una persona con dones especiales, el de la organización, persuasión, cortesía, amabilidad, entre otros, que con solo generar el contexto adecuado es capaz de movilizar y motivar a las personas a su cargo para trabajar en la consecución de dicho objetivo, con calidad de trabajo, con buen genio, con responsabilidad.

El líder es arriesgado y no tiene miedo, es audaz e inteligente, es muy optimista y cree que si puede hacerlo, no se rinde, al contrario insiste y persiste en el cambio, toma decisiones inmediatas; así el líder es una persona que sabe de muchas cosas, como por ejemplo temas como práctica docente, teorías educativas y de dirección, modelos y técnica de investigación, técnicas de enseñanza-aprendizaje, última tecnología, etc. El líder es innovador, 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, hace lo que debe hacer, es soñador e intenta lo imposible.

Finalmente el buen líder, es un buen maestro, es decir, es aquel que se entusiasma con los estudiantes y con sus cosas; sus clases son amenas y en un ambiente de confianza mutua; el alumno sabe que debe respetar a su maestro/a porque él/ella lo respeta y se interesa en él. Un buen maestro es una persona que siente que su razón de ser y de existir es la enseñanza, es el compartir con los estudiantes; se compromete con la vida de cada uno de sus estudiantes, porque en su corazón, existe amor; en su persona se puede palpar a Dios mismo; con su enseñanza hace la diferencia en las vidas de los estudiantes.

Los buenos maestros tienen metas altas para todos sus estudiantes y esperan que todos los estudiantes puedan y logren ser exitosos en su salón de clase, y no se dan por vencidos, si algún estudiante está atrasado; planifican las lecciones que les dan a los estudiantes y permiten que los estudiantes pongan en práctica lo que han aprendido; otra cualidad de un buen maestro es la puntualidad; siempre están temprano en su lugar de trabajo dispuestos a trabajar con todo el entusiasmo, porque ha planificado su clase en forma clara y ordenadas y sabe exactamente qué es lo que debe hacer, utilizando diversos materiales didácticos, recursos audiovisuales, de tal forma que los estudiantes estén atentos y participen activamente en clase, ya que se sienten motivados a hacerlo; mantienen a los estudiantes interesados en aprender con técnicas variadas e interesantes; los buenos maestros son agradables, accesibles, entusiastas y cariñosos; coordinan con los estudiantes y padres de familia y se quedan después de la escuela para atender sus necesidades; también, participan en los actos sociales y culturales que la comunidad realiza.

Aparte de todo lo mencionado, los buenos maestros no dudan en incrementar sus conocimientos en cuanto a su materia y otros temas de interés; y se dan tiempo para seguir estudiando y aprendiendo, porque les gusta estar actualizados y es por esta razón, que dominan su materia y por tanto su clase, convirtiéndose en verdadero ejemplos de lucha y superación para los estudiantes. Un buen maestro, es un buen

líder porque enseña vivencias, es decir sus propias experiencias, es auténtico y congruente, hace y dice lo que piensa.

### Diferencias entre Directivo y Líder

	Directivo	Líder
DIFERENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un directivo puede convertirse en líder</li> <li>• Ha nacido para dirigir</li> <li>• Enfatiza la racionalidad y el control</li> <li>• Soluciona problemas</li> <li>• Exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de status y responsabilidad</li> <li>• No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo</li> <li>• Tienen inteligencia social</li> <li>• Un directivo administra</li> <li>• Un directivo autoriza</li> <li>• Un directivo simplemente palpa la realidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es arriesgado al cambio</li> <li>• No necesita basarse en su autoridad de jerarquía para defender sus ideas</li> <li>• Tiene cierta tolerancia a la confrontación</li> <li>• Tiene personalidad</li> <li>• Construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que vive</li> <li>• Un líder no puede convertirse en directivo</li> <li>• Ha adquirido una visión humanista del mundo</li> <li>• Tiene empatía</li> <li>• Tienen inteligencia emocional</li> <li>• Un líder gerencia</li> <li>• Un líder coordina</li> <li>• Un líder cree que puede lograrlo</li> </ul>

Fuente: El autor

#### 2.4. Los valores y la educación

Todos queremos una sociedad altamente educada, para lograrlo, hay que recorrer un largo pero seguro sendero, en donde tendremos que encontrarnos con muchas

cosas positivas, pero las más importantes, quizá sean los valores, esos grandes valores que han existido desde siempre para nuestro bien y que por alguna razón que no vale la pena, la sociedad los está dejando fuera de su vida, sin darse cuenta de que este hecho, está causando demasiado malestar en la vida de las personas. Es hora de enfrentar este problema y empezar a inculcar en cada niño y en cada joven el valor de los principios básicos para una supervivencia racional, con orden, con alegría y con felicidad.

Los seres humanos, creen que solo las cosas materiales son importantes, olvidándose de lo verdaderamente importante, como son los valores. *“Un modelo educativo de calidad refleja un conjunto de valores. Por ello habrá de caracterizarse entre otras cosas por: a) Ser sólido en valores. La vida humana es un intercambio entre el hombre y su ambiente. La acción educativa relaciona lo cambiante de cada ambiente con lo permanente de cada valor. Se trata de buscar un modelo educativo que a partir de ideas que reflejen la verdad y actos que den ejemplo de Bien, conduzca al desarrollo integral. b) Propiciar el desarrollo integral. Es decir el perfeccionamiento de todas las áreas de la personalidad. Este es y ha sido el gran propósito o finalidad última del proceso educativo en sus diferentes niveles y en distintos países.”* Chavarría O. M., 2004).

Para que una educación sea eficaz y le permita al estudiante salir adelante, debe tener una base firme donde pueda vivir con dignidad, teniendo éxito en su vida, debe estar complementada con los valores; para que se integren y sean parte de una sociedad equitativa. Hoy en día, varias instituciones educativas están permitiendo que calidad y equidad se refuercen mutuamente y conduzcan a la verdadera excelencia con altos resultados para todos en una sociedad participativa, profundamente democrática, crítica, organizada, respetuosa y defensora de los derechos humanos, preocupada por la justa distribución de bienes y servicios; una sociedad que sea capaz de juzgar críticamente el rumbo del desarrollo económico, de proponer vías de bienestar social, y de innovar desde lo productivo.

La competitividad, como los propios organismos lo reconocen, requiere de gente con temple y entereza. Los ciudadanos que se formen deben ser capaces de adaptarse a las nuevas reglas del juego impuestas por la globalización; el objetivo debe ser

formar seres humanos capaces de desarrollar el pensamiento crítico para analizar su realidad. Una población debe ser: educada en el cuidado del medio ambiente; ello requiere desarrollar una profunda conciencia ecológica que permita comprender la importancia que tienen los actos humanos sobre la naturaleza. Cuando se educa para respetar el medio ambiente necesariamente implica formar en valores, respetando el medio ambiente y entendiendo que lo que hace una generación se lo hereda a la que sigue; una población debe ser educada para el consumo inteligente, moderado y crítico, tanto de los bienes y servicios como de la información, cada vez más globalizada; una población debe ser capaz de utilizar creativa y productivamente su tiempo libre, como el servicio a los demás, respetando y valorando la diversidad cultural; una población debe ser educada en la democracia como forma de gobierno, para poder con sentido crítico elegir a quienes nos gobiernan; una población debe ser educada para ser lo suficientemente sensible como para interesarse en lo que le sucede al otro, respetando y valorando sus derechos humanos, resolviendo conflictos en un ambiente de paz y de armonía.

Los seres humanos debemos entender que la paz no es sólo la ausencia de guerra, sino que se construye en la justicia; que los seres humanos, por el hecho de serlo, tenemos derechos que han de ser respetados y activamente defendidos. Además, la sociedad debe ser creativa y prever los cambios adelantándose a ellos para poderlos enfrentar con ventaja; debe ser una sociedad activa y orientada a la solución de problemas. Para ello, se requiere, como ya lo mencionamos anteriormente, el desarrollo de un espíritu crítico que permita ir más allá de las apariencias, saber llegar a la esencia; siempre dudar de lo que se ve y hacerse preguntas para llegar al fondo del asunto.

La creatividad es una actitud ante la vida que requiere un gran esfuerzo, ya que es mucho más fácil dejar que las cosas se nos entreguen digeridas y no se hace el mas mínimo esfuerzo por crear y transformar; una sociedad debe ser creativa para solucionar problemas y conflictos sin tener que adoptar comportamientos corruptos, sino por el contrario, se tenga presente un comportamiento moral.

Se puede decir que es importante reconocer que estas son las nuevas exigencias de la sociedad al sistema educativo, pero también se puede observar que la educación

de hoy no tiene cimientos profundos y estables en los cuales sostenerse y está lejos de cumplir con estas exigencias. Debe existir una escuela transformada que se convierta en el centro de formación integral de personas y comunidades. La escuela es un lugar donde se construye confianza y se desarrollan, con profesionalismo docente y alta motivación, las bases necesarias para el aprendizaje a lo largo de toda la vida en los ámbitos cognitivo, afectivo y social. Ahora, el estudiante aprende desde su hogar, mediante el recurso a las tecnologías de la información y la comunicación, a partir de las cuales la educación se vuelve dinámica, dando paso a un verdadero compromiso para afrontar nuevos retos, con una fuerte motivación, profesionalismo para elevar al máximo el capital intelectual y social. El objetivo primordial de los sistemas educativos debe ser el conseguir aprendizajes significativos de calidad, pero con igualdad.

Nadie puede educar sin valorar, porque todo individuo trata de aprender lo que cree que es valioso para él y la sociedad. Se cree que todos los valores son importantes, pero para un estudiante, un docente, una institución educativa y su comunidad los siguientes valores son esenciales:

### **La responsabilidad**

Muchos interpretan la responsabilidad como una carga, el peso de algo que hay que cumplir o hacer, pero no es así; una persona responsable actúa motivada por cumplir con el trabajo que se le asigna y permanece fiel al objetivo que se desea alcanzar. Cuando una persona responsable desempeña una función con eficiencia y efectividad dan como resultado la satisfacción y la alegría del deber cumplido.

### **El respeto**

Conocer cuánto valemos y cuánto valen los demás es la manera auténtica de ganarse el respeto. Respeto es conocer el valor y los derechos naturales de los individuos y la colectividad. El respeto comienza dentro de la propia persona; surge una necesidad de saber quién eres y con esto surge el auto respeto; en nuestra vida diaria, el respeto debe tener una expresión práctica y ese debe ser el desafío. Se necesita mucha confianza en nosotros mismos. Todo ser humano tiene derecho a la alegría de vivir con respeto y dignidad.

### **La Cooperación**

La cooperación nos enseña que el éxito de una persona no se logra a expensas de otra; su objetivo principal es el beneficio mutuo. El valor, la consideración, los cuidados y la participación son la base de un proceso que nos lleva a la cooperación. Es un procedimiento a veces tan sencillo como dar una explicación, saber escuchar, brindar amor o apoyo. Sin embargo, hay que discernir el tipo de cooperación adecuada y el procedimiento correcto para poder alcanzar el éxito. Para esto necesitamos sinceridad, generosidad. Hay que tener fe y confianza en los demás, pues esto nos ayudará a tener fe y confianza en nosotros mismos. Cooperar es responsabilidad de todos, el éxito o el progreso es obstaculizado por la falta de cooperación. Cada individuo debe conocer el papel que le toca ejercer en el medio en que se desenvuelve.

### **La Honestidad**

Significa conciencia clara ante mí y ante los demás. Es el conocimiento de lo que está bien para nuestra propia conducta y para nuestra relación con los demás. Aquí no cabe la hipocresía. Honestidad es hablar de lo que se piensa y hacer lo que se dice. Debe haber honestidad en el corazón y en la cabeza. Una persona honesta sabe apreciar los recursos que la naturaleza nos ha confiado: la mente, el cuerpo, su riqueza, su tiempo, su talento, sus conocimientos, etc. Si se es honesto hay que usar bien lo que se nos confía; usar estos recursos en el bien de las necesidades humanas básicas morales y espirituales de todas las personas: La persona comprometida con el desarrollo y con el progreso mantiene la honestidad como un principio constante para la construcción de un mundo de paz y cada vez mejor.

### **El Amor**

El amor no es un simple sentimiento. El amor viene de la verdad, de la sabiduría y no es ciego. Algunos ejemplos de amor: al país, a un objetivo, a la paz, la justicia, por las personas, por el servicio a los demás. La base del verdadero amor es el espíritu, el que ama de esta manera no siente jamás: odio, ira o celos; el amor espiritual no se fija en las debilidades de los demás, sino que se interesa en eliminar sus propios defectos. Tiene como objetivo hacer felices a los demás en lugar de hacerlos sufrir. Existe un deseo puro de corregir defectos; esto solo se puede lograr por un lado con el sentimiento del Amor y por otro lado con el poder de las palabras,

tratando de mantener un equilibrio entre el sentimiento y el poder. El amor es el sentimiento más noble que existe en el corazón de un ser humano, si con amor se hacen las cosas, seríamos muy felices.

