



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Tema: "Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Nacional Técnico Chiquintad, durante el año lectivo 2010 - 2011"

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

AUTOR:

Silvio Alfonso Delgado Montenegro

DIRECTOR:

Mgs. Paola Cabrera Solano

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, febrero del 2012

Mgs. Paola Cabrera Solano

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Paola Cabrera Solano

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

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

f.....

Silvio Alfonso Delgado Montenegro

CI. 0102042686

ACTA DE SESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, SILVIO ALFONSO DELGADO MONTENEGRO, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice:

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

Loja, febrero del 2012

AGRADECIMIENTO

A mi familia, amigos,
compañeros y tutores
por su apoyo y
comprensión.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo
dedico a mis hijos y a todos
los jóvenes, razón
fundamental del mismo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (Autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	XI
RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La gestión Educativa	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia	7
2.1.3. Tipos de Gestión	8
2.2. Liderazgo Educativo	13
2.2.1. Concepto	13
2.2.2. Tipos	14
2.2.3. Características	19
2.3. Diferencias entre directivo y líder	20
2.3.1. Los líderes centrados en los principios.	20
2.4. Los valores y la educación	20
3. METODOLOGÍA	24
3.1 Participantes	24
Personal docente por edad	24
Personal docente por sexo	25

Personal docente por título académico	26
Personal estudiantil por sexo	27
Personal estudiantil Educación Básica por sexo	28
Personal estudiantil por especialidad y sexo	29
3.2 Materiales e Instrumentos	31
3.3 Método y procedimiento	33
4. RESULTADOS	34
4.1. DIAGNÓSTICO	34
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	34
4.1.1.1.El manual de organización	34
4.1.1.2. El código de Ética	34
4.1.1.3. El plan estratégico	35
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	35
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	35
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	36
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	36
4.1.2.1. Misión y visión	36
4.1.2.2. El Organigrama	37
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	38
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	38
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	39
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	39
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	40
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	40
4.1.3. Análisis FODA	41
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	41
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	41
4.1.3.3. Matriz FODA	42

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	45
4.2.1. De los directivos	45
4.2.2. De los Profesores	60
4.2.3. De los estudiantes	64
4.2.4. De los Padres de Familia	67
5. DISCUSIÓN	73
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	78
7. PROPUESTA DE MEJORA	82
8. BIBLIOGRAFÍA	87
9. APÉNDICES	90

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

TABLA 1. Personal docente por edad	24
GRÁFICO 1. Personal docente por edad	24
TABLA 2. Personal docente por sexo	26
GRÁFICO 2. Personal docente por sexo	26
TABLA 3. Personal docente por título académico	26
GRÁFICO 3. Personal docente por título académico	27
TABLA 4. Población estudiantil por sexo	27
GRÁFICO 4. Población estudiantil por sexo	28
TABLA 5. Población estudiantil educación básica por sexo	28
GRÁFICO 5. Población estudiantil educación básica por sexo	29
TABLA 6. Población estudiantil por especialidad y sexo	29
GRÁFICO 6. Población estudiantil por especialidad y sexo	30
4.1.3.3. Matriz foda	42
TABLA 7. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	45
TABLA 8. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	46
TABLA 9. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	48
TABLA 10. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	48
TABLA 11. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	49

TABLA 12. La administración y liderazgo del centro educativo promueve	50
TABLA 13. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	52
TABLA 14. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.	53
TABLA 15. Organismos que integran la institución.	54
TABLA 16. Actividades de equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.	55
TABLA 17. Los departamentos didácticos y sus acciones.	56
TABLA 18. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.	58
TABLA 19. Material de planificación educativa.	59
TABLA 20. De los profesores.	60
TABLA 21. Resultado de la encuesta a estudiantes.	64
TABLA 22. Resultado de la encuesta a padres de familia.	67
TABLA 23. Resultado de la entrevista a directivos.	69
MATRIZ 3: PROBLEMÁTICAS	71
8. PRESUPUESTO	85
9. CRONOGRAMA	86

RESUMEN

La presente investigación con el Tema: “Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Nacional Técnico Chiquintad, durante el año lectivo 2010 - 2011”, previa a la obtención del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo. La misma que fue realizada en el mencionado plantel, de la parroquia Chiquintad, cantón Cuenca, provincia del Azuay, lugar donde presto mis servicios como docente, los instrumentos de investigación a los padres de familia fueron aplicados previa convocatoria, a los estudiantes en una hora previo el consentimiento de las autoridades, a los docentes y directivos se les entregó para que sean contestados y devueltos al término de la jornada.

Luego de realizada la investigación se puede anotar que en el plantel en cuestión, la gestión realizada por los directivos es acertada ya que al trabajar delegando funciones crea compromisos y obtiene respaldo al momento de implementar las decisiones, por lo que cuenta con el apoyo de la mayoría de docentes y padres de familia quienes tienen el criterio de que la institución está avanzando, lo cual es un buen indicador de la gestión y liderazgo.

Con respecto a los valores aplicados en la toma de decisiones de los directivos y profesores estos si son tomados en cuenta. Pero este aspecto por ser de vital importancia ha sido analizado para ser mejorado. A opinión de los estudiantes la Rectora algunas veces acepta las opiniones de los docentes y estudiantes, y los docentes pocas veces escuchan los problemas de los estudiantes, siendo indispensable incrementar el diálogo y la práctica de valores para llegar a consensos y compromisos en el que todos se sientan responsables del cambio y los ganadores sean los miembros de la institución.

Es por este motivo que se ha propuesto la realización de los talleres de capacitación sobre liderazgo y valores dirigido a docentes y directivos del Colegio Nacional Técnico “Chiquintad” los mismos que servirán para institucionalizar la práctica de valores en el plantel.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad atravesamos cambios permanentes y estamos convencidos de que la educación no debe ser ajena a esos cambios ya que es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo social, económico y político de nuestra sociedad.

Las instituciones educativas para ser eficientes y eficaces, deben contar con directivos capaces de mantener una gestión y liderazgo acorde a las necesidades del establecimiento, para ofrecer a la juventud una educación de calidad, calidez y se convierta en agentes del cambio.

En los centros educativos se debe inculcar la convivencia en valores para que nuestros sucesores crezcan con positivismo y sean capaces de desarrollarse como personas y resolver los problemas de la vida real basados en los principios del bien común.

Los que hacemos educación somos responsables del presente y futuro de la sociedad, por lo tanto tenemos el reto de poner nuestro contingente para mejorar el nivel de gerencia y liderazgo a nivel educativo en las instituciones a las que pertenecemos y en las que podamos influenciar. Así como también coadyuvar a la práctica de valores siendo consecuentes con nuestra forma de pensar, hablar y actuar, pues el ejemplo es la mejor forma de enseñar.

La investigación en el campo educativo en nuestro país ha sido precaria por decir lo menos, por lo que se hace necesario incursionar en este campo para generar nuevas propuestas consecuentes con nuestra realidad y enmendar nuestros errores con nuestras soluciones, sin esperar que otros nos digan que hacer y tratar de acomodar propuestas que sirvieron en otros medios y obedecieron a otras realidades para acomodarlas a las nuestras.

Con el presente proyecto, los directivos tendrán pautas para administrar de mejor manera el Colegio Nacional Técnico “Chiquintad”, reconociendo que quienes están al frente son los responsables del éxito o fracaso y su proyección futura.

Este trabajo de investigación es de mucha importancia para la institución educativa, ya que esta tiene influencia en la parroquia y sociedad en general, lo que amerita realizar un análisis profundo en lo que respecta a la gestión, liderazgo, y valores, planteando alternativas de solución a los problemas, que coadyuven al desarrollo de la institución educativa y a la comunidad en la cual se encuentra inmersa.

Por lo tanto se requiere amplia formación, conocimientos y preparación de los directivos, en el ámbito de la gestión, valores y liderazgo educativo, para afrontar las exigencias de innovación que presenta la sociedad del conocimiento en la cual nos encontramos, reto que debe ser asumido en forma conjunta por docentes, estudiantes y padres de familia.

Los objetivos generales que se llevaron a cabo son:

Se analizó 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 Técnico "Chiquintad". Además se desarrolló la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

Los objetivos específicos llevados a cabo son:

La Investigación de los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores. Luego se determinó los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa. Además se asumió con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa. También se desarrollaron competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.

Se asumió con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional. Se dotó y fortaleció principios teóricos sobre gestión, liderazgo y valores a directivos y docentes del Colegio Nacional Técnico “Chiquintad”, durante el primer trimestre del año lectivo 2011-2012. Además se fortaleció la práctica de valores y liderazgo en las diferentes actividades que se realizan en la institución para el desarrollo integral de sus miembros.

El presente trabajo fue posible realizarlo, debido a que existió el acceso a la institución por formar parte de ella. Así mismo todos los maestros poseen un conocimiento acerca de la gestión, liderazgo y valores, cuyo aporte ayudará al conocimiento de nuestra realidad y a mejorarla.

Los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad serán los directos beneficiarios de la presente investigación, la misma que ayudará a que complementen sus conocimientos sobre el tema y a ponerlos en práctica ya que ahora más que nunca se requiere de personas comprometidas con el cambio y capaces de formar nuevas generaciones que afronten los retos de una sociedad dinámica sin perder de vista los valores que muchas veces se ven afectados por dichos cambios.

Finalmente me permito invitar a la lectura minuciosa de la presente tesis, en donde encontrará información con respecto a la gestión, liderazgo y valores que enriquecerá sus conocimientos con nuevas ideas, en especial a directivos y docentes responsables de guiar a las instituciones y jóvenes hacia un futuro mejor en cumplimiento de la responsabilidad que la sociedad les ha designado.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión Educativa

2.1.1. Concepto

Gestión. Del latín gestio, es la realización de diligencias conducentes al logro de un objetivo. (Xuletas, 2006).