### **La Paz**

Es la armonía dentro del propio ser entre los individuos de un grupo. Las personas disponen en su interior de un potencial de recursos innatos, uno de los cuales es la paz. Reconocer la paz como un valor intrínseco del ser humano, significa dejar de buscarla en el exterior, porque la paz está en nuestro corazón; ningún estímulo externo la produce, somos nosotros y nuestra conciencia tranquila, de haber hecho las cosas de la mejor manera, lo que nos hace sentir esa paz inmensa y podemos proyectarla hacia fuera y dejar que impregne nuestras relaciones y actividades. La paz se puede describir como el cimiento o pilar fundamental sobre el que edificar un ambiente constructivo y armonioso en el aula, donde se facilite el entendimiento mutuo y se propicie un mayor diálogo y una comunicación más fluida. Por su misma naturaleza, la paz establece un equilibrio entre los seres humanos, en sus relaciones y hacia su entorno.

### **El entusiasmo**

La palabra entusiasmo quiere decir que hay un Dios dentro de cada uno de nosotros. Por tanto, se puede decir, que si creemos en Dios, tenemos la suficiente confianza como para creer que poseemos la capacidad de hacer las cosas y alcanzar nuestras metas propuestas; si acompañamos nuestra confianza de fe con la de acción perseverante, podremos lograr todo lo que deseamos. Así, una persona entusiasta va a ser capaz de vencer los desafíos que se le presenten. La persona entusiasta es aquella que cree en su capacidad de transformar las cosas, cree en sí misma, es decir, en su fuerza interior y cree en los demás. Tenemos que entusiasrnos de verdad por lo que queremos y anhelamos y creer que lo vamos a conseguir, sin importar los obstáculos y perseverar hasta lograrlo. Así nosotros tenemos que trabajar haciendo bien las cosas, tenemos que mejorar las condiciones en las que vivimos, tenemos que movernos hacia el éxito, tenemos que hacer que nuestro trabajo mejore, pero por nuestro empeño y esfuerzo, tenemos que poner de parte y esperar siempre lo mejor.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes

El Colegio Nacional Técnico “Fausto Molina”, es una institución educativa con bastantes años de experiencia, que cuenta con 314 estudiantes distribuidos en seis paralelos de educación general básica: tres octavos, dos novenos y un décimo; tres cursos de bachillerato en mecanizado y construcciones metálicas.

En esta investigación participan los actores de la Institución Educativa, de la siguiente manera: personal directivo, 6; personal docente, 20; estudiantes, 20 y padres de familia, 20. Cada uno de ellos, contestaron una encuesta, en donde se evidenció su realidad con respecto a los temas de gestión del liderazgo y valores.

**Tabla 1 Distribución de la población por grupo y género**

Grupo investigado	Masculino	%	Femenino	%	Total
Directivos	3	50	3	50	6
Docentes	8	40	12	60	20
Padres/madres de familia	12	60	8	40	20
Estudiantes	14	70	6	30	20
Total	37	100	29	100	66

**Fuente:** Observación directa a la población investigada

**Elaboración:** El autor

Se puede observar que tanto padres de familia como docentes y estudiantes se ha seleccionado veinte miembros de cada uno, tanto que los directivos solo son seis. Se ha tratado de tomar la muestra tanto de hombres como de mujeres.

**Tabla 2 Personal Docente del Colegio Nacional “Fausto Molina”, clasificado por sexo**

Sexo	Frecuencia ( f )	%
Femenino	13	50
Masculino	13	50
Total	26	100

**Fuente:** Secretaría del establecimiento

**Elaboración:** el autor

El personal docente de esta institución educativa, coincidentalmente, está dividido en trece hombres y trece mujeres.

**Tabla 3 Personal docente del Colegio Nacional “Fausto Molina”, clasificados por edad**

Edad (años cumplidos)	Frecuencia ( f )	%
Menos de 25 años	1	4
26-30 años	2	8
31-35 años	5	19
36-40 años	1	4
Más de 40 años	17	65
Total	26	100

**Fuente:** Secretaría del establecimiento

**Elaboración:** el autor

Se puede observar que la mayoría de docentes de esta institución educativa son mayores de 40 años, los demás varía entre las edades de 25 a 39 años.

**Tabla 4 Personal docente del Colegio Nacional “Fausto Molina”, clasificados por años de experiencia**

Años de experiencia	Frecuencia ( f )	%
Entre 5 y 10	3	12
Entre 11 y 15	5	19
Entre 16 y 20	5	19
Entre 21 y 25	4	15
Entre 26 y 30	5	19
Mas de 30	4	15
Total	26	100

**Fuente:** Secretaría del establecimiento

**Elaboración:** el autor

Los docentes de esta institución educativa son docentes experimentados que tienen entre 10 y 30 años de experiencia docente.

**Tabla 5 Personal docente del Colegio Nacional “Fausto Molina”, clasificados por títulos académicos**

Docentes por género	Nivel académico									Total
	Pregrado	f	%	Posgrado	f	%	Otros	f	%	
Femenino	Licenciatura	5	19	Diploma Superior	1	4	Bachiller	2	8	8
	Ingeniería	1	4	Maestría	1	4		0	0	2
	Profesor de segunda enseñanza	2	8		0	0		0	0	2
	Economista	1	4		0	0		0	0	1
	Tecnología	0	0		0	0		0	0	0
Masculino	Licenciatura	4	15	Diploma Superior	2	8	Bachiller	1	4	7
	Ingeniería	3	12	Maestría	1	4		0	0	4
	Profesor de segunda enseñanza	1	4		0	0		0	0	1
	Teconología	1	4		0	0		0	0	1

**Fuente:** Secretaría del establecimiento

**Elaboración:** el autor

Se puede apreciar que nueve docentes tienen título de licenciatura, cuatro son ingenieros, tres tienen título de profesor de segunda enseñanza, uno es economista, uno es tecnólogo, tres tienen diploma superior, dos son magister y tres son bachilleres.

**Tabla 6 Total de estudiantes del Colegio Nacional “Fausto Molina”**

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
11-13 años	98	43	56	65
14-16 años	80	35	24	28
17-19 años	42	18	6	7
Más de 19 años	8	4	0	0
Total	228	100	86	100

**Fuente:** Secretaría del establecimiento

**Elaboración:** el autor

Se puede observar que existen en este plantel educativo doscientos veintiocho estudiantes del género masculino y solamente ochenta y seis estudiantes del género femenino.

**Tabla 7 Total de estudiantes del Colegio Nacional “Fausto Molina” por especialidad y por año de básica**

Año de Básica o Especialidad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Octavo	60	26	15	17
Noveno	58	25	16	19
Décimo	50	22	14	16
1er. Año Bachillerato. Mecánica Industrial	20	9	10	12
2do. Año Bachillerato. Mecánica Industrial	20	9	15	17
3er. Año Bachillerato. Mecánica Industrial	20	9	16	19
Total	228	100	86	100

**Fuente:** Secretaría del establecimiento

**Elaboración:** el autor

La mayoría de estudiantes se encuentran en el ciclo básico, mientras que el diversificado, cuenta con pocos estudiantes en la única especialidad que tiene el plantel.

#### **Personal Directivo por sexo y edad:**

- a. El Rector del establecimiento es el representante legal con facultades que le otorga con claridad la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento y Acuerdos Ministeriales. La Vicerrectora, por disposición de la Ley Orgánica de Educación, Reglamentos y Acuerdos, es la segunda autoridad del establecimiento y responsable de la marcha académica del establecimiento. La Inspectora General es la responsable del mantenimiento de la disciplina y convivencia de los miembros de la comunidad educativa, de conformidad con lo establecido en las normas legales vigentes. Los directores de áreas son los encargados de elaborar el plan anual de actividades con la participación de los miembros del área

respectiva considerando todos los lineamientos dados en la Ley Orgánica de Educación, el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación y Acuerdos Ministeriales.

**Tabla 8 Rangos de edad y género de los directivos del Colegio Nacional “Fausto Molina”.**

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años	0	0	0	0
26-30 años	0	0	0	0
31-35 años	1	33	1	33
36-40 años	0	0	0	0
Más de 40 años	2	67	2	67
Total	3	100	3	100

**Fuente:** Secretaría del establecimiento

**Elaboración:** el autor

La mayoría de los directivos de esta institución educativa son docentes que tienen edades de más de cuarenta años.

### **Personal docente por sexo y edad.**

- b. El docente es el educador que realiza su trabajo en contacto directo con los educandos, y en coordinación estrecha con sus colegas; participa del planteamiento del trabajo educativo, diseña y concreta las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación.

**Tabla 9 Rangos de edad y género de los docentes del Colegio Nacional “Fausto Molina”.**

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años	0	0	1	8
26-30 años	1	13	1	8
31-35 años	2	25	2	17
36-40 años	1	13	0	0
Más de 40 años	4	50	8	67
Total	8	100	12	100

**Fuente:** Secretaría del establecimiento

**Elaboración:** el autor

Se puede apreciar que la mayoría de las docentes tienen más de cuarenta años, en tanto que los docentes, en menor cantidad tienen esta misma edad.

### **Personal administrativo y de servicios.**

- c. El Personal Administrativo y de Servicios conformado por la Secretaría que se encarga de todo el trabajo de oficina, el Colector que se encarga de la parte financiera y el Conserje que se encarga del cuidado y mantenimiento del plantel, considerando los lineamientos que constan en la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento.

**Tabla 10 Rangos de edad y género del Personal Administrativo y de Servicios del Colegio Nacional “Fausto Molina”, de la ciudad de Cuenca, 2011.**

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años	0	0	0	0
26-30 años	0	0	0	0
31-35 años	0	0	1	100
36-40 años	0	0	0	0
Más de 40 años	2	100	0	0
Total	2	100	1	100

**Fuente:** Secretaría del establecimiento

**Elaboración:** el autor

El personal administrativo y de servicios es mayormente masculino y mayor de cuarenta años.

#### **Población Estudiantil por edad, sexo y especialidad**

d. Los estudiantes cuyo universo es altamente heterogéneo, está formado por 280 alumnos.

**Tabla 11 Rangos de edad y género de la de la muestra de la población estudiantil del Colegio Nacional “Fausto Molina”, de la ciudad de Cuenca, 2011.**

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
11-13 años	2	14	1	17
14-16 años	4	29	3	50
17-19 años	6	42	2	33
Más de 19 años	2	14		
Total	14	100	6	100

**Fuente:** Secretaría del establecimiento

**Elaboración:** el autor

De todos los estudiantes se ha tomado una muestra de veinte estudiantes, de los cuales solamente seis son mujeres.

### **Población de padres de familia por sexo y edad**

e. Los padres de familia. El grado y características de participación de la comunidad y padres de familia están supeditados, por las normas, el estilo de política de administración que establezca el consejo directivo y la institución educativa.

**Tabla 12 Rangos de edad y género de los padres de familia del Colegio Nacional “Fausto Molina”.**

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años				
26-30 años			1	13
31-35 años	1	8	1	13
36-40 años	5	42	3	38
Más de 40 años	6	50	3	38
Total	12	100	8	100

**Fuente:** Secretaría del establecimiento

**Elaboración:** el autor

Se puede apreciar que para la muestra se han tomado padres de familia del género masculino en su mayoría, pero también se han tomado madres de familia en menor cantidad.

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

#### **Objetivos Generales:**

- 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 “Fausto Molina”

#### **Objetivos específicos:**

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

- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.
- Determinar el tipo de gestión que se desarrolla en el colegio.
- Establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores.
- 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.

### **Encuestas**

La encuesta a directivos está compuesta de un encabezamiento, en donde se le pide al directivo que conteste el cuestionario y se le agradece por su colaboración; una primera parte en donde se le pide información general del establecimiento, una segunda parte, en donde el directivo tiene cuatro preguntas de opción múltiple y dos de contestar si o no; luego la siguiente parte de la encuesta consta de 5 ítems de preguntas de frecuencia, en donde tiene que poner una equis (x) en Siempre, A veces y Nunca. Finalmente, el directivo tiene que contestar con sí o no los siguientes 3 últimos bloques de preguntas. En esta encuesta el directivo va a contestar sobre el tipo de establecimiento, como están organizados los equipos de trabajo, el tamaño de la organización, las tareas de los miembros, quien lidera el clima y el respeto en la toma de decisiones, a quien se delega para resolver conflictos, que promueve la administración y liderazgo del centro educativo, las habilidades del liderazgo, que se promueve para mejorar el desempeño y progreso de la institución, que órganos escritos existen en la institución, de que se encarga la junta de profesores, de que se encargan los departamentos didácticos, si la gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones de la institución, y, por último, se le pregunta si en la institución existe una reingeniería de procesos, un plan estratégico, un plan operativo anual, un proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes.

La encuesta a docentes está compuesta de un encabezamiento, luego se le pregunta acerca de sus datos de identificación y el tipo de establecimiento; después viene una parte final, que es un cuestionario en donde el docente tiene que seleccionar entre tres frecuencias: siempre, a veces y nunca; en esta parte se le

pregunta al docente sobre el rol del docente, el liderazgo, la gerencia educativa, los directivos y docentes y su relación con la investigación, la resistencia en los padres de familia, el trabajo en equipo, los valores, resistencia a nuevos métodos de enseñanza, integración, desacuerdos con el director, sentido de compromiso, liderazgo en los directivos, integración en los ámbitos deportivo y sociocultural.

La encuesta a estudiantes y la de padres de familia, de igual manera, está compuesta por un encabezamiento, luego viene un cuestionario sobre declaraciones acerca del tema de administración, gestión y liderazgo de las autoridades de los centros educativos.

La entrevista tiene un cuestionario de preguntas para recabar información que servirá como aporte para fundamentar el informe de tesis y para potenciar la propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas hablan de la comunicación, de los documentos curriculares y especiales que tiene la institución, la manera de resolver un conflicto, las características de un líder educativo, que tipo de liderazgo predomina en la institución, los valores institucionales que se buscan desarrollar en el plantel, los valores que predominan en los profesores y alumnos, los antivalores. Esta entrevista se la realizara en un ambiente de cordialidad y confianza.

La observación de ciertos documentos del plantel se dio en el mismo lugar y con la debida autorización, estos documentos fueron: actas de sesiones de área, planes de unidad didáctica, planes de aula, etc.

### **3.3. Método y procedimiento**

La investigación “Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos”, por su propósito, resaltamos que es investigación aplicada y por la profundidad es descriptiva porque interpreta la acción del líder en el campo de la educación. Además, se aplicarán los métodos analítico y sintético, que nos permitirá explicar y analizar el objeto de investigación.

La investigación que se llevó a cabo es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que por medio de estos métodos se encontró información acerca de lo que está pasando

concretamente, en la institución educativa en la cual laboro, en cuanto a gestión en el liderazgo educativo y aplicación de los valores; así se pudo conocer la realidad para plantear el problema, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema de 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 también como 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-deductivo que se utilizó permitió configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.

El método estadístico, permitió 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 utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

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

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

Cuestionario, se utilizó para la recuperación de la información de campo. Además, sirvió para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

Para elaborar el marco teórico, se utilizó la lectura como medio para recolectar información acerca del tema de estudio. También, se aplicó la estadística para organizar la información obtenida y se utilizó la entrevista y la encuesta como instrumentos de investigación. La entrevista se utilizó para realizar el diagnóstico y comprendió tres fases: el contacto inicial con el entrevistado, la formulación de las preguntas y la anotación de las respuestas.

### **Técnicas para la recolección de la información y Análisis de los materiales de planificación educativa y de indagación de campo.**

#### **La observación**

Es una técnica muy utilizada en el campo de las ciencias humanas. La observación se convierte en una técnica científica en la medida que primero sirve a un objetivo ya formulado de investigación, segundo, es planificada sistemáticamente, tercero, está sujeta a comprobaciones de validez y fiabilidad, y cuarto, la observación se realizó en forma directa sin intermediarios que pudieran distorsionar la realidad estudiada.

Además, conviene resaltar que la observación es contemplar y examinar atentamente algo con el objeto de determinar su naturaleza y funcionamiento. Por ejemplo, al aplicar la observación participante durante el desarrollo del trabajo de campo en la institución educativa seleccionada, el investigador respetó las normas de relación social por la que se rige el grupo. Convivir con los actores sumerge al investigador en un baño de información, ya que la convivencia se nutre de un conocimiento basado en experiencias.

#### **La entrevista**

La entrevista como técnica puede cumplir diversas funciones: diagnóstica, orientadora, terapéutica e investigadora. La ejecución de la entrevista comprendió tres fases importantes: el contacto inicial con el entrevistado, la formulación de las preguntas y la anotación de las respuestas. La entrevista tuvo las siguientes características: se inició la entrevista con preguntas simples, como para romper el hielo, las preguntas reunieron los requisitos de confiabilidad y validez, el entrevistador nunca alejó su atención del objetivo de la entrevista, el entrevistador

poseía la suficiente agudeza para observar, escuchar, transcribir y sintetizar las respuestas del entrevistado, el entrevistador contó con una guía de entrevistas (cuestionario) en donde se establecían los objetivos y los aspectos más relevantes que se debían ser recopilados para el caso de la entrevista dirigida; y por último, las anotaciones fueron hechas con la mayor imparcialidad y objetividad posible.

### **Encuesta**

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas se apoyó en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permitieron una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada. Las encuestas fueron dirigidas a los profesores, directivos, alumnos y padres de familia.

La recolección de la información se obtuvo de la siguiente manera: del total de docentes del Colegio Nacional "Fausto Molina", se tomó una muestra de 20 docentes para realizar las encuestas, de ese mismo total, se tomó también los nombres de los directivos del plantel. Del total de estudiantes del plantel se tomó para conformar la muestra, 2 estudiantes por paralelo, dando un total de 20 estudiantes, ya que al décimo año de educación básica, se lo dividió en dos paralelos para este efecto. Para tomar la muestra de los padres de familia, se tomaron los nombres de dos estudiantes por paralelo, de forma aleatoria, exceptuando los que ya participaron en la muestra anterior; es decir, en la muestra para realizar la encuesta, y se envió con ellos la invitación para que los padres seleccionados se acercaran a la institución a realizar las correspondientes encuestas, teniendo aceptación y acogida.

Los materiales de planificación educativa se obtuvieron de los archivos de la institución, que fueron facilitados con todo comedimiento por la Sra. secretaria del establecimiento; siendo estos los siguientes: planificación institucional, plan de unidad didáctica y plan de clase; en el caso de la planificación institucional se presenta al inicio del año lectivo y se lo realiza por áreas de estudio. El plan de unidad didáctica y el plan de clase lo realiza cada profesor y lo presentan al Vicerrector al término de la unidad y luego de la hora de clase; y en junta de directores y en áreas académicas, se realiza el respectivo análisis y aprobación con las sugerencias que sean del caso.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico**

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

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

El manual de organización es un instrumento muy importante para establecer las funciones y responsabilidad de cada uno de los miembros del establecimiento en relación a los diferentes departamentos, en las que se encuentra distribuido el personal del establecimiento.

En nuestra institución, este manual no está en vigencia, ya que se rige por ciertos acápite de la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, así como las normativas que emanan del Consejo Directivo, que muchas veces genera conflictos.

##### **4.1.1.2. El código de Ética**

El código de ética es un instrumento educativo muy importante, que tiene como objetivo regular la conducta de los componentes de la institución educativa, para evitar la corrupción que se puede dar dentro de la vida de una institución. En la medida en que cada persona se decida libre y conscientemente a ser leal y coherente con esas pautas de acción y oriente su conducta hacia ellas, ese código será eficaz. Es bueno para cualquier institución contar con un código de ética para que todas las personas que laboran en una institución asuman la responsabilidad de contribuir al bien común; y esto va a crear un ambiente favorable para la educación de las virtudes y de los valores; además a través de código de convivencia se puede determinar un modo de convivencia en donde todos tiendan a actuar de manera correcta.

El código de ética tiene como finalidad conseguir que sus principios se transformen en realidades concretas; por tal motivo, al realizarlo se deberá incluir valores morales que pasen a ser parte de las acciones de una persona. El Colegio “Fausto Molina” cuenta con un borrador del Código de Convivencia y está en trámite de ser aprobado.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico**

Este documento que debería existir de manera obligatoria en los establecimientos, ha quedado sujeto a la discreción, motivo por el cual no ha habido un esfuerzo por elaborarlo y por tanto, en el colegio no existe un plan estratégico.

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

Este documento se desprende del plan estratégico, consecuentemente, como tal no existe en nuestro colegio, considerándose un similar, al plan anual de actividades, que es una recopilación del plan de actividades de cada una de las comisiones.

En las diferentes comisiones se organizan actividades para celebrar fechas representativas para los estudiantes y comunidad en general como por ejemplo: Navidad, Carnaval, San Valentín, Día de la Madre, entre otros, en donde los actores de la educación se involucran, conviviendo y relacionándose los unos con los otros. A pesar de que existen dificultades, la intención de compartir y convivir en armonía existe.

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

El colegio no dispone de este instrumento, en virtud de que el ciclo básico funciona conforme la reforma curricular consensuada y el ciclo diversificado funciona de acuerdo a las directrices para colegios técnicos, en la especialidad de Mecanizado y Construcciones Metálicas, por el Ministerio de Educación.

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

En el reglamento interno del plantel que está en trámite para su aprobación, mismo que fue elaborado por una comisión integrada por la Lcda. Glendy Alvarado y el Dr. Edgar Andrade, se puede encontrar en ciertos apartados, puntualizaciones, acerca de gestión, liderazgo y valores. En el art. 8, se puede ver la gestión y liderazgo del rector al coordinar acciones con el comité central de padres de familia para buscar mejoras al plantel, también se observa que organiza capacitaciones, cuida la disciplina de la institución en general, trabaja en equipo y es humanitario.

En el art. 9, en cambio, se puede ver la gestión y liderazgo de la persona que actúa como vicerrector/a cuando asume la rectoría oportunamente, revisa que las

actividades académicas se cumplan con precisión, mantiene buenas relaciones interpersonales, coordina capacitaciones sobre temas actuales, organiza eventos de innovación en donde se involucran docentes y estudiantes.

En el Art. 10, se puede observar como la persona encargada de la inspección general gestiona y lidera con valores cuando para lograr los objetivos de la institución, mantiene condiciones adecuadas, tiene una apropiada coordinación con el rectorado para mantener las diferentes situaciones bajo control, se preocupa de que los estudiantes estén realizando actividades positivas que vayan en su beneficio cuando el profesor de turno no está, trata amablemente y con mucha educación a los padres de familia o representantes, entiende las diversas causas de la falta a clase de los estudiantes y los justifica, según el reglamento correspondiente y atiende de la mejor manera e inmediatamente los problemas de disciplina que se susciten con los estudiantes.

En el Art. 16, se puede ver claramente que el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, se preocupa del bienestar de los estudiantes, elaborando planes y proyectos que mejoren sus actitudes y conductas dentro de la institución, pero también en sus hogares; y, algo muy importante, también que se puede observar, es que están haciendo evaluaciones constantemente.

En el Art. 17, se observa que el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, trabaja gestionando y liderando con valores cuando elabora el plan operativo anual, en donde están recopilados todas las actividades que van a realizarse en bien de los estudiantes; además, se preocupan de llevar una hoja de vida de cada estudiante, donde se puede palpar las necesidades urgentes y problemas que tiene cada uno de los estudiantes de una institución; con esta información, se puede entender de mejor manera a los estudiantes y quizá saber el porqué de su mal comportamiento, por ejemplo; de esta manera, cada estudiante es importante y se siente importante, se le trata como un individuo único y diferente, con sus propias formas de ser y de actuar, para, en conjunto, buscar las mejores soluciones que vayan en beneficio de cada uno de los estudiantes y por ende de toda la institución educativa.

En el Art. 22, puede observarse que la comisión Técnico- pedagógica gestiona y lidera elaborando el plan de trabajo de la institución, dan respuestas con

conocimiento de causa a las inquietudes pedagógicas que se presenten, sugieren propuestas metodológicas que vayan en beneficio de los estudiantes, organizan debates y concursos en donde los estudiantes demostraran en su presentaciones que practican los valores; además, otra oportunidad para que los estudiantes demuestren la vivencia de valores, es cuando esta comisión organiza la presentación de periódicos murales, durante todo el año y de acuerdo a un calendario cívico.

En el Art. 23, se puede observar como se ve la gestión y el liderazgo integrando los valores, cuando se organizan actividades sociales y culturales en donde se involucran estudiantes, docentes, directivos, padres de familia y comunidad en general; un ejemplo de esto, se da cuando la parroquia de Tarqui celebra sus fiestas patronales y todos participan en las diferentes actividades programadas, esta es una oportunidad para la convivencia en comunidad. Además, de lo mencionado, la comisión de Asuntos Sociales se encarga de ser solidaria con las personas de la institución que estén pasando por calamidades domesticas, por ejemplo.