La gestión de calidad es una estrategia organizativa y un método de gestión que hace participar a todos los empleados y pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización en satisfacer el cliente. (Xuletas, 2006).

De acuerdo a <http://definicion.de/gestion/> (2008). Por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

Gestión es toda acción que conduce al logro de lo programado. Este término da especial relevancia a la fase de implementación de un proyecto, pues durante ella se realiza todo tipo de acciones para obtener los recursos que serán necesarios utilizar.

Gestión y cambio educativo acciones de gestión: Cambio educativo significa la acción planificada con el fin de producir una innovación (modificaciones de estructuras o sus operaciones) cuyo término representa un mejoramiento en la unidad educativa en orden al logro de sus objetivos. Diseño de nuevos procesos, o mejoramiento de los actuales, con el propósito de mejorar los resultados o productos educativos. (Ríos, 2008)

En este contexto se puede afirmar que la gestión del cambio se debe realizar en base a una planificación con objetivos claramente establecidos que lleven a la institución a un cambio en su estructura o procesos que lleven a un mejoramiento de los resultados.

Gestión es el aspecto más relevante de una organización. Es a través de ella que las demás dimensiones son afectadas, positiva o negativamente. La gestión hace relación, además, a la construcción y práctica de un marco orientador con principios, conceptos, enfoques, modelos y paradigmas que incidan en la forma de pensar y actuar en la organización. La gestión desde este punto de vista, no busca cambiar la cultura, sino ayuda a crear y fortalecer una cultura del cambio; así mismo debe contribuir al surgimiento de un nuevo comportamiento institucional que vaya más allá de un nuevo plan, estableciendo para ello un sistema integrado de planificación, seguimiento y evaluación para la toma de decisiones colegiadas sobre la base de la “autoridad del argumento” y no sobre el “argumento de la autoridad”. (G. Burgwal, 1999)

La gestión trata de una acción humana, por ello, la definición que se dé de gestión está siempre sustentada en una teoría.

La forma de concebir la gestión depende del objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis en el objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos y los objetivos.

Podemos decir entonces que la gestión es la actividad de un directivo que lleva a la institución a alcanzar los objetivos planteados mediante la planificación seguimiento y evaluación. Pues la gestión del directivo se refleja en su capacidad de tomar decisiones, en la forma de organizar, aprovechar los recursos humanos, resolver conflictos de tal manera que el o los equipos se mantengan unidos y no se pierda el verdadero objetivo que es buscar el bien y el constante mejoramiento de la organización.

2.1.2 Importancia

La gestión está vinculada con términos como: Innovación, exploración, explotación de lo posible, mejora continua, toma de decisiones, gerencia, es de vital importancia en una institución porque de ella depende que esta se mantenga, crezca o desaparezca, pues es el aspecto que le da trascendencia y notoriedad.

La gestión se entiende como:

- Acciones desarrolladas por los gestores que dirigen organizaciones.
- Tener la capacidad de ligar conocimientos y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tiendan al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente.
- Se entiende como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida que se reconozca como uno de sus fundamentos la planificación estratégica.

La gestión tiene que ver con:

- Gobernabilidad y ésta con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación, sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.
- Problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generalizar y amplificar los desempeños para la calidad educativa.

La gestión supone:

- Asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para repensarlas e imaginarlas como ciclos

abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno.

- La consideración, desde un inicio, de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención, de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente.

2.1.3 Tipos de Gestión

De acuerdo a (Ybarra, 2008), la Gestión Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

- Gestión Social: Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- Gestión de Proyecto: Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- Gestión de Conocimiento: La gestión del conocimiento es una de los temas de mayor actualidad puesto que en la actualidad al conocimiento se lo considera una de las mercancías más cotizadas por no decir invaluable. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para poner en ventaja a una empresa con respecto a sus similares.
- Gestión Ambiental: Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades humanas que afectan el ambiente para evitarlas.

- **Gestión Estratégica:** Es la actividad que permite establecer los pasos que se debe seguir para llegar al objetivo maximizando recursos y por lo general esta planificación prevé un futuro a mediano o largo plazo.
- **Gestión Administrativo:** Hace referencia a la toma de decisiones que hace posible conseguir los objetivos de la empresa y es uno de los temas más importantes en lo que a gestión se refiere.
- **Gestión Gerencial:** Trata en esencia de administrar mejor el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios, agrupando estrechamente todos los trabajadores en torno a las metas establecidas.
- **Gestión Financiera:** Se enfoca a la obtención y uso eficiente de los recursos financieros es utilizada por instituciones bancarias y cooperativas
- **Gestión Pública:** Se refiere a las actividades que realizan instituciones públicas que carecen de fines de lucro y más bien prestan servicios a la comunidad.
- **La gestión Escolar:** La gestión escolar es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa , se reconocen problemas y se plantean soluciones.
- **La gestión Administrativa:** Tiene como el mejor de sus propósitos lograr los objetivos de la institución en el plano exclusivo de la administración económica y de personal, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal, son sus preocupaciones centradas exclusivamente en el trámite administrativo. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia sin detenerse en analizar las circunstancias y la realidad del entorno.
- **La gestión Educativa:** Se puede entender como la organización institucional, en donde su ámbito educativo implica la significación académica y compartida del propósito por parte de los actores y, dada su naturaleza, también implica la

transformación permanente de normas, estructuras, estrategias de interacción para lograr ese mismo propósito.

Entonces, la dirección de los cambios estructurales de la gestión es hacia cualidades y condiciones educativas. Dentro de este marco, se pueden decidir qué gestión son las acciones requeridas para moverlas hacia esa dirección. (Ybarra, 2008).

La gestión educativa, es la gestión del entorno orientado hacia el logro de los objetivos de la Institución. La gestión reemplaza la pasividad y limitaciones del concepto de recursos humanos por la dinámica del concepto de talentos humanos. Por lo tanto implica organización, planificación, evaluación, administración de recursos, educación e innovación continua.

La gestión en educación requiere:

De acuerdo a (Ybarra, 2008).

- Un enfoque claro e interrelacionado.
- Alta capacidad de concentración.
- Conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos largos de gestación.
- Exploración permanente de las oportunidades.
- Disciplina para el aprendizaje profundo.
- Confianza en sí mismo.
- Saber aprender.
- Saberes y prácticas de colaboración.
- Capacidad de experimentar.

- Sentido de responsabilidad.
- Compromiso e iniciativa.
- Profesionalidad.
- Voluntad de servicio.

Características de la Gestión Educativa Estratégica:

- Centralidad de lo pedagógico: Lo medular de las organizaciones educativas es el aprendizaje.
- Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización: Una nueva manera de pensar, un nuevo modo de ver, necesitamos cambiar de punto de vista.

Principios:

- Trabajo en equipo: Valores como la creatividad, la participación activa, aporte reflexivo, flexibilidad, invención, capacidad de continuar aprendiendo y la escuela es una comunidad de aprendizaje.
- Apertura al aprendizaje y a la innovación: misión es construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes, abierta a la innovación de los objetivos educacionales

Componentes de la gestión educativa estratégica:

a.- Pensamiento sistemático y estratégico:

- Comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento.
- Lo fundamental es comprender qué es lo esencial.
- Saber que debe suceder
- Preguntas claves ¿de dónde venimos? ¿Quiénes somos? ¿hacia dónde vamos?

- Exigen coherencia entre: diagnóstico, alternativas, objetivos, acciones y evaluación.

b. “La gestión educativa como proceso de transformación.-

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

Para lograr éste proceso de transformación es necesario que todo el personal se comprometa al cambio que se ha trazado la institución educativa, para ello es necesario contar con profesionales con talento. De esta manera el rol de la gestión educativa se basará en primer lugar en saber incentivar a los profesionales a su cargo, a asumir con responsabilidad ésta transformación”. (Ybarra, 2008)

Desde este punto de vista , la educación es un instrumento crucial de la transformación social y política. Si estamos de acuerdo en que la paz es la transformación creativa de los conflictos, y que sus palabras-clave son, entre otras, el conocimiento, la imaginación, la compasión, el diálogo, la solidaridad, la integración, la participación y la empatía, hemos de convenir que su propósito no es otro que formar una cultura de paz, opuesta a la cultura de la violencia, que pueda desarrollar esos valores, necesidades y potencialidades, todo ello dependerá de una adecuada gestión educativa dirigida por un liderazgo transformador, de cambios positivos, que logre que la educación en nuestro país sea vista como lo que es, el motor del desarrollo de la sociedad y tengamos asegurado en el futuro profesionales que estén siempre en la búsqueda de la superación y a la vanguardia de los avances tecnológicos para ser usados en su propio beneficio y el de los demás miembros de la sociedad.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

Liderazgo. De acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la lengua española (2009), liderazgo se define como: situación de superioridad en que se halla una empresa un producto o un sector económico dentro de su ámbito.

El liderazgo. Es más que un esfuerzo para influir en los demás, su presencia es indicativa de los cambios que tiene lugar sucesivamente. (Placencia, Beatriz, UTPL p. 47).

“El estudio del liderazgo en las organizaciones nos aporta un sinnúmero de enfoques y reflexiones en torno a este fenómeno, haciéndose notar como un tema ampliamente estudiado, pero, según algunos autores, el peor comprendido. Parece claro la complejidad del tema a nivel de la organización en general, máxime sí todavía se dirige hacia la organización escolar, en donde el énfasis del trabajo se fundamenta esencialmente en la interacción de distintos agentes educativos (alumno-profesor, profesor-director, director-alumno, etc.)” (Rosales, 2000)

Es decir liderazgo se entiende como una posición desde la cual una persona u organización dirige y define el rumbo y el destino de los dirigidos.

El liderazgo es:

- Un conjunto de procesos que orienta a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional por medios no coercitivos.
- Capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en la colaboración con otros en el logro de fines y valores.
- El liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos.