En el Art. 24, en cambio trabaja en lo que es gestión y liderazgo con valores uniendo a todos los miembros de una institución por medio de este excelente mecanismo, que es el deporte, organizando las famosas jornadas deportivas de estudiantes, profesores y padres de familia; actividades en las cuales se vivencia mucho lo que son los valores de la solidaridad y el compañerismo, aparte de aportar a la salud física y mental de sus participantes.

#### **4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa**

##### **4.1.2.1. Misión y visión**

El Colegio Técnico Industrial “FAUSTO MOLINA”, es una Institución que consolida la formación de Técnicos competentes y creativos con sentido humanista y conciencia social, con un espíritu pluralista y participativo.

Potencializar las capacidades intelectivas, desarrollar actitudes, valores, principios para que nuestros estudiantes se comprometan con el desarrollo social y económico del país.

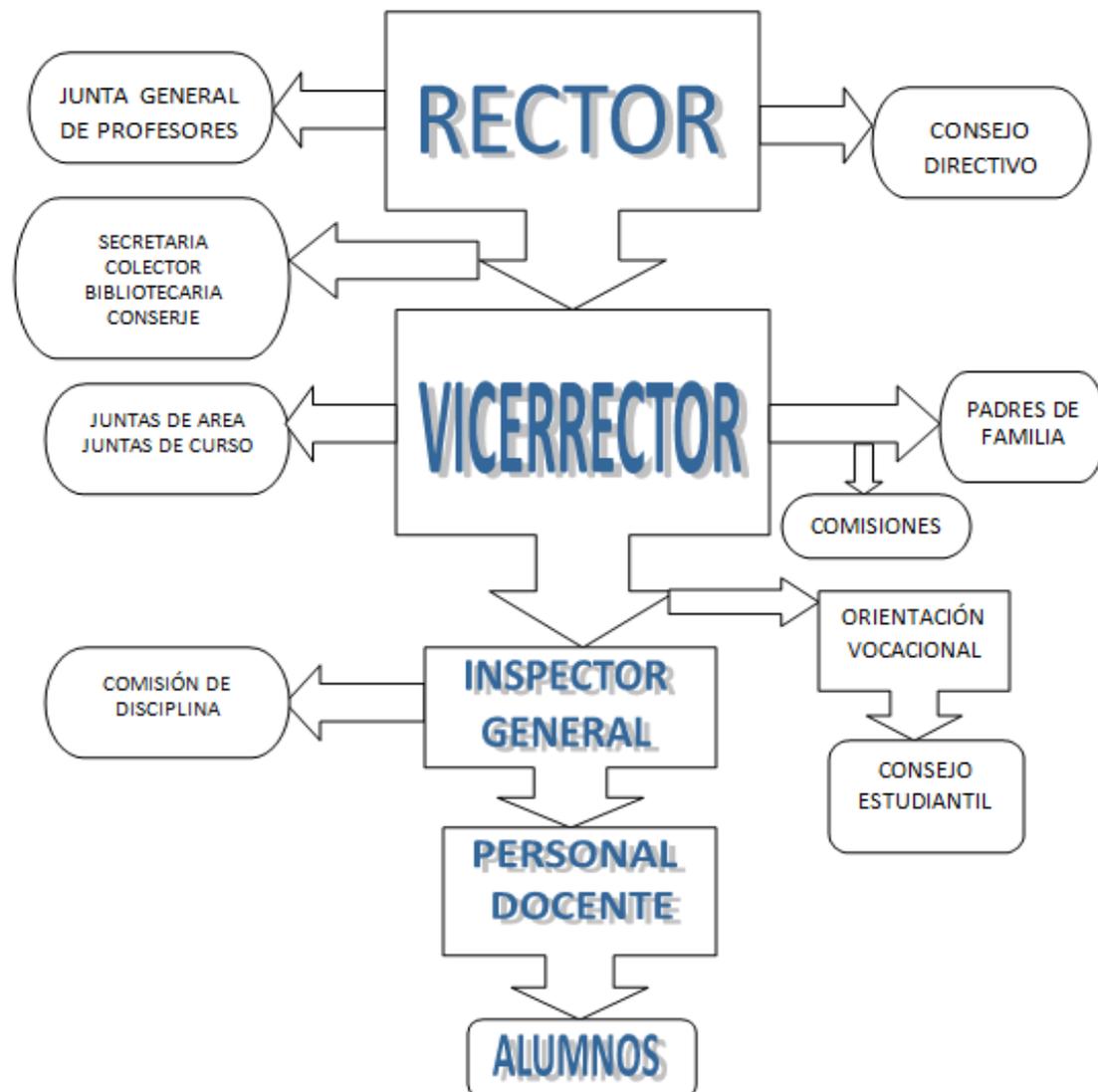
Fortalecer el sistema productivo y la mejora de las condiciones de vida, dando lugar a una cultura de trabajo sustentada en el conocimiento, la tecnología que permita el auto-emprendimiento productivo.

La Institución Educativa se plantea elevar el nivel académico profesional fundamentado en una Educación de Calidad de carácter participativo y democrático, basado en principios, práctica de valores, desarrollo de destrezas, capacidades cognitivas y competencias que faciliten la consulta y la toma de decisiones dentro de un marco de equidad y respeto mutuo.

Facilitar la formación de los estudiantes con una preparación Teórico-Práctica, con potencialidades suficientes para desenvolverse dentro de la sociedad e insertarse en el mundo de trabajo.

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

El Colegio Nacional “Fausto Molina” presenta la siguiente estructura: el rector es quien lidera la institución, paralelamente al rectorado esta el consejo directivo y la junta general de profesores; luego del rectorado, está el vicerrectorado, paralelamente a este organismo están las juntas de área, las juntas de curso y el comité central de padres de familia y las diferentes comisiones; entre el rectorado y el vicerrectorado se encuentra: secretaria, colecturía, biblioteca y conserjería; después del vicerrectorado esta inspección general y paralelamente esta la comisión de disciplina y orientación vocacional, con su división, consejo estudiantil; después de inspección general está el personal docente y por último, se encuentran los alumnos, a mi modo de ver este original como no se ajusta a las nuevas tendencias de administración y desarrollo de una organización, pues todos los miembros que integran la organización deben tener relación directa entre sí, con funciones y atribuciones específicas y flexibles.



#### 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

El Colegio cuenta con las siguientes áreas: de matemática, lenguaje y comunicación, estudios sociales, lengua extranjera, cultura estética, ciencias naturales, técnico-profesional cuya principal responsabilidad es de elaborar el plan anual de actividades, que es presentado a la junta de directores de área para su aprobación. Así también, la institución también se dispone del departamento de orientación vocacional, dirigido por una profesional de la psicología educativa contratada.

#### 4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores

En las diferentes asignaturas se establecen como ejes transversales temáticas relacionadas a fortalecer la educación en valores en temas como amor y sexualidad, equidad de género, ecología, derechos humanos, drogadicción y alcoholismo.

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

Las diferentes áreas y comisiones, asociación estudiantil, comité central de padres de familia, directiva de padres de familia de los cursos, se preocupan por llevar adelante programas y actividades que apuntan hacia una convivencia armonice de los actores de la educación, así como el desarrollo de programas que impulsan una convivencia pacífica y de respeto.

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

La administración del colegio, se lleva con responsabilidad buscando siempre precautelar los recursos del estado y utilizándolos adecuadamente en aquellos programas que fortalecen a la educación integral con el financiamiento de algunos conferencia y talleres, tales como: conferencias sobre derechos humanos, y talleres sobre motivación.

#### **4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores.**

La comunidad educativa del Colegio Nacional “Fausto Molina”, se encuentra integrada y su trabajo es mancomunado, pues el colegio participa activamente de las festividades religiosas, programas deportivos, en trabos comunitarios, en mingas de mantenimiento del plantel, en fiestas populares, entre otras.

### **Matriz 1**

#### **4.1.3. Análisis FODA**

##### **4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades**

Las fortalezas que tiene el colegio son muy importantes e interesantes, ya que cuentan con calidad humana de parte del rector, con una secretaria eficiente, con un rector con especialidad técnica, con una buena ubicación geográfica, con un local e instalaciones apropiadas en lo que cabe el término, y además tienen una especialización adecuada para el sector. Su personal docente tiene la predisposición para capacitarse, los padres de familia, tienen la actitud de involucrarse en las actividades de la institución educativa y en general se siente compañerismo y disposición al cambio.

En cuanto a las debilidades se puede decir que hace falta gestión administrativa para solucionar problemas de servicios básicos, de infraestructura la cual no es

suficiente, para equipar los talleres e incrementar otros laboratorios, para conseguir material didáctico, la implementación de una biblioteca adecuada para la institución, entre otras cosas que se necesitan para el mejor funcionamiento de la institución educativa.

#### 4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas

De la misma manera, se puede observar que la institución educativa tiene ventajas como apoyo de gobiernos seccionales y locales, apoyo del Centro de Salud de la parroquia, colaboración de las autoridades provinciales, colaboración de instituciones no gubernamentales, trabajo para los estudiantes egresados; además de contar con convenios interinstitucionales y ayuda de ONGS.

En cuanto a las amenazas la migración, es una de las más preocupantes, porque a causa de ello, existen hogares desorganizados, desnutrición y parasitismo, la influencia negativa de los medios de comunicación y falta de apoyo de los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje; otras amenaza que tiene el colegio es la falta de transporte continuo, presupuesto insuficiente, aculturación y tiempo libre no utilizado adecuadamente.

#### 4.1.3.3. Matriz FODA

### FODA

### ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad humana del Rector.</li> <li>- Secretaria eficiente.</li> <li>- Rector con especialidad Técnica</li> <li>- Buena ubicación geográfica</li> <li>- Local apropiado</li> <li>- Instalaciones apropiadas</li> <li>- Especialización adecuada para el sector.</li> <li>- Personal capacitado</li> <li>- Padres de familia motivados</li> <li>- Alumnos dispuestos al cambio</li> <li>- Compañerismo</li> <li>- Apoyo de la planta docente</li> <li>- Rector y Vicerrector titulares</li> <li>- Apertura al diálogo con docentes, estudiantes, padres de familia y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de gestión administrativa.</li> <li>- Falta de servicios básicos</li> <li>- Alumnos de octavo no cuentan con conocimientos básicos.</li> <li>- Infraestructura incompleta y deficiente.</li> <li>- Equipamiento deficiente en talleres y laboratorio.</li> <li>- Bajo rendimiento de los estudiantes.</li> <li>- Falta de laboratorios de CC.NN., Química, Matemáticas, Física, Tratamientos térmicos, Inglés.</li> <li>- Falta C.O.B.E</li> <li>- Falta material didáctico</li> <li>- Falta de profesores de Matemáticas, Mecánica Industrial, Inglés, Computación, Inspector General, Bodeguero,</li> </ul>

<p>comunidad en general.</p>	<p>Bibliotecario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta biblioteca</li> <li>- Falta Manual de Convivencia</li> <li>- Profesores resistentes al cambio</li> <li>- Presupuesto insuficiente.</li> <li>- Falta de partidas presupuestarias</li> <li>- Falta nueva especialización.</li> <li>- Falta de trabajo en equipo</li> <li>- Falta la práctica de valores y principios.</li> <li>- Falta de cumplimiento en colecturía.</li> <li>- Falta de una evaluación unificada en la Institución.</li> <li>- Falta Plan de Transformación Institucional.</li> <li>- Falta un proyecto productivo y plan de comercialización.</li> <li>- Falta de convenios con las empresas privadas para la utilización de su tecnología de acuerdo con la especialidad.</li> <li>- Falta de investigación de las condiciones de vida y estudio de los alumnos.</li> <li>- Falta de servicio de Bienestar Social, en salud, alimentación, apoyo al rendimiento académico y atención psicológica.</li> <li>- Falta de Plan de participación de la comunidad educativa en el control de gestión.</li> <li>- Falta de un plan de participación de la comunidad educativa en los ámbitos de cooperación en el control de gestión de los diferentes actores.</li> </ul>
------------------------------	--

### ANALISIS EXTERNO

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo de gobiernos seccionales y locales.</li> <li>- Apoyo del Centro de Salud de la parroquia.</li> <li>- Colaboración de las autoridades provinciales.</li> <li>- Colaboración de instituciones no gubernamentales.</li> <li>- Trabajo para los estudiantes egresos.</li> <li>- Convenios interinstitucionales.</li> <li>- ONGS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Migración.</li> <li>- Hogares desorganizados.</li> <li>- Falta de agua potable.</li> <li>- Desnutrición y parasitismo.</li> <li>- Influencia negativa de los medios de comunicación.</li> <li>- Falta de apoyo de los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>- Falta de transporte continuo.</li> <li>- Presupuesto insuficiente</li> <li>- Aculturación</li> <li>- Tiempo libre no utilizado adecuadamente.</li> </ul>

**Fuente:** Secretaría del establecimiento.

**Elaboración:** el autor

En el FODA que el colegio tiene como instrumento de diagnóstico, se evidencia que no hay un conocimiento profundo de la conducta de los estudiantes y de padres de familia, desatendiéndose a todo aquello que se refiere a fortalecer la educación en valores y virtudes en la Institución; situación que debería liderar el colegio a través de sus directivos porque depende mucho de la actitud de ellos, para la formación integral de nuestros estudiantes. Más bien el FODA se orienta a todo aquello que es material e inclusive conociendo una realidad lacerante como la causada por la migración de padres de alumnos de nuestro establecimiento, que se quedan al cuidado de abuelos, tíos y parientes que no están preparados para asumir esta responsabilidad, de ser padres putativos. Algunas de estas actividades orientadas en esa dirección la llevan a cabo algunos dirigentes de curso y profesores con mística y dedicación.