- El liderazgo asume el desafío de convocar a participar en extensas redes de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes. (Buele, 2010)

2.2.2. Tipos de liderazgo

De acuerdo a (Parra 2006) liderazgo pedagógico consiste en:

Facilitar concretar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa, así como en el conjunto de prácticas intencionalmente pedagógicas e innovadoras que buscan, la negociación, cooperación y formación de los docentes.

Liderazgo Educativo.-

Antes de investigar sobre liderazgo educativo se debe aclarar el significado mismo del término liderazgo.

En primer lugar, la confusión entre liderazgo y gerencia: ¿estamos hablando de la gestión o la gerencia del colegio, o del liderazgo que se ejerce en los colegios? En muchas reformas educativas recientes se ha tratado de utilizar el idioma de la administración de empresas para hacer que los colegios parezcan más efectivos, pero las investigaciones sobre liderazgo educativo indican que debemos separar estos dos planos, porque los colegios no son empresas.

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

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

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

- Resolución de conflictos. Indica la necesidad de entender cómo el conflicto empieza y termina, y busca una convergencia en los intereses de los actores.
- Gestión de conflictos. Reconoce que el conflicto no puede resolverse en el sentido de librarse de él; pone el acento en limitar las consecuencias destructivas del conflicto, se limita a los aspectos técnicos y prácticos del esfuerzo e intenta realinear las divergencias.
- Transformación del conflicto. Considera el conflicto como una creación natural de las relaciones humanas que se convierte en un componente de la construcción y reconstrucción transformativa humana, individual y del colectivo. Pone énfasis en la naturaleza dialéctica del conflicto que, aunque presente elementos destructivos, éstos pueden ser canalizados hacia expresiones constructivas.
- Negociación. Es una relación de interdependencia, en la que las partes acuerdan en negociar las demandas, con o sin ayuda de un tercero, y utilizando técnicas competitivas o cooperativas.
- Conciliación. Es el procedimiento por el que una tercera persona trata de dar continuidad a una negociación entre los actores que hasta el momento no habían podido negociar; se limita a propiciar que los actores debatan sus diferencias y encuentren soluciones.
- Arbitraje. Es un proceso, parecido a un juicio, en el que los actores solicitan la intervención de un agente imparcial que adopta una decisión y ésta es acatada por las partes.
- Mediación. Los actores aceptan o solicitan la intervención de un tercero para que ayude a conducir un proceso que genere un compromiso mutuo viable y satisfactorio que implique la transformación del estado anterior a uno de mayor calidad. (Ybarra, 2008)

De lo anterior podríamos afirmar que: para que haya liderazgo debe haber una persona que posea capacidad expresiva, intelectual y social, que tenga cualidades para realizar transformaciones comprometiendo a todos los actores educativos en la

consecución de los objetivos y obtener los resultados deseados, superando los problemas y conflictos que siempre se presentan en las actividades en las que actúan grupos o equipos de personas.

Liderazgo educativo

En Psicología Social es definido como el rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología se define como la influencia que se puede ejercer sobre la colectividad. (Ybarra, 2008)

Enfoques del liderazgo.

Líder Transaccional. Este liderazgo se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.

- Está basado en un relaciones entre el líder y sus subordinados
- En relación con el seguidor, el líder es capaz de establecer objetivos alcanzables, criterios de desempeño, de recompensa.

Líder Transformador. El líder provoca cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.

- En relación con el seguidor, el líder es capaz de persuadir, explicar de la necesidad de transformación, del cambio.

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

- En relación con el seguidor, el líder logra la adhesión por ser capaz de escuchar, entender, tomar conciencia.
- Es una persona servicial.
- Facilita el desarrollo de las capacidades y competencias Considera la dignidad humana. (Bass, 1990)

Liderazgo y congruencia de valores

En primer lugar se debe señalar que los líderes poseen determinados valores y, por ejemplo, en el estilo de liderazgo transformacional un desafío importante es lograr congruencia de valores. La relación entre liderazgo y congruencia de valores no es un tema menor. En efecto, la congruencia de valores es un determinante estructural del grado de politización del proceso decisional (Rodríguez, 2005). Por lo tanto, es posible sostener que el estilo de liderazgo afecta la congruencia de valores y, subsecuentemente, el grado de politización de la toma de decisiones. Las investigaciones sobre la materia son concluyentes para demostrar que la politización es negativa para las decisiones. (Gandz & Eisenhardt, 1980 - 1988)

Liderazgo y flexibilidad

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

Habilidades del liderazgo:

- Capacidad de diagnóstico

Se refiere a la capacidad de identificar los problemas en forma precisa.

- Habilidad de planificación

Tiene capacidad de plantear estrategias de tal manera que se maximicen los recursos y el tiempo en la resolución de problemas.

- Habilidad para motivar

Es una característica fundamental de un líder, influye en sus seguidores de tal manera que sienten como suya la causa del directivo.

- Habilidad de implementación

Cuando los miembros del equipo colaboran en la toma de decisiones se reduce la resistencia a la implementación de las mismas.

- Habilidad de evaluación

La evaluación permanente permite adoptar correctivos en la marcha del proceso lo que permite un ahorro de tiempo y recursos.

(Sousa, 1998)

En resumen las cualidades de un líder consisten en impulsar las transformaciones organizacionales que permitan el crecimiento y la consolidación de los emprendimientos que beneficien a las mayorías impulsando el trabajo en equipo y logrando que todas las acciones se dirijan a lograr los objetivos.

Tipos de líder.

- El administrador: Este término general abarca una gran variedad de actividades: planeación, coordinación, administración, dirección y organización. Los administradores son los individuos de que cuidan que se hagan las cosas. Ocupan posiciones claves en las organizaciones o grupos que han sido creados para realizar un propósito u objetivo específico que habitualmente suele ser el de producir bienes o proporcionar servicios.
- El organizador: Es aquel que establece que establece relaciones jerárquicas, y se rodea de buenos colaboradores.
- El experto: Es un especialista en determinada esfera se información valiosa para los dirigentes de la organización. El experto forma parte del personal secundario porque no tiene responsabilidad directa sobre los resultados que derivan de sus esfuerzos personales.

- Líder participativo: Es aquel que cree que el poder está en el equipo y no en una persona.
- El ideólogo: Es un especialista en las ideas y creencias. Se interesa en las teorías básicas que entrañan diversas formas de conducta social.
- El líder carismático: Llamamos carismáticos a los líderes cuya atracción es en gran parte emocional. La mayoría triunfan porque tienen cualidades por las que sus seguidores pueden identificarse con ellos.
- Líder oportunista: Son manipuladores y comodines, se sobrestiman demasiado y presionan a otros para obtener lo que quieren.
- El líder político: Encarna algo de la mayoría de los líderes, determina la política a seguir, a menudo es un ideólogo y debe tener algo de carisma para ser elegido. Alcanzan sus objetivos para sí mismos, para sus amigos y para las personas que los eligen mediante complicados sistemas de negociaciones y convenios.
- La figura paternal: Tiene el ego inflado son protectores de manera neurótica, son muy influenciables, pueden ser manipulados sin darse cuenta. (Álvarez)

Se puede destacar que cada líder se comporta de acuerdo a su preparación, experiencia y habilidades que lo caracterizan, no se puede decir que existe tal o cual tipo de líder en forma pura sino más bien, las características predominantes serán las que lo definan.

2.2.3. Características

De lo anteriormente anotado podemos resumir que un líder se caracteriza por asumir el control de la situación e inspirar confianza para que los demás lo sigan, permitir la participación de los demás manteniendo su propio punto de vista manteniendo el control de sus subordinados sin que estos se sientan manejados, demostrar confianza y seguridad en sus actos y resolver conflictos en forma ecuánime.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

De acuerdo a (Parra, 2006)

Directivo: Es la persona que administra o dirige una empresa u organización.

Líder: Persona a la que un grupo sigue en libertad, reconociéndole como jefe u orientador. (Chiavenato, 2001)

Líder: Persona que posee ciertos rasgos personales o cualidades que lo hacen especialmente carismático ante los demás, de modo que es capaz de arrastrarlos tras de sí. (Buele, 2010)

Se puede destacar que los líderes son personas dispuestas al servicio de los demás, son la base de las organizaciones, y poseen cualidades para aprovechar las oportunidades y resolver problemas.

2.3.1 Los líderes centrados en los principios

Los líderes centrados en principios están seguros de sus propias convicciones y contagian a todos aquellos que los siguen. Se puede utilizar algunas de las múltiples técnicas y trucos gerenciales para lograr resultados a corto plazo, pero a la larga, los seguidores dejarán de creer en soluciones efectistas y superfluas.

Este tipo de líder es esencialmente autodidacta siente necesidad de aprender y prepararse y mientras más lo hace, más siente la necesidad de continuar su preparación que la orienta al servicio de los demás. Esta consciente de sus propias limitaciones y de las capacidades de los demás que las utiliza y aprovecha en el bien común. (Sousa, 1998)

2.4. Los valores y la educación

Los valores.- Según (Barbosa, 2002) Son considerados como creencias sólidas por una sociedad.

Educación en valores.- Los valores enseñan a los hombres a que no se pueden vender ni comprar a ser honrados en lo más íntimo de sus almas; hombres que no teman dar al pecado el nombre que le corresponde; hombres cuya conciencia sea tan leal como la brújula a los polos. (White)

Los objetivos en la Educación en valores:

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

Según (CONFEDEC, 2000). Los ejes transversales de la Educación en la Práctica de valores son:

- Identidad
- Honestidad
- Solidaridad
- Libertad y Responsabilidad
- Respeto
- Criticidad y Creatividad
- Calidez afectiva y Amor.

De acuerdo a (Barbosa, 2002) los valores en los jóvenes son:

- Expresividad
- Narcisismo

- Hedonismo
- Convivencia
- Transgresión
- Diversión
- Experimentación
- Tolerancia

En síntesis los valores en la educación permiten a la persona no sólo saber, sino ser actores de los cambios que beneficien y engrandezcan la propia persona y la de los demás.