## 4.2. Resultados de encuestas y entrevista

### 4.2.1. De la encuesta a Directivos

**Tabla 13      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	16.7
b. Coordinadores de área	3	50
c. Por grupos de trabajo	1	16.7
d. Trabajan individualmente	1	16.7
e. No contestan	0	0

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaboración:** el autor

De acuerdo a los resultados de la investigación hecha, en el colegio se trabaja en reuniones de área y son los coordinadores de cada área, conjuntamente con los miembros del área, quienes elaboran su plan de trabajo y lo ejecutan.

**Tabla 14 ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

ASPECTOS	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	16.7
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	66.7
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	16.7
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaboración:** el autor

De acuerdo a lo expresado en la tabla 9, los directivos dejan en evidencia de que conocen que lo que hace grande a una institución realmente son los logros que de su labor derivan.

**Tabla 15 FORMULACION DE TAREAS EN MANUAL DE NORMAS**

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a. Sí	1	16.7
b. No	5	83.3
TOTAL	6	100

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaboración:** el autor

En el colegio no existe un Reglamento Interno aprobado y tampoco existe un manual de normas, reglas y procedimientos, todo lo que se tiene es un código de convivencia que aun no está aprobado, al igual que el reglamento interno.

**Tabla 16 LIDERAZGO EN CLIMA DE RESPETO Y TOMA DE DECISIONES**

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Director	0	0
b. Rector	3	50
c. Consejo Directivo	3	50
TOTAL	6	100

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaboración:** el autor

En esta tabla se registra que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el rector en un 50% y por el consejo directivo en un 50% también. Lo cual evidencia que los profesores no participan en la toma de decisiones.

**Tabla 17 PRESENCIA DE DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES**

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a. Sí	3	50
b. No	3	50
TOTAL	6	100

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaboración:** el autor

De acuerdo a los resultados, se puede observar que los directivos en un 50% delegan la responsabilidad de tomar decisiones a un grupo de colaboradores; en cambio, un 50% por ciento, manifiesta que no delegan esta responsabilidad, lo cual demuestra que afrontan con responsabilidad su función, por falta de liderazgo, ya sea por la falta de conocimiento.

**Tabla 18 LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Orden	Naturaleza de las actividades	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a.	Excelencia Académica	4	66.7	2	33.3	0	0
b.	El desarrollo profesional de los docentes	2	33.3	4	66.7	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes	3	50	2	33.3	1	16.7

d.	Trabajo en equipo	3	50	3	50	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	3	50	3	50	0	0
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	16.7	5	83.3	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	16.7	4	66.7	1	16.7

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaboración:** el autor

Analizando los resultados obtenidos, la administración y liderazgo del colegio promueve en un 66.7 %, la excelencia académica, en un 50%, el desarrollo profesional de los docentes, en un 50%, también, la capacitación continua de los docentes, en otro 50%, se promueve el trabajo en equipo y en un 50%, la vivencia de valores institucionales y personales.

**Tabla 19 HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	SE PROMUEVE	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	0	0	4	66.7	2	33.7
a.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	16.7	5	83.3	0	0
b.	Se adquieren a partir de la experiencia	1	16.7	5	83.3	0	0
c.	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	16.7	5	83.3	0	0
d.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	1	16.7	4	66.7	1	16.7

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaboración:** el autor

Con respecto a esta tabla, se cree que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución no son innatas y que se pueden conseguir estudiando las

teorías contemporáneas sobre liderazgo, extrayéndolas de la experiencia, estudiando gerencia y manteniendo capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

**Tabla 20 PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	SE PROMUEVE	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	2	33.3	4	66.7	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	1	16.7	3	50	2	33.3
c.	La mejora de los mecanismos de control	3	50	3	50	0	0
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	50	3	50	0	0

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaboración:** el autor

De acuerdo a los resultados, los directivos para mejorar el desempeño de la institución escolar, promueven con poca frecuencia, el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar; no le dan mucha importancia al número de estudiantes por aula, quizá porque no tienen recursos para sostener mas paralelos; promueven también con poca frecuencia la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

**Tabla 21 ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Presencia de Organismos	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director/a, consejo escolar, consejo académico, etc.)	6	100	0	0	0	0
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	83.3	1	16.7	0	0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	33.3	0	0	2	33.3
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	66.7	2	33.3	0	0
e.	Otros (¿Cuáles?)	0	0	0	0	0	0

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaboración:** el autor

En el colegio existen los siguientes organismos: de dirección, el rector, el consejo directivo y el gobierno estudiantil; de gestión: vicerrectorado, secretaría, colector; de coordinación: jefes de áreas; técnica: equipo docente, laboratorios y talleres.

**Tabla 22 ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Actividades	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	66.7	2	33.3	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	1	16.7	5	83.3	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	16.7	4	66.7	1	16.7
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	66.7	2	33.3	0	0

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaboración:** el autor

En esta tabla se manifiesta que la junta de profesores está encargada de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, con frecuencia; de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, en menor intensidad; no tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, pero si coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan los alumnos.

**Tabla 23 LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100	0	0
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	5	83.3	1	16.7
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	66.7	2	33.3
d.	Mantener actualizada la metodología	4	66.7	2	33.3
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	50	3	50
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	5	83.3	1	16.7
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	33.3	4	66.7
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	50	3	50
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	66.7	2	33.3
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	66.7	2	33.3

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaboración:** el autor

En esta tabla se deduce que los departamentos didácticos son los encargados de, en su totalidad, organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; también, formulan propuestas al equipo directivo, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; además, con cierta frecuencia, elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; con menos frecuencia, mantienen actualizada la metodología; también, con menos frecuencia, promueven la investigación educativa y proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros; ponen énfasis en colaborar con el departamento de orientación y prevención y detección de problemas de aprendizaje; pero no se preocupan de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; con frecuencia los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo y con más frecuencia, elaboran la programación didáctica de las asignaturas; y también, con cierta frecuencia, los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

**Tabla 24 LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Órden	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	4	66.7	2	33.3

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaboración:** el autor

Se puede observar que en el colegio se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

**Tabla 25 MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Órden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	3	50	3	50
b.	Plan estratégico	5	83.3	1	16.7
c.	Plan operativo anual	6	100	0	0
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	3	50	3	50

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaboración:** el autor

En el colegio se ha realizado en un 50%, la reingeniería de procesos, con más frecuencia se ha realizado un plan estratégico; el colegio cuenta con un plan operativo anual y se ha realizado en un 50%, proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.

#### 4.2.1. De la encuesta a docentes

**Tabla 26 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	30	12	60	2	10
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	13	65	5	25	2	10
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.	14	70	6	30	0	0
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.	7	35	9	45	4	20
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	20	11	55	5	25
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.	12	60	7	35	1	5
7. En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	14	70	6	30	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	13	65	10	50	7	35
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.	2	10	13	65	5	25
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/rector del centro educativo	2	10	16	80	2	10
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	5	25	10	50	5	25
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/rector del centro educativo	12	60	6	30	2	10
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	10	50	5	25	5	25
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	10	50	7	35	3	15
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	45	10	50	1	5
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	11	55	9	45	0	0

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaboración:** el autor

Muy pocas veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; con frecuencia, el liderazgo en la institución educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización; con más frecuencia, 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; muy poco, 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; existe bastante resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; se da con cierta frecuencia, el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza- aprendizaje; en el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores tratan de ser el eje trasversal de la formación integral del estudiante; solamente un 10%, de los docentes se sienten integrados en el colegio y entre compañeros; se puede percibir que existe un desacuerdo continuo en las relaciones con el director/rector del centro educativo; muy pocos docentes, admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; sin embargo, existe un 60%, de docentes que dicen sentirse comprometidos con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo; un 50 %, opina que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica y el otro 50%, opinan que no; un 50%, opina que no existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes y un 50% opinan que sí; pocos dicen que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

#### 4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

**Tabla 27 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	8	40	8	40	3	15	1	5
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	1	5	10	50	6	30	3	15

3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	7	35	7	35	4	20	1	5
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	25	7	35	7	35	1	5
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	1	5	11	55	4	20	4	20
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	15	5	25	7	35	5	25
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	25	10	50	4	20	1	5
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	25	12	60	3	15	0	0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10	5	25	9	45	4	20
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	45	9	45	2	10	0	0
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	5	25	9	45	5	25	1	5
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	11	55	8	40	0	0	1	5
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	4	20	12	60	4	20	0	0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	8	40	9	45	1	5	3	15

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaboración:** el autor

La realidad del colegio es la siguiente: se nota que las autoridades del plantel no tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, como se desearía; los estudiantes opinan que las autoridades hablan más y no escuchan sus problemas; se nota que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar; los estudiantes opinan que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, aunque algunas veces si existen ideas nuevas traídas a las clases; se nota que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, es decir,

que hay monotonía y existe un marcado taylorismo; muy pocas veces los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario; sin embargo, un 50% de los estudiantes opinan que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; varios estudiantes opinan también que los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; existen estudiantes que piensan que los docentes no se interesan por los problemas de los mismos; los estudiantes opinan que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; aunque se contradicen cuando dicen que es el profesor quien decide qué se hace en esta clase; también, la mayoría de estudiantes dicen que se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente; gran parte de los estudiantes creen que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

#### 4.2.4. De los padres de familia

**Tabla 28 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. Las autoridades del Plantel se preocupan por el progreso de la institución.	16	80	4	20	0	0
2. El Rector gestiona y lidera acciones en bien de la institución.	14	70	6	30	0	0
3. Hay reuniones para informar las actividades realizadas por las autoridades del plantel.	16	80	4	20	0	0
4. El Rector demuestra confianza a los padres de familia.	17	85	3	15	0	0
5. El Rector pide la opinión de los Padres de Familia para tomar decisiones.	11	55	9	45	0	0
6. Participan y colaboran en actividades programadas por el establecimiento.	11	55	9	45	0	0
7. Los directivos de la institución trabajan en equipo.	9	45	11	55	0	0
8. Está de acuerdo con la administración que está frente de la institución.	14	70	6	30	0	0
9. Se siente satisfecho con la educación que reciben sus hijos.	15	75	5	25	0	0
10. Sus hijos viven los valores humanos	8	40	12	60	0	0
11. Dialogan con los profesores que laboran en la institución.	4	20	13	65	3	15
12. Los profesores demuestran interés por el progreso de la institución.	14	70	6	30	0	0

13. Tienen orientación cuando ocurre algún problema con sus hijos.	14	70	6	30	0	0
14. Asisten a charlas o escuela para padres convocadas por el Rector.	12	60	8	40	0	0
15. Se vivencia los valores humanos en la institución.	10	50	10	50	0	0
16. Es apropiado el ambiente de la institución.	13	65	7	35	0	0
17. Hay puntualidad en las actividades programadas.	8	40	9	45	3	15
18. Colaboran con recursos económicos para el adelanto de institución.	6	30	14	70	0	0
19. El vicerrector/a coordina acciones con los padres de familia en ausencia del rector.	12	60	6	30	2	10
20. Se observa autoridad en los directivos de la institución.	10	50	9	45	2	10
21. Asisten a reuniones convocadas por los profesores.	13	65	7	35	0	0

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaboración:** el autor

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que los padres de familia sienten que las autoridades del Plantel se preocupan por el progreso de la institución; piensan que el rector gestiona y lidera acciones en bien de la institución; también creen que hay reuniones para informar las actividades realizadas por las autoridades del plantel; también, opinan que el rector demuestra confianza a los padres de familia y que el Rector pide la opinión de los Padres de Familia para tomar decisiones; con menos intensidad, piensan que pueden participar y colaborar en actividades programadas por el establecimiento; sin embargo opinan que los directivos de la institución no trabajan en equipo con frecuencia, pero que están de acuerdo con la administración que está frente de la institución; en general, se sienten satisfechos con la educación que reciben sus hijos; pero en contraste, creen que sus hijos no viven los valores humanos, como se debería; también manifiestan que pocas veces dialogan con los profesores que laboran en la institución; sin embargo, creen que los profesores demuestran interés por el progreso de la institución y que tienen orientación cuando ocurre algún problema con sus hijos; así un poco más de la mitad, asisten a charlas o escuela para padres convocadas por el Rector y vivencian los valores humanos en la institución; por tanto, creen que el ambiente de la institución es apropiado; sin embargo, opinan que no hay puntualidad en las actividades programadas y que muy pocas veces colaboran con recursos

económicos para el adelanto de la institución; además, manifiestan que el/a vicerrector/a coordina acciones con los padres de familia en ausencia del rector; piensan que se observa cierta autoridad en los directivos de la institución y que con frecuencia asisten a las reuniones convocadas por los profesores.