La organización de la escuela y la transmisión de valores:

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

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

El respeto, la coherencia, la adaptación y la responsabilidad son los valores a través de los cuales la escuela educa éticamente como organización. (Chamba, Javier, 2001)

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

Si los valores se aprenden lo que debemos hacer es facilitar los momentos en que esto pueda ser posible. Y esos momentos, que se concretan en espacios ya sea temporales o físicos, son los que determinan nuestro aprendizaje valorativo. De nada sirve que un maestro exponga la importancia de ser tolerante y respetuoso con los demás si todos sus alumnos saben que no se entiende con la mayoría de sus compañeros de escuela. De nada sirve tampoco que se hable en una clase del diálogo cuando existen manifestaciones claras de que éste no existe en su seno, ya sea entre profesor y alumnos como entre ellos. (Duart, 2003)

En una época en la que los medios de comunicación y el entorno, en lugar de fomentar valores más bien transmite antivalores, la educación debe cambiar su papel meramente reproductor de conocimientos al papel de filtro de dicha información para que el estudiante tenga la capacidad de seleccionarla y utilizarla de tal manera que sirva para hacerlo crecer como persona y sea capaz de multiplicar esta actitud con el ejemplo entre las personas que lo rodean y tiene la oportunidad de interrelacionarse. La mejor manera para lograr esto es que en la escuela se establezca la práctica de valores como algo intrínseco, espontáneo y cotidiano de tal manera que no sea la excepción sino la regla, la común forma de actuar de todos los miembros de la institución.

3. METODOLOGÍA

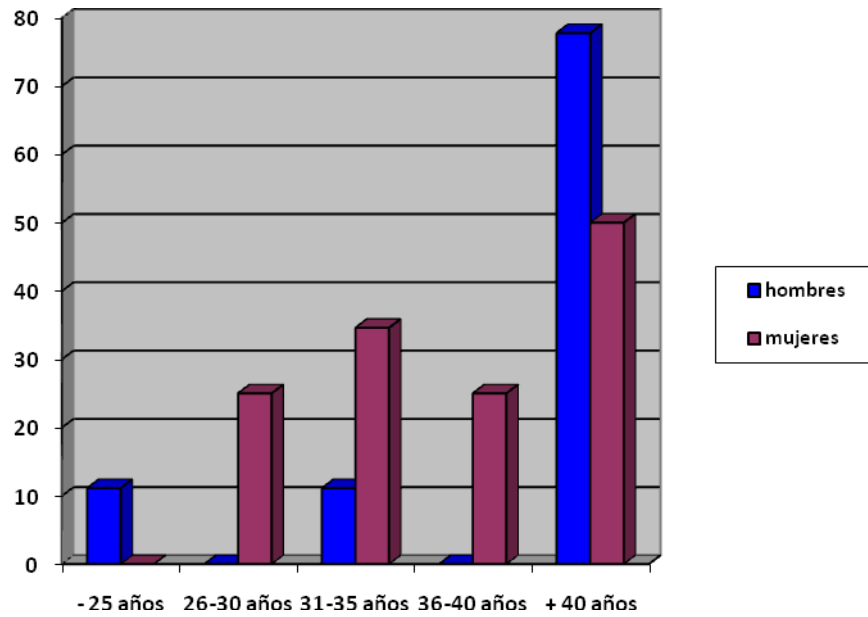
3. 1. Participantes

Esta investigación estuvo dirigida a 21 docentes. En cuanto a los estudiantes se seleccionó a los que poseen liderazgo dentro del plantel, tres del Décimo Año, seis del Primer Año de Bachillerato, cinco del Segundo de Bachillerato y seis estudiantes del Tercer Año de Bachillerato. También se seleccionó a quince padres de familia de entre los líderes o representantes de cada curso.

Tabla 1.- Personal docente por edad

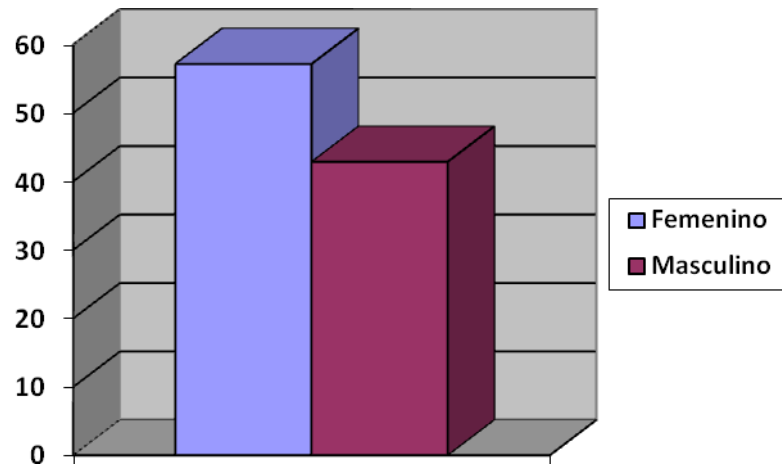
Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años	1	11.11		
26-30 años.			3	25.00
31-35 años.	1	11.11		
36-40 años.			3	25.00
Más de 40 años.	7	77.78	6	50.00
Total	9	100%	12	100%

FUENTE: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Inspección.

Gráfico 1.- Personal docente por edad**FUENTE:** Autor**Tabla 2.- Personal docente por sexo**

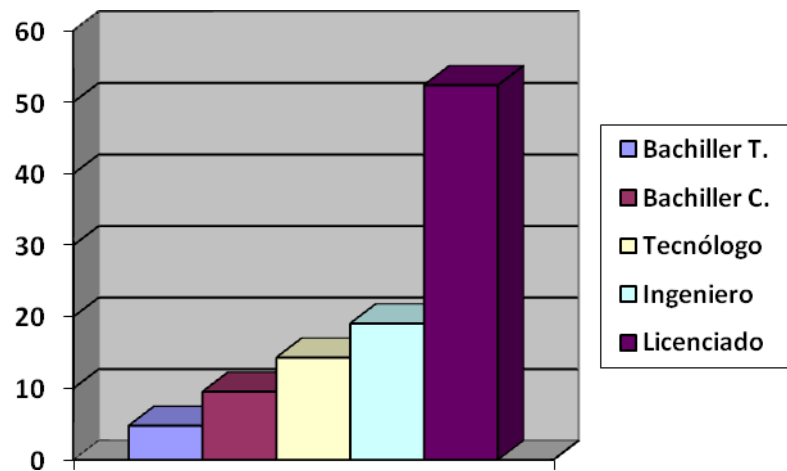
SEXO	f	%
Femenino	12	57.14
Masculino	9	42.86
Total	21	100

FUENTE: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Inspección.

Gráfico 2.- Personal docente por sexo**FUENTE:** Autor**Tabla 3.- Personal docente por título académico**

PROFESIÓN	f	%
BACHILLER TÉCNICO	1	4.76
BACHILLER EN CIENCIAS	2	9.52
TECNÓLOGO	3	14.29
INGENIERO	4	19.05
LICENCIADO	11	52.38
Total	21	100

FUENTE: Archivos de secretaria.

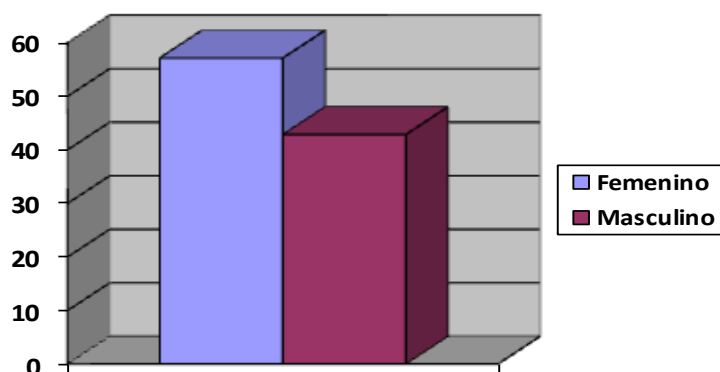
Gráfico 3.- Personal docente por título académico

FUENTE: Autor

Tabla 4.- Población estudiantil por sexo

SEXO	F	%
Femenino	292	52.42
Masculino	265	47.58
Total	557	100%

FUENTE: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Departamento del DOBE.

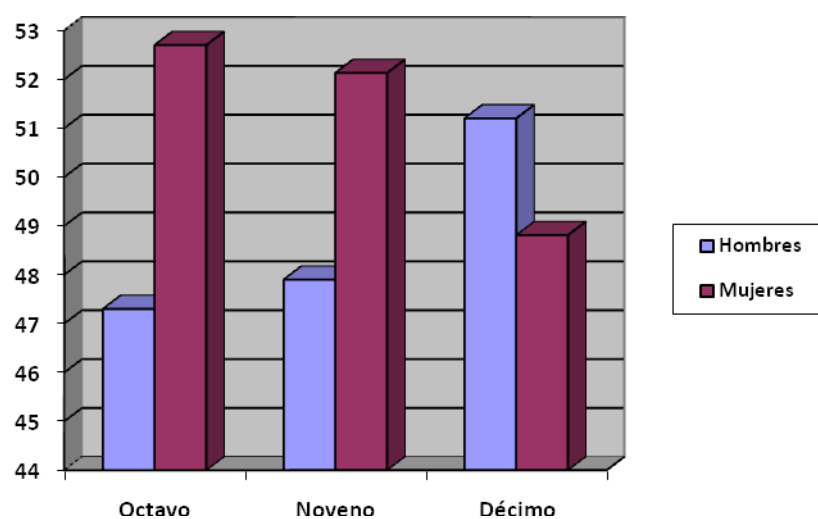
Gráfico 4.- Población Estudiantil por sexo

FUENTE. Autor

Tabla 5.- Población Estudiantil Educación Básica por sexo

AÑOS DE BÁSICA	SEXO		TOTAL
	H	M	
OCTAVO	52	58	110
NOVENO	45	49	94
DÉCIMO	43	41	84
	Total		288

FUENTE: Datos recopilados de la nómina de Secretaría/Departamento del DOBE.

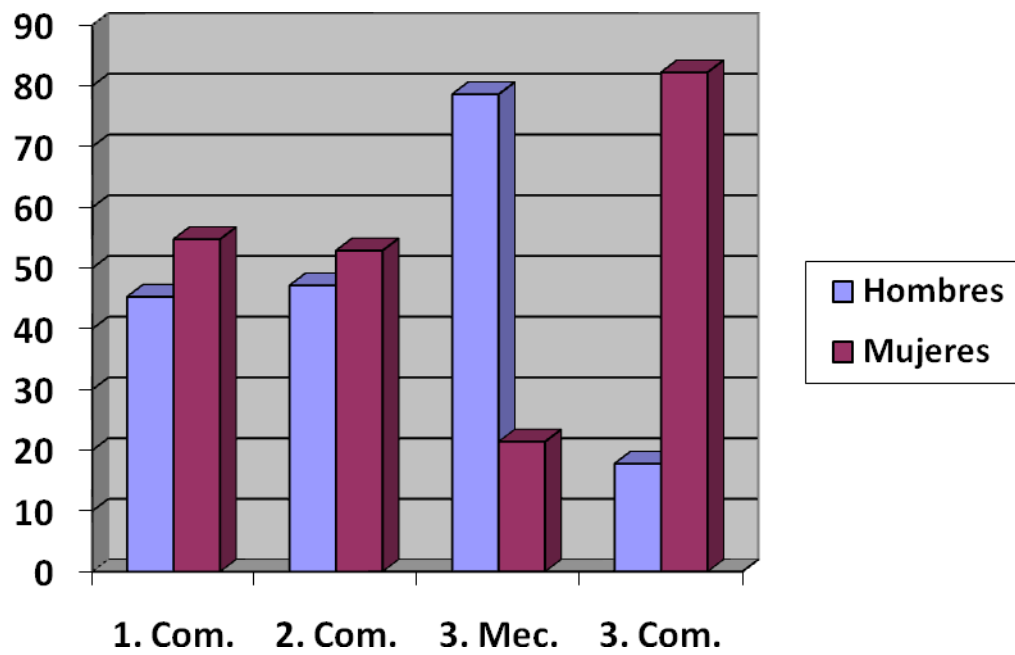
Gráfico 5.- Población Estudiantil Educación Básica por sexo

FUENTE. Autor

Tabla 6.- Población Estudiantil por especialidad y sexo

AÑOS DE BACHILLERATO	SEXO		TOTAL
	H	M	
PRIMEROS De Comunes	43	52	95
SEGUNDOS De Comunes	41	46	87
TERCERO De Mecánica industrial	33	9	42
TERCERO De comercio	8	37	45
			269

FUENTE: Datos recopilados de la nómina de Secretaría, Inspección y DOBE.

Gráfico 6.- Población Estudiantil por especialidad y sexo**FUENTE.** Autor

3.2. Materiales e instrumentos de Investigación:

Los instrumentos de investigación, a excepción de la encuesta dirigida a los señores Padres de Familia fueron elaborados previamente por parte de la Universidad Técnica Particular de Loja, que nos presentó un formato listo para la aplicación respectiva de las encuestas a los directivos, docentes, y estudiantes; así como también la entrevista a los directivos. Todos los instrumentos estuvieron bien diseñados y no hubo inconvenientes en su aplicación.

Los directivos entrevistados fueron la Rectora, al Vicerrector y cuatro Directores de Área como son de Lenguaje y Comunicación, Matemáticas, Estudios Sociales y Ciencias Naturales, con la finalidad de conocer la realidad del establecimiento, su organización, administración, liderazgo y el clima escolar. Consta de las siguientes partes: presentación, información general del establecimiento, ubicación del establecimiento, tipo de establecimiento y un cuestionario con catorce preguntas entre ellas objetivas y de opción múltiple.

Otra encuesta se aplicó a los docentes cuyo cuestionario contiene presentación, información general, ubicación, tipo de establecimiento y dieciséis preguntas con declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor con la finalidad de recabar información acerca de la gestión, liderazgo y valores del centro educativo.

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

También una encuesta se dirigió a los padres de familia siendo estructurada con quince preguntas objetivas, con la finalidad de obtener información acerca de administración, gestión y liderazgo de las Autoridades del Colegio y personal docente, contiene una presentación, información general, ubicación y tipo de establecimiento.

La entrevista, cuyo cuestionario consta de ocho preguntas estuvo orientada a la Rectora, Vicerrector, a cuatro jefes de Área, con el objetivo de fundamentar el informe de tesis y potenciar la propuesta de innovación para la gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo.

La observación a los instrumentos curriculares, se realizó con el permiso del Vicerrector del establecimiento. Los mismos que fueron analizados por Áreas, y se pudo observar que el P.C.I contiene un esquema similar en todas las materias: Datos informativos, presentación, diagnóstico, cálculo del tiempo, objetivos, destrezas, contenidos, recursos, metodología y bibliografía. Por lo tanto existe similitud en la presentación.

Las Planificación Curricular Institucional (P.C.I) y el Plan de Unidad Didácticas (P.U.D) son realizadas por cada profesor antes de iniciar el año lectivo y contiene datos informativos: nombre de asignatura, año o curso nombre del profesor/a, título y número de la unidad, objetivos, fecha de inicio y de término. En el desarrollo de la unidad contiene: Destrezas, contenidos, metodología, recursos, evaluación, y al final firmas de responsabilidad del Profesor/a, del Jefe de Área y de la Vicerrectora. El P.U.D se presenta al iniciar cada trimestre o a medida en que se avance con los contenidos. Todos estos documentos son aprobados por el Vicerrector, informados a la Rectora y revisados por el señor Supervisor.

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

3.3. Método y procedimiento:

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

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo-cualitativo, que permitió analizar la realidad del establecimiento mediante datos estadísticos y porcentajes e interpretarlos mediante una narración de realidades múltiples para generalizarlas en el contexto que se desarrollan.

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

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

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

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

El Cuestionario, se utilizó para la recuperación de la información de campo; mismo que sirvió para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre Gestión, Liderazgo Educativo y Valores.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa

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

4.1.1.1. El manual de organización.

Está determinado por el organigrama de la institución.

4.1.1.2. El código de Ética.

Contiene las normas que orientan las conductas de los miembros de una organización. Funciona como un marco que regula las relaciones internas de sus miembros.

Este documento se encuentra en la etapa de socialización. La institución educativa se basa en lo que está determinado en la Ley General de Educación y de Escalafón, en el Código de la Niñez y Adolescencia. Hace falta en un Código de Ética para que oriente las acciones de todos los miembros y de esta manera lograr un clima armonioso en la institución.

El código de convivencia en el Colegio Técnico Chiquintad se encuentra en elaboración, para lo cual se está socializando con todos los actores, tiene como objetivo la adecuación de los estilos de convivencia del sistema educativo a los requerimientos de la sociedad y sus particularidades; considerando a la convivencia como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse a través del aporte de todas y todos los integrantes de la comunidad educativa.

4.1.1.3. El plan estratégico.

La planificación estratégica de la institución educativa permite encaminarse a la consecución de la visión.

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

Se está elaborando el Plan Estratégico, pero debido a los constantes cambios en los diseños el proceso sea visto obstaculizado especialmente en lo que se refiere a los proyectos educativos. Por lo que es necesario que se defina en forma clara los lineamientos que se deben seguir para que esto llegue a concretarse.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

Es un desglose del plan general en él se contiene los proyectos y sub proyectos con la información básica que orienta, su diseño, su gestión y evaluación. Es planificado para un año y consta de lo siguiente: Estrategias, proyectos de implementación, objetivos, actividades, recursos, costos, responsables, cronograma, fuente de verificación. Cada una de las Áreas Académicas elabora un Plan de Trabajo, el mismo que es revisado y aprobado por el Vicerrector, para su cumplimiento.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

Este documento define, caracteriza y da personalidad al centro de enseñanza, sintetiza las aspiraciones y prioridades de la acción educativa, cohesiona el esfuerzo institucional e integral y el esfuerzo individual como aporte para cambiar la realidad educativa con proyección de futuro.

En el Colegio Técnico Chiquintad el PEI está constituido en su parte fundamental por los proyectos de la RETEC instaurados por el decreto ministerial N° 468 del 29 de septiembre del 2006, los cuales están distribuidos en seis áreas de gestión, procesos, productos, alumnos, recursos y relaciones con el entorno. Cada una de éstas áreas han sido designadas a un equipo de trabajo que es responsable de la

ejecución de los proyectos correspondientes de acuerdo a los descriptores relacionados con el área de gestión respectiva.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

Es el instrumento legal que norma y permite la aplicación de la Ley Orgánica de Educación y del Reglamento General de Educación de acuerdo a la realidad de la institución. En la institución este reglamento se encuentra en reestructuración para ser aprobado por las autoridades respectivas.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y visión.

El Colegio Nacional Técnico Chiquintad se centra en la formación de la juventud con valores poniendo énfasis en la investigación y el pensamiento crítico para brindar a la sociedad Bachilleres en Mecánica Industrial y Bachilleres en Comercio, capaces de servir a la comunidad como agentes de cambio.