#### **4.2.5. De la entrevista a Directivos**

##### **Resultados de la entrevista a directivos**

## Matriz 2

Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación es el proceso en el cual se transmite la información de una persona a otra, la información es un conjunto organizado de datos procesados y constituye un mensaje</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación es un medio de enlace mediante varias formas entre personas y se diferencia de la información ya que está solo da información.</li> <li>• Comunicarse es participar con un criterio, información viene de una sola dirección</li> <li>• Es el paso de información del emisor al receptor. Se diferencia en que la información puede o no llegar al receptor</li> <li>• Es establecer lazos de conexión o intercambio de ideas, normas, pensamientos, etc. Se diferencia de la información en que la información es más limitada</li> <li>• Es compartir ideas y pensamientos, se denomina de doble vía , en tanto que la información se da en una sola dirección</li> </ul>	5
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si, el colegio cuenta con el Código de Convivencia</li> <li>• No hay manual o reglamento interno pero hay la ley de educación que era clara, ahora estamos sujetos a la ley de empleados y servidores públicos</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> </ul>	1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se está haciendo un proyecto</li> <li>• Del reglamento desconozco que exista, pero comenzará a regir el código de convivencia</li> <li>• No hay reglamento pero utilizamos la ley</li> </ul>			
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?		0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante el diálogo constructivo, dando criterios que ayuden a superar el conflicto y también acciones que permitan una vivencia positiva</li> <li>• De haber conflicto ayudaría buscando soluciones para que alumnos y profesores no salgan perjudicados</li> <li>• Buscando, soluciones y consensos</li> <li>• Comunicación en las partes para llegar a un consenso</li> <li>• Tratando que exista una mediación de conflictos a través del código de convivencia o la ley de educación de ser el caso</li> <li>• Arreglando entre las partes y si no se puede se aplicaría la ley y reglamentos</li> </ul>	6
4. ¿Cuáles deben ser las				

<p>características de un líder educativo?</p>		0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respetar la libertad de acción de sus miembros. Aceptar criterios opuestos que ayuden a la institución. Fomentar la disciplina que implica que ella signifique actividad</li> <li>• Trabajador, equitativo, responsable, solidario</li> <li>• Honesto, coherente, predicar con el ejemplo</li> <li>• Tener una visión de futuro, transmitir la dirección en palabras y hechos, motivar e inspirar a todo el personal</li> <li>• Tener una relación con todos, en lo posible; ser imparcial, no trabajar en función o dando gusto solo a los amigos, ser justo, liderar, gestionar, no imponerse. Dar buen ejemplo a alumnos y compañeros.</li> <li>• Liderazgo, paciencia, honorabilidad, justicia y los otros</li> </ul>	6
<p>5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo participativo</li> <li>• Liderazgo con el ejemplo</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable, solidario</li> <li>• Técnico, humanista, educativo, simbólico y cultural</li> <li>• En la dirección: noto que son pocos los que tienen mayor acceso o confianza con el líder. Docencia: se impone a veces el que mas grita, sin escuchar razones.</li> </ul>	4

			Alumnado: lideran los mas indisciplinados	
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?		0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La libertad con responsabilidad, honestidad, respeto</li> <li>• Responsabilidad, solidaridad, humanista</li> <li>• Honesto, capaz, buen vivir</li> <li>• Calidad y calidez, equidad de género</li> <li>• La responsabilidad, el cumplir con las responsabilidades</li> </ul>	6
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?		0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidaridad, responsabilidad, respeto, compañerismo</li> <li>• Responsabilidad, honestidad</li> <li>• Respeto, consideración, buen trato</li> <li>• Respeto, humildad, honestidad, cooperación, unidad, paz, sencillez</li> <li>• Se trata de conseguir cooperación entre profesores y alumnos</li> <li>• Respeto, compromiso, solidaridad</li> </ul>	6
8. En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chisme, egoismo</li> <li>• Falta de compromiso, se evade en lo posible responsabilidades, la ley del menor esfuerzo</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• —</li> <li>• No existen</li> <li>• No existe</li> </ul>	4

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay</li> </ul>	
--	--	--	--	--

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaboración:** el autor

Se puede ver con claridad que no existe una definición exacta de lo que es comunicación. En cuanto a solucionar conflictos, se observa que no tienen una idea clara de lo que es gestión, ni liderazgo. Tampoco se tiene una idea clara de las características que debe poseer un verdadero líder, todas las respuestas son débiles. Se tiene una idea vaga de lo que es liderazgo en general, tampoco se tienen claros los valores que deberían establecerse dentro del colegio; además, no se tiene una idea clara de los valores que predominan en los profesores y estudiantes, las respuestas son igualmente superficiales y sin sustento; en cuanto a antivalores, existe mención de unos cuantos, pero se cree que no tienen ideas claras de lo que se trata. En definitiva, los directivos actuales del colegio desconocen bastante acerca de los temas de valores, gestión y liderazgo.

## Matriz de problemáticas

### Matriz 3

Problemas observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1:</b> Falta de conocimientos en cuanto a liderazgo, se nota en los docentes y directivos un liderazgo conductual.	- Los estudiantes carecen de verdaderos guías y ejemplos a seguir.	- Estudiantes desorientados y confundidos
	- Se da un marcado taylorismo.	- Estudiantes que desarrollan siempre las mismas actividades y tareas.
	- Docentes que no tienen actualización de conocimientos	- Clases sin didáctica ni pedagogía
		- Confusión en cuanto a conceptos tanto de estudiantes como de docentes
- Minoritario uso de Tecnología en el aula de clase	- Estudiantes con retraso en sus conocimientos	
<b>Problema 2:</b> Falta de metodología: estrategias para aplicar en la clase: Pensamiento Crítico ( los Portafolios)	- Docentes resistentes al cambio	- Clases aburridas
<b>Problema 3:</b> Falta de comunicación entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.	- Deficientes relaciones humanas entre docentes, directivos, estudiantes y padres de familia	- Poca colaboración para alcanzar objetivos y metas.
	- Cumplimiento ineficaz de las tareas asignadas a cada uno de los actores educativos	- Rendimiento académico bajo y estudiantes desmotivados
	- Falta de apertura al entorno	- Poca participación de la comunidad en las actividades de la institución.

<b>Problema 4:</b> Poca vivencia de valores dentro y fuera de la institución educativa.	- Existen actitudes negativas de parte de los estudiantes	- Existen estudiantes con problemas de alcoholismo, drogas, embarazos no deseados, pérdida de objetos de valor, entre otros
	- Hogares de los estudiantes destruidos	- Estudiantes con un marcado quemimportismo.
		- Estudiantes irresponsables
		- Estudiantes irrespetuosos
	- Docentes resentidos	- Docentes que creen tener la razón
		- Docentes desactualizados
		- Docentes no comunicativos

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaboración:** el autor

## 5. DISCUSIÓN

Después de observar los resultados de la investigación realizada, la situación del colegio es la siguiente: se trabaja en reuniones de área y son los coordinadores de cada área, conjuntamente con los miembros del área, quienes elaboran su plan de trabajo y lo ejecutan. En este caso, se desprende que el colegio, no tiene el carácter de organización educativa, en vista de que organización es “un sistema de actividades conscientemente coordinada de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse, que estén dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común” (Idalberto Chiavenato, página 6); y no hacer únicamente lo que está tipificado en la Ley.

Los directivos dejan en evidencia, de que conocen, que lo que hace grande a una institución realmente son los logros que de su labor derivan; pues está de acuerdo con lo desarrollado en el marco teórico, en donde se manifiesta que un líder que es arriesgado al cambio no necesita basarse en su autoridad de jerarquía para defender sus ideas, sino que tiene cierta tolerancia a la confrontación, tiene personalidad y empatía, sabe gerenciar y coordinar, por tanto sus resultados son buenos.

Sin embargo, la institución educativa no cuenta con un Reglamento Interno aprobado y tampoco existe un manual de normas, reglas y procedimientos; todo lo que se tiene es un código de convivencia que aún no está aprobado; en la institución educativa, es el rector quien toma las decisiones en un clima de respeto y consenso, dando a entender que los docentes no participan en la toma de decisiones; aquí encontramos una contradicción, cuando según la encuesta, el rector delega responsabilidades, ya sea por falta de conocimiento o porque no tiene bases para ser un líder educativo, ya que un líder educativo es quien conduce al grupo con efectividad hacia el logro de objetivos organizacionales, dentro de un marco situacional cambiante.

El líder es un conductor de grupo, un orientador para conseguir con eficacia y certeza las metas y objetivos planteados por un grupo. Parece que en la institución

educativa se promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, también, la capacitación continua; además, se promueve el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales, pero se ve con claridad la contradicción que se da al observar la problemática encontrada en lo que respecta a que en la institución educativa se observa y se palpa falta de comunicación, de organización, de capacitación, de innovación en las clases, entre otros aspectos negativos que se viven en la institución.

Se puede deducir, que los docentes y directivos tienen confusión de conceptos en cuanto a definir todos estos temas como liderazgo, gestión, valores, clima organizacional, entre otros; parece ser que no les interesa mucho involucrarse con la situación real ni de su institución, ni de su reflexión personal. Parece ser que son docentes que cumplen su trabajo nada más por dinero, sin sentir su profesión como una vocación de servicio a los demás, si los docentes tuvieran vocación, las cosas serían diferentes y habrían contestado a las encuestas de manera más real y convencidos de lo que dicen. No tienen idea de lo que es un Centro educativo versátil, en donde exista apertura al entorno, por tanto no permiten la participación activa de los padres de familia en la institución, de tal manera que estos últimos se involucren como el tercer pilar que sostiene una excelente educación; o de que deben adquirir nuevas metodologías a ser aplicadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, o de adquirir la última tecnología para uso de sus clases, todo esto de acuerdo a lo que las encuestas reflejan. Aparentemente, los docentes se preocupan por los resultados de los estudiantes, pero no se preocupan de la evaluación constante y de su retroalimentación oportuna, solamente existen quejas de que las cosas están mal, de que los estudiantes no responden, de que los estudiantes son indisciplinados, de que los estudiantes tienen problemas de aprendizaje, pero no hacen nada por solucionar estos problemas, y si se hace algo, son proyectos que una vez revisados por las autoridades, se quedan en los papeles archivados. Lo genial sería que los docentes llevaran a cabo verdaderos talleres, conferencias, seminarios tanto con estudiantes como con padres de familia para ir resolviendo poco a poco situaciones que están afectando la buena educación.

Pare ello, los docentes, no necesitan ser facilitadores ni gente especializada; con un poco de buena voluntad y creyendo que la tarea de ser maestro hay que hacerla con carisma y vocación, es suficiente para sacar adelante cualquier institución educativa.