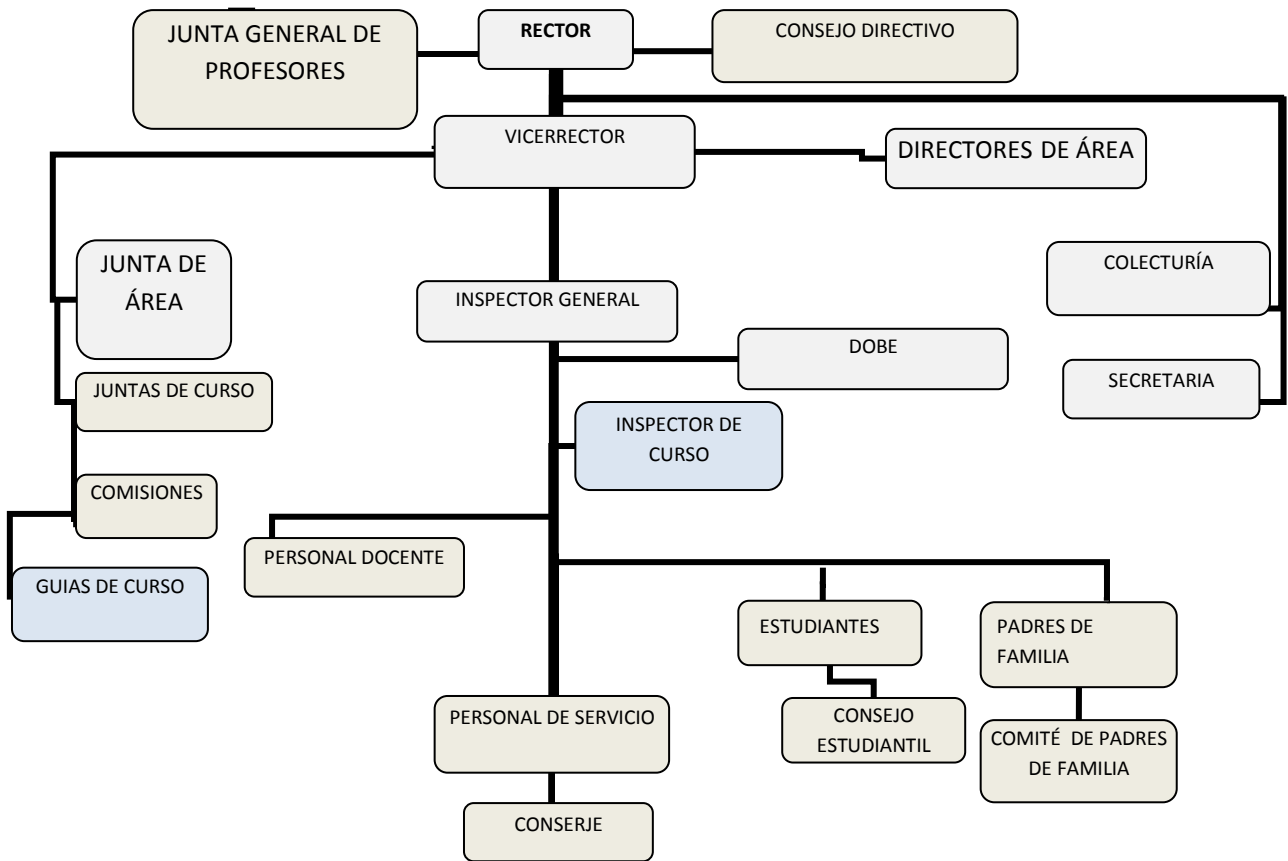
El Colegio Nacional Técnico Chiquintad como institución educativa tiene como visión seguir creciendo con el esfuerzo de todos los que la conforman y llegar a ser ejemplo para las demás instituciones en la formación de hombres y mujeres capaces de generar los cambios que la comunidad requiere para vivir en una sociedad más justa y para todos.

La misión en nuestra institución se cumple en ciertos aspectos, en vista de que los cambios sociales requieren de lapsos largos de tiempo.

La visión en cambio se cumple en forma paulatina, a medida que las circunstancias y el esfuerzo de todos se centran en los objetivos.

4.1.2.2. El Organigrama.

Organigrama del Colegio Técnico Chiquintad



FUENTE: Reglamento interno del Colegio Técnico Chiquintad.

En cuanto a la organización de la institución podemos observar que el Consejo Directivo y la Junta General de Profesores se encuentran en un nivel de asesor y el resto de agentes se convierten en apoyo.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

a. De la Junta de Profesores y Directores de Área

La Junta de Profesores de curso se realiza trimestralmente o cuando el guía de curso lo solicite, para conocer el rendimiento de los estudiantes y el avance de los contenidos pedagógicos de cada asignatura o cuando surja una cuestión que lo amerite. Además existe reunión semanal de cada Área académica; así como también los Directores de Área se reúne mensualmente para conocer el avance académico y el rendimiento de los estudiantes, en donde se propone sugerencias y recomendaciones para la aplicación en el aula, en bien de los intereses y necesidades de los estudiantes.

b. Del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil

Este departamento cuenta con el personal completo, cumple con los deberes y atribuciones de acuerdo a un cronograma, se realiza orientación permanente al proceso de formación de los estudiantes, realiza entrevistas de los alumnos con problemas de aprendizaje; cuida por la integridad física y moral de los estudiantes; procura que las relaciones entre alumnos y familiares se den en armonía y solidaridad; establece un calendario de conferencias y charlas con temas acordes a la edad de los estudiantes y de acuerdo al medio.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.

Es el ambiente social del centro y este es positivo cuando existe calidez, armonía, buen trato, respeto a las diferencias y a la diversidad, para lograr este ambiente debe existir el compromiso de todos los involucrados.

En nuestra institución este aspecto requiere ser mejorado pues, existen situaciones que provocan malestar en estudiantes, profesores, directivos y padres de familia, como son: Autoritarismo, falta de comunicación, falta de solidaridad e individualismo.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

El currículo es un instrumento que permite organizar la práctica educativa, debe estar de acuerdo al contexto para responder a las necesidades sociales las mismas que le darán su carácter científico y filosófico, y al mismo tiempo debe ser abierto y flexible para poderlo acomodar en el transcurso de su ejecución a las circunstancias que se presenten.

En base a este criterio los contenidos están elaborados de acuerdo a las políticas del gobierno tomando en cuenta el medio y la realidad que viven los estudiantes.

Cuando hablamos de modelo pedagógico no se puede decir que se utiliza en exclusivo uno de ellos sino que uno de ellos predomina en nuestro caso el modelo que predomina es el constructivista, siendo el alumno el constructor de su propio conocimiento. El profesor cumple el papel de orientador y guía de los alumnos.

Los valores como ejes transversales son los catalizadores de la actividad educativa es decir le dan sentido positivo al aprendizaje y permiten el desarrollo armonioso de las actividades. Lo que aprendemos debe servir para hacer el bien a los demás y a nosotros mismo, teniendo en cuenta que los valores no se predicán sino se practican. Y es con el ejemplo la mejor forma de enseñar.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

El respeto a las funciones que cada miembro cumple dentro de una organización es una de las claves para su buen funcionamiento. El plantel está organizado por departamentos los cuales tienen funciones específicas y responsabilidad de todos contribuir con la ejecución de lo planificado a fortalecer valores como: lealtad, identidad, honestidad, responsabilidad y de todos quienes integramos la institución para cumplir con los objetivos propuestos.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.

La administración en la institución se la lleva a cabo de una manera participativa, las autoridades escuchan sugerencias y esto crea un clima de confianza y respeto, y esto se evidencia en el trato diario y en las obras que se ejecutan en el plantel por parte de los gobiernos seccionales a sabiendas que los recursos provenientes del

Estado son escasos, estos están coadyuvando a un mejoramiento en la infraestructura del centro educativo.

También es digno de anotar la participación desinteresada de los padres de familia en el mejoramiento del plantel.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

La parroquia de Chiquintad es una comunidad que se está aculturizando por la masiva migración de sus habitantes aunque algunas costumbres se mantienen y demuestra respeto, confianza, solidaridad con la institución y sus conciudadanos.

Existe el apoyo de autoridades, de la Junta Parroquial, en base a la gestión de las autoridades del Plantel, así como de los Padres de familia. El beneficio es tanto para los estudiantes, padres de familia y comunidad.

Valores que la institución debe reforzar

- Formar ciudadanos con capacidades, habilidades y aptitudes.
- Práctica del estricto respeto a las diferencias ideológicas, económicas, sociales, étnicas, culturales, políticas y religiosas.
- Formación en base a la investigación, la creatividad, la acción, la criticidad y la lucha por la liberación.
- Conciencia ecológica y el compromiso de esfuerzos en la conservación del medio ambiente.
- Respeto entre los elementos que conforman la institución.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS: Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la organización o centro educativo. Como son la confianza en las autoridades y la administración responsable.

DEBILIDADES: Las debilidades (factores internos negativos), son problemas que impiden el adecuado desempeño. Como son la falta de capacitación en liderazgo y gestión y desarrollo docente.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES: Circunstancias externas favorables que la organización puede aprovechar para avanzar hacia la visión. Como son la colaboración de padres de familia y la buena aceptación de la institución en las comunidades del sector.

AMENAZAS: Aspectos desfavorables en el contexto, que pueden afectar negativamente en el desarrollo organizacional hacia la visión. Como son la migración masiva de padres de familia y la incorrecta utilización del tiempo libre por parte de los estudiantes.

4.1.3.3 Matriz FODA

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ La gestión pedagógica no se orienta hacia la formación del alumnado con proyección al entorno. ○ No se ha llevado a cabo una reingeniería de procesos. ○ No se fomenta la capacitación en liderazgo y gestión. ○ No se promueve el desarrollo docente ○ Se cuestionan disposiciones de las autoridades sin fundamento. ○ No existe un trabajo en equipo coordinado. ○ Poco liderazgo y gestión en el área académica. ○ Los docentes no siempre se interesan por los problemas de los estudiantes. ○ Autoritarismo por parte de docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Poca participación de padres de familia o representantes en actividades de educación. ○ Migración masiva de padres de familia. ○ Hogares disfuncionales, conflictos familiares. ○ Nivel socioeconómico bajo. ○ Aculturización y pérdida de valores. ○ Incorrecta utilización del tiempo libre.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">○ Se delega funciones.○ Se forma equipos de trabajo.○ Administración responsable.○ Aceptación por parte de padres de familia.○ Confianza en las autoridades.○ Respeto entre docentes, autoridades y padres de familia.○ Estudiantes.	<ul style="list-style-type: none">○ Apoyo de autoridades.○ Cursos de capacitación docente por parte del Ministerio de Educación.○ Buena aceptación de la institución en las comunidades.

RELATORÍA DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Luego de preparados los instrumentos, estos fueron aplicados contando con el apoyo de todos los participantes.

La encuesta y entrevista a los directivos se dio en la oficina del rectorado y vicerrectorado respectivamente, las encuestas a docentes se las entregó y se pidió que sean entregadas al siguiente día lo cual fue cumplido, incluso algunos lo hicieron el mismo día.

La encuesta a padres de familia fue aplicada en la reunión de entrega de certificados correspondiente al Primer Trimestre. Los estudiantes fueron encuestados en una hora de clase contando con el permiso respectivo de las autoridades. Para la observación y revisión de documentos, el Vicerrector facilitó los documentos que están a su cargo y se pudo conversar acerca del cumplimiento o no en la entrega de documentos curriculares por parte del personal docente y la utilización del formato proporcionado por la institución.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De los directivos

Tabla 7.

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.	0	0
b. Coordinadores de área.	4	66.67
c. Por grupos de trabajo.	2	33.33
d. Trabajan individualmente.	0	0
e. No contestan.	0	0

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta a Directivos.

ELABORADO POR: UTPL y Autor

ANÁLISIS:

Se puede observar que en la institución se da un liderazgo participativo ya que se delegan funciones a coordinadores de área en un 67% y a grupos de trabajo en 33%, lo que permite una mayor participación y compromiso al momento de implementar las resoluciones.

Tabla 8.**Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.**

ASPECTOS	F	%
a. El número de miembros de la institución.	2	33.33
b. Los resultados obtenidos en la institución.	4	66.67
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	0	0
d. Otros.	0	0
e. No contestan.	0	0
TOTAL	6	100

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta a Directivos.

ELABORADO POR: UTPL y Autor

ANÁLISIS:

Al tener un mayor porcentaje el aspecto que considera los resultados obtenidos en la institución (66.67 %) es un aspecto positivo, porque los directivos fijan su atención en los objetivos planteados, además el 33% de los entrevistados considera importante el número de miembros para determinar el tamaño de la institución, lo cual también debe ser considerado para su desarrollo.

Tabla 9.

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

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a. Si	2	33.33
b. No	4	66.67
TOTAL	6	100

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta a Directivos.

ELABORADO POR: UTPL y Autor

ANÁLISIS:

De la tabla anterior podemos deducir que es evidente que no existe un manual de normas y procedimientos o es desconocido por el 67% de los miembros de la institución, el 33% asevera tener conocimiento de él.

Tabla 10.**El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.**

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a. DIRECTOR	0	0
b. RECTOR	4	66.67
c. CONSEJO DIRECTIVO	2	33.33
TOTAL	6	100

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta a Directivos.**ELABORADO POR:** UTPL y Autor**ANÁLISIS:**

De acuerdo a los datos obtenidos los encuestados consideran que quien lidera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones es la Rectora del plantel con un 66.67%, el Consejo Directivo es considerado como quien lidera estos aspectos por un 33% de los encuestados.

Tabla 11.

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a. Si	2	33.33
b. No	4	66.67
TOTAL	6	100

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta a Directivos.

ELABORADO POR: UTPL y Autor

ANÁLISIS:

El hecho de que el 67% afirme que el rector no delega la resolución de sus conflictos nos demuestra que el directivo asume la responsabilidad de resolver los problemas que se presentan en su centro, aunque el 33% considera que estos deben ser delegados.

Tabla 12.

La administración y liderazgo del centro educativo promueve.

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	Excelencia académica.	6	100	0	0	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes.	2	33.33	4	66.67	0	0
c	La capacitación continua de los docentes.	2	33.33	3	50	1	16.67
d	Trabajo en equipo.	5	83.33	1	16.67	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	5	83.33	1	16.67	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	1	16.67	5	83.33	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	2	33.33	4	66.67	0	0

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta a Directivos.

ELABORADO POR: UTPL y Autor

ANÁLISIS:

En la institución, según los encuestados en un 100% se busca la excelencia académica lo que es un buen indicador de la preocupación por la excelencia académica, de igual manera la vivencia en valores dentro de la institución ocupa un lugar preferencial con un 83% lo cual complementa lo anterior. Un aspecto que debe ser mejorado es la participación de los padres de familia en las actividades programadas, el 17% nos indica un bajo nivel de participación de este importante sector.

Tabla 13.

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	Son innatas.	2	33.33	4	66.67	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	1	16.67	5	83.33	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	66.67	2	33.33	0	0
d	Se desarrollan con estudios en Gerencia.	3	50	3	50	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	6	100	0	0	0	0

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta a Directivos.

ELABORADO POR: UTPL y Autor

ANÁLISIS:

Los encuestados en un 17% consideran que las habilidades de liderazgo se logran estudiando teorías y dan un 67% de importancia a la experiencia. Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución según los directivos es una combinación equilibrada de la capacitación, práctica, la teoría y reflexión, ya que este indicador tienen el 100% de aceptación.

Tabla 14.

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

ORD EN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	5	83.33	1	16.66	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	16.67	5	83.33	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control.	1	16.67	5	83.33	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100	0	0	0	0

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta a Directivos.

ELABORADO POR: UTPL y Autor

ANÁLISIS:

Los directivos opinan que el uso de los resultados de desempeño son importantes para establecer los aspectos a mejorar con un 83% de aceptación, además consideran que no tiene influencia los mecanismos de control en el desempeño de la institución. Por el contrario el ambiente de trabajo es considerado un aspecto relevante para un buen funcionamiento de la institución ya que un 100% así lo considera.

Tabla 15.**Organismos que integran la institución.**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	De dirección: Director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	6	100	0	0	0	0
b	De gestión: secretario, subdirector, comisión económica, etc.	6	100	0	0	0	0
c	De coordinación: jefe de estudios, coordinador, etc.	5	83.33	1	16.67	0	0
d	Técnica: departamentos, equipo docente, etc.	6	100	0	0	0	0
e	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta a Directivos.

ELABORADO POR: UTPL y Autor

ANÁLISIS:

El 100% manifiesta que los organismos que integran la institución son el Rector, Consejo Directivo, Consejo Académico. Así mismo los encuestados en forma unánime afirman que los organismos que conforman el área de gestión son el secretario, subdirector, comisión económica.

Tabla 16.**Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	83.33	1	16.67	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	1	16.67	5	83.33	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	83.33	1	16.67	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	83.33	1	16.67	0	0

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta a Directivos.

ELABORADO POR: UTPL y Autor

ANÁLISIS:

Los directivos consideran que las actividades del equipo educativo, didáctico y junta de profesores tienen como labor fundamental la evaluación y seguimiento del grupo de alumnos. No así las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, ya que según los directivos es un aspecto secundario en las actividades de los equipos antes mencionados. La resolución de conflictos y la coordinación de actividades de enseñanza son responsabilidades consideradas importantes ya que tiene un 83% de aceptación.

Tabla 17.

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.	5	83.33	1	16.67
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3	50	3	50
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	83.33	1	16.67
d	Mantener actualizada la metodología.	5	83.33	1	16.66
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	33.33	4	66.67
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	100	0	0
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica	1	16.67	5	83.33

	docente y los resultados obtenidos.				
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	83.33	1	16.67
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	66.67	2	33.33
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	4	66.67	2	33.33

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta a Directivos.

ELABORADO POR: UTPL y Autor

ANÁLISIS:

Los departamentos didácticos de la institución se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, viéndose reflejada en un 83.33%. Además se considera una acción importante de los departamentos didácticos el realizar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia y mantener actualizada la metodología puesto que tiene una aceptación del 83.33%. La colaboración con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje es en un 100%, es decir es considerada una actividad primordial. Por el contrario los departamentos didácticos no consideran entre sus responsabilidades la elaboración de una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos pues se obtiene un 17% en este aspecto.

Tabla 18.

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

ORDEN	ACCIONES	SI		NO	
		F	%	F	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	2	33.33	4	66.67

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta a Directivos.

ELABORADO POR: UTPL y Autor

ANÁLISIS:

La gestión pedagógica en el Centro Educativo, a opinión de los encuestados no se dedica a la gestión pedagógica del centro educativo orientando soluciones propias y adecuadas al entorno, pues un 67% así lo afirman. Por el contrario el 33% dice que si se lo hace.

Tabla 19.**Material de planificación educativa.**

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		F	%	F	%
a	Reingeniería de procesos.	0	0	6	100
b	Plan estratégico.	6	100	0	0
c	Plan operativo anual.	6	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	1	16.66	5	83.33

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta a Directivos.

ELABORADO POR: UTPL y Autor

ANÁLISIS:

En la institución educativa no se ha realizado un reingeniería de procesos, pues la opinión de los directivos así lo afirma con un 100%. En cuanto al Plan Estratégico el 100% manifiesta que si ha sido estructurado, de igual manera el Plan Operativo Anual también ha sido realizado de acuerdo a lo manifestado por los directivos. Por el contrario los encuestados afirman que no existen proyectos de capacitación en la institución.

4.2.2. De los Profesores

Tabla 20.

Resultado de la encuesta a docentes.

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	38.1	9	42.86	4	19.04
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.	13	85.71	7	3.33	1	4.76
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.	15	71.43	6	28.57	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la	9	42.85	11	52.39	1	4.76

	investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias-asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	14.28	10	47.62	8	38.09
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	47.62	11	52.38	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	18	85.71	3	14.29	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	4.76	9	42.86	11	52.38
9	Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.	0	0	7	33.33	14	66.67
10	Desacuerdo continuo en las	0	0	11	52.38	10	47.62

	relaciones con el director del centro educativo.						
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	19.05	14	66.67	3	14.28
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	10	47.62	10	47.62	1	4.76
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	3	14.28	14	66.67	4	19.05
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	3	14.28	13	61.90	5	23.81
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	42.86	12	57.14	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	10	47.62	11	52.38	0	0

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta a docentes.