Continuando con el análisis, se puede destacar también que los docentes trabajan con más de 40 estudiantes, siendo esto antipedagógico; lo hacen, básicamente, por falta de recursos como para contratar más docentes. Esta situación hace que la educación no sea individualizada ni personalizada; debería haber más gestión por parte de los directivos para conseguir más partidas o docentes contratados. La institución educativa tiene los siguientes organismos: de dirección: el rector, el consejo directivo y el gobierno estudiantil; de gestión: vicerrectorado, secretaría, colector; de coordinación: jefes de áreas; técnica: equipo docente, laboratorios y talleres. La junta de profesores se encarga de evaluar y darles seguimiento global a los alumnos y establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; pero, de acuerdo a las encuestas, la misma junta coordina las actividades de enseñanza-aprendizaje de los alumnos, pero no saben establecer medidas oportunas para resolver conflictos. El departamento didáctico es el encargado de desarrollar y de organizar las enseñanzas propias de cada materia; también, formulan propuestas al equipo directivo referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; además, con cierta frecuencia, elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; pero se contradicen cuando dicen que no se preocupan por mantener actualizada la metodología ni tampoco promueven la investigación educativa, ni proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros; ponen énfasis en colaborar con el departamento de orientación, prevención y detección de problemas de aprendizaje, pero no se preocupan de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

Según las encuestas, se dice que los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología; como se puede observar, existe otra contradicción en las respuestas de los docentes. De acuerdo a los resultados, en el colegio se ha llevado a cabo una reingeniería de procesos, además de un plan estratégico, un plan operativo anual y capacitaciones dirigidas a directivos y docentes. Si todo esto se

hubiera dado, no existieran problemas de diferente índole en la institución; parece ser que desconocen lo que es en realidad una reingeniería de procesos, acorde con mi experiencia personal, por ser docente activo de esta institución, sé que no existe un plan estratégico, lo que existe es un borrador del mismo.

En lo referente a las capacitaciones, han sido muy pocas y de temas como salud y sexualidad en especial; se manifiesta que muy pocas veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; con frecuencia, el liderazgo en la institución 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; con más frecuencia, 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; muy poco, 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; se cuestiona, además, por qué existe bastante resistencia de los padres de familia, cuando se habla de cambio, ya sea en los nuevos métodos de enseñanza y trabajo en equipo

Solamente un 10%, de los docentes se sienten integrados en el colegio y entre compañeros; se puede percibir que existe un desacuerdo continuo en las relaciones con el /rector/a; muy pocos docentes, admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; sin embargo, existe un porcentaje alto de docentes que dicen sentirse comprometidos con las decisiones tomadas por el rector del colegio, y piensan que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, en cambio una parte de docentes opinan que no existe tal cosa; algunos profesores opinan que el colegio no da apertura a que existan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, en cambio, otros docentes opinan que si hay apertura y que los padres de familia si participan en las diferentes actividades de la institución educativa, dando lugar a una de las características del Centro Educativo Versátil.

En lo que se refiere a valores, se dice que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, pero parece que desconocen los valores; aquí hay otra contradicción, cuando se dice que las autoridades del plantel tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, como se desearía; los estudiantes opinan que las autoridades hablan más y no escuchan los problemas de los estudiantes; se observa un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas que se observa cotidianamente en el ambiente escolar, se puede notar que no hay tal predominio de valores. Otra contradicción es que, los estudiantes opinan que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases y luego opinan que algunas veces si existen ideas nuevas traídas a las clases; además dicen que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, es decir, que hay monotonía, dando paso a un marcado taylorismo.

Se puede apreciar otra contradicción cuando se manifiesta que muy pocas veces los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario; sin embargo, algunos estudiantes opinan que el profesor realiza actividades innovadoras y que los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la participación y la interacción con los docentes; existen estudiantes que piensan que los docentes no se interesan por los problemas de los mismos, en cambio, otros estudiantes opinan que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; otra contradicción que se puede observar es que se dice que el profesor es quien decide qué se hace en la clase; y luego se dice que los estudiantes realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. Una considerable cantidad de estudiantes creen que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, cosa que a mi manera de ver, no es del todo verdad.

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que los padres de familia sienten que las autoridades del Plantel se preocupan por el progreso de la institución; piensan que el rector gestiona y lidera acciones en bien de la institución; también creen que hay reuniones para informar las actividades realizadas por las autoridades

del plantel; y opinan que el rector demuestra confianza a los padres de familia y pide la opinión de los mismos para tomar decisiones, cosa que tampoco es muy cierta, ya que el colegio es autónomo en su toma de decisiones y los padres de familia no tienen participación en la toma de decisiones; dicen además que tienen muy poca participación y colaboración en actividades programadas por el establecimiento y manifiestan que los directivos de la institución no trabajan en equipo, pero que de todas formas, están de acuerdo con la administración que está frente de la institución.

En general, los padres de familia, se sienten satisfechos con la educación que reciben sus hijos; pero en contraste, creen que sus hijos no viven los valores humanos, como se debería; también manifiestan que pocas veces dialogan con los profesores que laboran en la institución; sin embargo, creen que los profesores demuestran interés por el progreso de la institución y que tienen orientación cuando ocurre algún problema con sus hijos; as, un poco más de la mitad, asisten a charlas o escuela para padres convocadas por el Rector y vivencian los valores humanos en la institución; por tanto, creen que el ambiente de la institución es apropiado; sin embargo, opinan que no hay puntualidad en las actividades programadas y que muy pocas veces colaboran con recursos económicos para el adelanto de la institución; además, manifiestan que el/a vicerrector/a coordina acciones con los padres de familia en ausencia del rector; piensan que se observa cierta autoridad en los directivos de la institución y que con frecuencia asisten a las reuniones convocadas por los profesores.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Se concluye que existe desconocimiento, en lo que respecta a conceptos de liderazgo, vivencia de valores y metodología utilizada tanto en directivos, maestros, estudiantes y padres de familia.
- Se determina que los miembros de la institución educativa desconocen lo que es la comunicación, así como la importancia que tiene la misma, en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Se establece que hay poca 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 el colegio "Fausto Molina".
- Se concluye que directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, poco o nada conocen acerca de las características que debe poseer un verdadero líder ni de liderazgo en general.
- Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, no tienen una idea clara de los valores esenciales que deberían establecerse dentro del colegio, para convivir en armonía.
- Se observa que los docentes no tienen buenas relaciones interpersonales, se ve un marcado taylorismo, uso escaso de tecnología en el aula, docentes desactualizados y resistentes al cambio.
- Se puede observar que los estudiantes no tienen ejemplos a seguir en el colegio, por tanto existe deserción, estudiantes confundidos, con escasos conocimientos en lo que respecta a tecnología, clases monótonas y aburridas, estudiantes con problemas diversos, con actitud de quemimportismo, irresponsables e irrespetuosos.

- Se concluye que es muy necesario capacitar a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, sobre gestión, liderazgo y valores, temas fundamentales para que el colegio marche bien. Esta capacitación tiene que desarrollarse a lo largo de este año lectivo, de manera urgente.

## RECOMENDACIONES

- Capacitar a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en los temas de liderazgo, gestión y valores, con el objeto de que tengan conocimientos actualizados, para beneficio del proceso de enseñanza-aprendizaje y una convivencia armónica.
- Los profesionales de la educación que ostenten la dirección del establecimiento tengan formación en gerencia y liderazgo educativo.
- Organizar sesiones de trabajo para resolver aspectos relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje, utilizando técnicas de comunicación que permitan asumir una cultura de comunicación efectiva.
- Se recomienda también, organizar y ofrecer seminarios, talleres, conferencias o cursos regulares para capacitar a directivos y docentes en estrategias metodológicas y nuevas tecnologías.
- Fomentar el trabajo en equipo para que sus miembros asuman funciones de colaboración y cooperación en la elaboración de planes y proyectos a ejecutarse en bien de la institución, procurándose una administración corporativa.
- Que se dedique un poco de tiempo y esfuerzo para capacitar a los padres de familia en temas de relaciones personales con sus hijos y en temas de familia.
- La propuesta de mejora sea analizada por los miembros de esta Institución educativa para su análisis, aprobación y ejecución.
- Que el Colegio Nacional “Fausto Molina” analice el presente trabajo y lo emplee para mejorar los ámbitos que aquí se hace referencia.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. Título de la propuesta**

#### **DOCENTES INNOVADORES Y LÍDERES EDUCATIVOS**

### **2. Justificación**

Encontramos en la Institución algunos puntos negativos que los podemos llamar debilidades y amenazas, entre las cuales podemos citar las siguientes: existe un clima de seriedad, falta de comunicación y de buenos modales entre el personal administrativo, docentes y estudiantes; se siente cierto temor en los docentes cuando se habla de capacitación e innovación, creen que lo que saben es suficiente y no quieren ir más allá; otro aspecto negativo es la falta de motivación en los estudiantes, ya que reprueban el año en gran cantidad y otros simplemente no regresan mas; esta actitud en los chicos se debe a diversos factores, entre ellos, la desorganización familiar y la desnutrición pueden ser las principales causas; el estudiante no tiene ningún aliciente en su hogar, porque por ejemplo sus padres no están en casa por diferentes razones, por tanto el estudiante no tiene oportunidad de compartir con su familia y vivir los valores que todo hogar debe tener; viene a clases sin agrado, lo hace por obligación.

Finalmente, se ve que la influencia negativa de otras culturas está afectando su forma de pensar, de sentir y de ver la vida, ahora los jóvenes creen que todo es fácil y nada cuesta porque el dinero les llega con facilidad desde el extranjero y pueden conseguirlo todo, desde ese punto de vista los valores no sirven; se comunican con sus padres pero solo para pedirles dinero, y los padres se comunican con ellos solamente para reprenderlos por sus malas actitudes. Creemos que lo que hace falta es una cultura de comunicación efectiva tanto a nivel de docentes como a nivel de padres de familia con sus hijos y obviamente a nivel docentes y estudiantes, es decir entre todos los miembros de la institución educativa, para combatir este mal que está acabando con la misión y visión que tiene la institución, que quizá muchos no sepan precisamente por la falta de comunicación que existe; en el colegio no se sabe a ciencia cierta si existe un código de convivencia, un reglamento interno y demás documentos institucionales, porque quienes están en la dirección de la institución no comunican ni tampoco reúnen a sus integrantes para realizar estos documentos que

son necesarios para la buena convivencia educativa. Por tanto, creo que mi propuesta es urgente aplicarla.

### **3. Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo General:**

Lograr que los docentes del Colegio Nacional “Fausto Molina” tengan un nivel de conocimientos elevado, una conciencia clara de la importancia de los valores dentro de la institución y que desarrollen su potencial como verdaderos líderes educativos.

#### **Objetivos Específicos:**

- Actualizar en estrategias metodológicas con el uso de las nuevas tecnologías.
- Despertar en los docentes su potencial para liderar el proceso de enseñanza-aprendizaje de manera autónoma, creativa y de calidad.
- Incentivar la importancia de los valores en la vida de un ser humano con conferencias, charlas y talleres.
- Fomentar la comunicación entre todos los actores del proceso educativo, por medio de diferentes actividades interactivas.