ELABORADO POR: UTPL y Autor

ANÁLISIS:

De acuerdo a las opiniones vertidas por los docentes el liderazgo está relacionado con la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización pues un 86% así lo considera. Con respecto a investigación a nivel educativo no es promovida en forma notable puesto que existe solo un porcentaje del 42.85% que así lo afirman. Según esta opinión los docentes consideran que los valores son un criterio fundamental en la formación integral del estudiante pues un 86% así lo afirman. Con respecto al liderazgo y gestión en área académica los docentes opinan que los directivos gozan de considerable aceptación. De igual manera en la gestión del área administrativa-financiera los docentes opinan que hay cierto grado de liderazgo y gestión en los directivos. Con respecto a los valores aplicados en la toma de decisiones de los directivos y profesores se puede afirmar que si son tomados en cuenta (48% siempre) y (52% a veces).

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 21.

Resultado de la encuesta a estudiantes.

ORDEN	DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	2	10.00	5	25.00	10	50.00	3	15
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	5	25.00	5	25.00	8	40.00	2	10
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	2	10.00	15	75.00	3	15.00	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	25.00	9	45.00	4	20.00	2	10.00
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	2	10.00	9	45.00	4	20.00	5	25.00
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del	2	10.00	2	10.00	4	20.00	12	60.00

	entorno familiar y/o comunitario.								
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	2	10.00	7	35.00	5	25.00	7	35.00
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	1	5.00	9	45.00	6	30.00	4	20
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5.00	7	35.00	7	35.00	5	25.00
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	7	35.00	6	30.00	6	30.00	1	5.00
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	7	35.00	7	35.00	4	20.00	2	10.00
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del	10	50.00	8	40.00	2	10.00	0	0

	docente.								
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	1	5.00	16	80.00	3	15.00	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	65.00	5	25.00	2	10.00	0	0

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta a estudiantes.

ELABORADO POR: UTPL y Autor

ANÁLISIS:

Con respecto a las relaciones con las autoridades estudiantes afirman que éstas escuchan sus problemas en un 40%. El 75% de los estudiantes observan en el ambiente escolar el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas. Los estudiantes responden que los docentes en un 60% se interesan por los problemas de los estudiantes. El 65% de estudiantes opinan que si tienen oportunidad de expresar su opinión es decir tienen espacios en los cuales pueden influir con sus opiniones y criterios. Los estudiantes en un 70% opinan que es el profesor quien decide qué se hace en clase lo que refleja que se mantiene ciertos rasgos conductistas en el aula. Este el trabajo en equipo recibe un apoyo del 90% de los estudiantes, lo que quiere decir que el trabajo en grupo se lo realiza muy a menudo. Los estudiantes consideran que los docentes y autoridades forman un equipo ya que existe compromiso con la gestión de estos pues el 80% así afirman. Además los estudiantes consideran que la ética y los valores más que con palabras se enseñan con el ejemplo 65%.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 22.

Resultado de la encuesta a padres de Familia

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
1	Las autoridades del Plantel demuestran interés por el progreso de la institución.	13	86.67	2	13.33	0	0
2	La Rectora lidera acciones por el bien de la institución.	12	80.00	3	20.00	0	0
3	Se realizan reuniones para socializar actividades que se llevan a cabo en el plantel.	11	73.33	4	26.67	0	0
4	Las autoridades y profesores mantienen buenas relaciones con los padres de familia.	10	66.67	5	33.33	0	0
5	Se pide la opinión de los padres de familia para tomar decisiones.	13	86.67	2	13.33	0	0
6	Autoridades, docentes y padres de familia colaboran en actividades programadas por el establecimiento.	14	93.33	1	6.67	0	0
7	Directivos, docentes y padres de familia trabajan en equipo.	8	53.33	7	46.67	0	0
8	Está de acuerdo con la forma en la que se administra la institución.	9	60.00	6	40.00	0	0
9	Se siente satisfecho con la educación que reciben sus hijos.	9	60.00	6	40.00	0	0
10	Considera que la institución está mejorando.	13	86.67	2	13.33	0	0
11	El personal docente demuestra interés por el progreso la institución.	14	93.33	1	6.67	0	0
12	Cuando ocurre algún problema con sus hijos tiene	10	66.67	5	33.33	0	0

	información y orientación.						
13	Siente que los padres de familia son considerados parte de la institución.	12	80.00	3	20.00	0	0
14	Se practican valores en la institución.	10	66.67	5	33.33	0	0
15	Cuando llega a la institución es atendido con consideración y respeto.	13	86.67	2	13.33	0	0

FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta a padres de familia.

ELABORADO POR: El autor

ANÁLISIS:

Los Padres de Familia opinan que las autoridades del Plantel se preocupan por el progreso de la institución esto lo corrobora un porcentaje del 87%. La rectora lidera acciones en bien de la institución según el 80% de los encuestados. En la institución los padres de familia afirman que siempre se socializa y se realizan reuniones para informar las actividades realizadas por las autoridades del plantel en un 73%. El 93.33% los Padres de Familia participan y colaboran en actividades programadas por el establecimiento. En su mayoría los padres de familia opinan que existe un trabajo en equipo, en el cual participan directivos, docentes y padres de familia. El 60.00% se siente satisfecho con la educación que reciben sus hijos, lo que corrobora el apoyo que se brinda a la institución por parte de los padres de familia. En la institución existe un 67% de nivel de práctica de valores según la opinión de los padres de familia. La consideración y respeto hacia los padres de familia se evidencia con un porcentaje del 86.67%, que afirman que ese es el trato que reciben.

Tabla 23.

Resultado de la entrevista a directivos

ORDEN	PREGUNTAS	RESPUESTA POSITIVA	%	RESPUESTA DÉBIL	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	2	100.00	0	0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	0	2	100.00
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	2	100.00	0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	1	50.00	1	50.00
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	1	50.00	1	50.00

6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	1	50.00	1	50.00
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	2	100.00	0	0
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	2	100.00	0	0

FUENTE: Datos obtenidos de la entrevista a directivos.

ELABORADO POR: UTPL y Autor

ANÁLISIS:

Con respecto al cuadro anterior se puede observar que los directivos tienen claros los conceptos de información y comunicación. Además manifiestan que en la resolución de conflictos actuarían de manera conciliadora buscando la solución que lleve al ganar-ganar. Con respecto a las características de un líder y al tipo de liderazgo se evidencia falta de información precisa en el tema.

MATRIZ 3: DE PROBLEMÁTICAS.

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
1. Deficiente capacitación	No se asigna recurso para capacitación. Falta de apoyo de las autoridades para la investigación.	No se obtienen los resultados esperados en la formación de los estudiantes
2. No hay una evaluación de la institución.	No se han evaluado los procesos desarrollados en cuanto a currículo, dentro de la institución.	Se continúa con métodos tradicionales.
3. Planes, proyectos, y reglamento interno no aprobados ni ejecutados.	Los planes y proyectos que se han realizado no han sido aprobados ni ejecutados.	Confusión en las actuaciones. Desacuerdos
4. Desacuerdos con la autoridad en cuanto a relaciones armónicas con los docentes.	Existen divergencias y falta de solidaridad.	Discrepancias Irrespeto
5. Poca claridad en definición de roles que los miembros de la comunidad educativa.	No existe un manual interno que delimite campos de acción.	Discrepancias entre los miembros en lo que le compete y no.
6. No se adoptan medidas necesarias para crear un clima de convivencia en grupo.	Falta de integración de todos los miembros en la toma de decisiones.	No se actúa en forma comprometida con la institución.

7. Los equipos didácticos no se responsabilizan de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento de sus miembros.	Falta de motivación, incentivos, y recursos	Aplicación de métodos obsoletos provocando desmotivación en los estudiantes
8. La gestión pedagógica no se orienta a la formación del alumnado hacia el entorno.	Currículos centrados en contenidos. Poca relación con necesidades de la comunidad	No existen aprendizajes significativos. Conocimientos no aplicables a la realidad. Deserción escolar.
9. Se cuestionan las órdenes de las autoridades sin fundamento	Falta de liderazgo	Problemas de gobernabilidad.
10. No siempre se toman en cuenta valores al momento de tomar las decisiones.	Compromisos con ciertos grupos afines.	Antagonismo y bajo rendimiento en el trabajo.
11. Los docentes en ocasiones no prestan atención a las opiniones de los estudiantes.	Autoritarismo de docentes. Falta de actualización docente.	Descontento y falta de interés de los estudiantes.
12. Los docentes no toman en cuenta las individualidades en el aula.	Falta de actualización docente en métodos de enseñanza aprendizaje.	Deserción escolar. Fracaso escolar
13. No siempre se dan actividades de motivación al inicio de clases.	Falta de actualización docente en métodos de enseñanza aprendizaje.	Estudiantes pasivos, poco interés por participar.

5. DISCUSIÓN

En la actualidad y debido a la globalización y a los adelantos tecnológicos las sociedades se vuelven más dinámicas y sujetas a cambios, cambios que se dan en períodos cada vez más cortos y que afectan todos los ámbitos en especial los estilos de gestión, liderazgo y valores, que son de suma importancia porque involucra a personas. En nuestro país como no podía ser de otra manera también se dan los cambios y no solo que se dan sino que tenemos que cambiar porque de lo contrario estaríamos destinados a perecer. Nuestra institución no ha estado aislada a estos procesos y debemos estar en constante renovación en los aspectos que nos competen, para afrontar las exigencias de la sociedad del conocimiento que es en la que estamos viviendo.

En el