### **4. Actividades**

Cuadro 1

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESULTADO	CRONO-GRAMA
<b>Seminario sobre “La Comunicación”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es Comunicación Efectiva?</li> <li>• Habilidades que todo personal inteligente debe desarrollar para tener buenas destrezas de comunicación: diagnosticar, escuchar, preguntar y sentir.</li> <li>• Habilidades de comunicación</li> <li>• Puntos clave para ser un comunicador/a efectivo/a</li> <li>• Recomendaciones para ser un buen comunicador</li> <li>• Comunicación efectiva: definición y procesos</li> <li>• Tipos de comunicación:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbal: a través del lenguaje</li> <li>- No verbal: nuestros gestos, miradas, actitudes, movimientos de manos, formas de vestir, etc.</li> <li>- Escrita: la comunicación escrita y efectiva, prensa escrita, etc.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Lectura comentada:</b> Ejemplo: “Comunicación Agresiva”, espacio de reflexión.</li> <li>▪ <b>Conferencias:</b> distintas conferencia sobre los temas mencionados anteriormente: por ejemplo: “Como alcanzar una comunicación efectiva y asertiva”, “La regla de Oro”, entre otros temas.</li> <li>▪ <b>Dinámicas y juegos:</b> con el tema de la comunicación: “Veo por tus ojos, dibujo por tus palabras (dinámica), “Iniciales de Cualidades” (juego)</li> <li>▪ <b>Trabajo grupal:</b> plenarias en las cuales un coordinador de cada grupo expondrá el tema tratado. Serán grupos de trabajo de diez a doce personas, quienes erigirán un coordinador y un secretario. Trabajarán con temas determinados.</li> <li>▪ <b>Debates:</b> “Un docente que sabe comunicar &amp; un docente que sabe informar”</li> <li>▪ <b>Videos:</b> Video 1: “Comunicación asertiva”, Video 2: “Comunicación agresiva”</li> <li>▪ <b>Exposición de diapositivas:</b> “Un</li> </ul>	<p><b>HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilitadores</li> <li>-Docentes</li> </ul> <p><b>MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hojas con las lecturas</li> <li>-Papelografos</li> <li>-Marcadores</li> <li>-Cinta adhesiva</li> <li>-Videos</li> <li>-Proyector de imágenes</li> <li>-Internet</li> </ul>	<p>Docentes con conocimientos claros sobre Comunicación</p>	<p>09 / 2011 10 / 2011</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación Pasiva</li> <li>▪ Comunicación Agresiva</li> <li>▪ Comunicación Asertiva</li> </ul>	<p>docente comunicador”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Usos de última tecnología:</b> e-mails (“Comunicación escrita”), facebook (“Comunicación pasiva”), blogs (Información sobre “Recomendaciones para ser un buen comunicador”).</li> </ul>			
<p><b>Seminario-Taller sobre estrategias metodológicas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pensamiento crítico: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura básica de una clase</li> <li>- Estrategias Metodológicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- SDA</li> <li>- Lectura/resumen en parejas</li> <li>- Línea de Valores</li> <li>- Escena del crimen</li> <li>- PNI</li> <li>- Organizadores gráficos</li> <li>- Otros</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ Portafolio <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de Portafolio</li> <li>- Uso del Portafolio</li> <li>- Beneficios del Portafolio docente</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Lectura comentada:</b> “Estrategias Metodológicas”</li> <li>▪ <b>Talleres:</b> Aplicación de las distintas estrategias metodológicas en planes de clase reales: SDA, Debates, Mesas Redondas, Organizadores gráficos, Lecturas dirigidas, Rompecabezas, entre otras.</li> <li>• <b>Trabajo grupal:</b> plenarias en las cuales un coordinador de cada grupo expondrá el tema tratado.</li> <li>▪ <b>Debates:</b> aplicando una de las estrategias metodológicas.</li> <li>▪ <b>Videos:</b> “Aprendizaje significativo” de Ausubel, y “Reflexión del docente”</li> <li>▪ <b>Elaboración de un Portafolio:</b> “Mi Portafolio”, características y directrices.</li> <li>▪ <b>Usos de última tecnología:</b> “Educación y Tecnología”: <a href="http://www.youtube.com/watch?v=Dqwh3B0BEAE">http://www.youtube.com/watch?v=Dqwh3B0BEAE</a> “Beneficios y desventajas de las TICs”: <a href="http://www.youtube.com/watch?v=c3_nRx9ALrI&amp;feature=related">http://www.youtube.com/watch?v=c3_nRx9ALrI&amp;feature=related</a></li> </ul>	<p><b>HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilitadores</li> <li>-Docentes</li> </ul> <p><b>MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hojas con las lecturas</li> <li>-Papelografos</li> <li>-Marcadores</li> <li>-Cinta adhesiva</li> <li>-Videos</li> <li>-Proyector de imágenes</li> <li>-Internet</li> </ul>	<p>Docentes con conocimientos nuevos sobre estrategias metodológicas a ser aplicadas en el aula</p>	<p>11 / 2011 12 / 2012</p>

<p><b>-Curso Intensivo: “Como ser un líder educativo”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué es un líder educativo?</li> <li>▪ Características de un líder educativo</li> <li>▪ Liderazgo basado en la confianza, Guillén, Manuel, Ética en las organizaciones página 178</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Lectura comentada:</b> ¿Qué es un líder educativo?</li> <li>▪ <b>Conferencias:</b> distintas conferencia sobre los temas mencionados anteriormente. Características de un líder educativo,</li> <li>▪ <b>Dinámicas y juegos:</b> “Las yincanas”, “Los comisionados de la isla”</li> <li>▪ <b>Trabajo grupal:</b> plenarias en las cuales un coordinador de cada grupo expondrá el tema tratado.</li> <li>▪ <b>Debates:</b> “Un docente líder” &amp; “Un docente con autoridad”</li> <li>▪ <b>Videos:</b> “Un buen video sobre liderazgo”, “El poder del pensamiento positivo”.</li> <li>▪ <b>Exposición de diapositivas:</b> “Liderazgo basado en la confianza “</li> </ul>	<p><b>HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilitadores</li> <li>-Docentes</li> </ul> <p><b>MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hojas con las lecturas</li> <li>-Papelografos</li> <li>-Marcadores</li> <li>-Cinta adhesiva</li> <li>-Videos</li> <li>-Proyector de imágenes</li> <li>-Internet</li> </ul>	<p>Docentes motivados a ser verdaderos líderes educativos</p>	<p>01 / 2012 02 / 2012</p>
---	---	---	---	---	--------------------------------

<p><b>-Curso Regular: El retorno a los valores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué son los valores?</li> <li>▪ Esferas de valor, características</li> <li>▪ Valores y Disvalores</li> <li>▪ Los Valores y la Educación (Olarte, M. página 57 y siguientes.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tests psicológicos:</b> para conocer personalidad y comportamientos de cada docente: "Mi Personalidad"</li> <li>▪ <b>Musicoterapia:</b> para saber de la importancia de la música como terapia de relajación. Se escuchará música clásica y de reflexión para permitir que la mente esté en un estado tranquilo para poder receptar nuevas ideas.</li> <li>▪ <b>Lectura comentada:</b> Ejemplo: "¿Qué son los valores", espacio de reflexión.</li> <li>▪ <b>Conferencias:</b> distintas conferencia sobre los temas mencionados anteriormente: por ejemplo: "Esferas de valor, características "La regla de Oro", entre otros temas.</li> <li>▪ <b>Dinámicas y juegos:</b> con el tema de los valores. "Autobiografía de valores", "Aclaración de valores" y "Veinte cosas que me encanta hacer".</li> <li>▪ <b>Trabajo grupal:</b> plenarias en las cuales un coordinador de cada grupo expondrá el tema tratado.</li> <li>▪ <b>Debates:</b> "Valores" &amp; "Antivalores"</li> <li>▪ <b>Videos:</b> de acuerdo a los temas. "Cambia de actitud", "Practica Valores Humanos" y "Educación en valores"</li> <li>▪ <b>Exposición de diapositivas:</b> "Los valores y la educación"</li> <li>▪ <b>Usos de última tecnología:</b></li> </ul>	<p><b>HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilitadores</li> <li>-Docentes</li> </ul> <p><b>MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hojas impresas con los tests</li> <li>-Hojas con las lecturas</li> <li>-Papelografos</li> <li>-Marcadores</li> <li>-Cinta adhesiva</li> <li>-Videos</li> <li>-Proyector de imágenes</li> <li>-Internet</li> </ul>	<p>-Docentes con una conciencia clara de la importancia que tienen los valores en la vida de un ser humano</p>	<p>03 / 2012 04 / 2012 05 / 2012 06 / 2012</p>
--	---	---	--	--	--

		<p>“Valores y Tecnología” <a href="http://portal.educar.org/foros/valores-y-tecnologia">http://portal.educar.org/foros/valores-y-tecnologia</a></p>			
--	--	---	--	--	--

## 5. Localización y cobertura espacial

Esta investigación fue desarrollada en la parroquia Tarqui, del Cantón Cuenca, provincia del Azuay, en el Colegio Nacional Técnico “Fausto Molina”

## 6. Población objetivo

La población a la cual va dirigida esta investigación son en primer lugar los estudiantes del Colegio Nacional Técnico “Fausto Molina”, los directivos y docentes que ahí laboran, los padres de familia y la comunidad de la parroquia Tarqui, quienes deben apoyarse mutuamente para sacar adelante esta prestigiosa Institución Educativa.

## 7. Sostenibilidad de la Propuesta

**Cuadro 2**

HUMANOS	TECNOLÓGICOS	MATERIALES	FÍSICOS	ECONÓMICOS	ORGANIZACIONALES
-Facilitadores -Docentes -Estudiantes -Comunidad	-Proyector de imágenes -Radio -Dvd -Internet	-Hojas impresas -Papelografos	-Aulas -Laboratorios -Pacios	-Donaciones -Autogestión -Cuota personal	-Rectorado -Vicerrectorado -Departamento de Inspección -Áreas

## 8. Presupuesto

**Cuadro 3**

Recursos	Valor por unidad	Total
Hojas impresas y material de oficina	\$ 100,00	\$ 100,00
Facilitadores (4)	\$ 50,00	\$ 200,00
Refrigerios para 20 personas	\$ 90,00	\$ 90,00
Otros	\$ 60,00	\$ 60,00
<b>Total</b>		<b>\$ 450,00</b>

## 9. Cronograma de actividades

**Cuadro 4**

Actividades	Semanas / Meses									
	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
-Seminario sobre "La Comunicación"	X	X								
-Seminario-Taller sobre estrategias metodológicas			X	X						
-Curso Intensivo: Como ser un líder educativo					X	X				
-Curso Regular: El retorno a los valores							X	X	X	X

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

Chavarría Olarte, Marcela. (2007). EDUCACIÓN EN UN MUNDO GLOBALIZADO. Primera edición. Méjico: Editorial Trillas.

Chiavenato, I. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Octava edición. Méjico: Litográfica Ingramex

Guillén Parra, M. (2006). ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES. Madrid: Pearson Education, S. A.

Martín-Moreno Cerrillo, Q. ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS INNOVADORES. Primera edición. España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Ministerio de Educación del Ecuador, PENSAMIENTO CRÍTICO. (2011). Segunda edición. Quito: Centro Gráfico Ministerio de Educación.

### PÁGINAS WEB

Chiavenato I. (1993) El liderazgo y sus estilos. Ensayo Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgo.shtml>

El arte de ser un maestro exitoso. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-pedagogico/liderazgo-pedagogico.shtml>

Esqueda, G. (1996). Desempeño Gerencial del Director de Educación Básica en la I y II Etapa en Relación al Cumplimiento de su Rol Administrativo. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos13/lider/lider2.shtml>

Fayol Henry (1916) Administración industrial y general, publicada en Francia. <http://www.managershelp.com/administracion-industrial-y-general-de-fayol.htm>  
<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>

Hunter James C. Libro "La Paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del Liderazgo". Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos27/paradoja/paradoja.shtml#parad>

Kerschberg L. (2000) "Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un área específica de [interés](#)" Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos17/unellez/unellez2.shtml?monosearch>

Monografías.com. Administración y finanzas. Recuperado de  
<http://www.monografias.com/trabajos21/gestion-tecnologica/gestion-tecnologica.shtml>

Nixon R. (1962) Six Crises <http://www.answers.com/topic/richard-nixon>

Tawfik (1984) La administración y la gestión educativa. Recuperado de  
<http://www.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestion-educativa/administracion-y-gestion-educativa2.shtml>

## **9. APÉNDICES**

## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

### ENCUESTA A DIRECTIVOS

#### **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 continua de los docentes.			
d.	Trabajo en equipo.			
e.	Vivencia de valores institucionales y personales.			
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.			
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	De dirección (Director/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 (\_\_\_\_)

## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

### ENCUESTA A DOCENTES

**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 ( )

#### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			

2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
<b>DELACRACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
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 transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en 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.			

## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

### ENCUESTA A ESTUDIANTES

#### 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
15.El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
16.Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
17.El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
18.Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
19.En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
20.Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
21.El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
22.Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
23.Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
24.En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
25.Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.				
26.Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
27.Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
28.La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

### ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

**Sr. (a)**

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de 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
22. Las autoridades del Plantel se preocupan por el progreso de la institución.			
23. El Rector gestiona y lidera acciones en bien de la institución.			
24. Hay reuniones para informar las actividades realizadas por las autoridades del plantel.			
25. El Rector demuestra confianza a los padres de familia.			
26. El Rector pide la opinión de los Padres de Familia para tomar decisiones.			
27. Participan y colaboran en actividades programadas por el establecimiento.			
28. Los directivos de la institución trabajan en equipo.			

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
29. Está de acuerdo con la administración que está frente de la institución.			
30. Se siente satisfecho con la educación que reciben sus hijos.			
31. Sus hijos viven los valores humanos			
32. Dialogan con los profesores que laboran en la institución.			
33. Los profesores demuestran interés por el progreso de la institución.			
34. Tienen orientación cuando ocurre algún problema con sus hijos.			
35. Asisten a charlas o escuela para padres convocadas por el Rector.			
36. Se vivencia los valores humanos en la institución.			
37. Es apropiado el ambiente de la institución.			
38. Hay puntualidad en las actividades programadas.			
39. Colaboran con recursos económicos para el adelanto de institución.			
40. El vicerrector/a coordina acciones con los padres de familia en ausencia del rector.			
41. Se observa autoridad en los directivos de la institución.			
42. Asisten a reuniones convocadas por los profesores.			

**ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?  

---

---

---
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?  

---

---

---
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?  

---

---

---
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?  

---

---

---
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?  

---

---

---
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?  

---

---

---
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?  

---

---

---
8. En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?  

---

---

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN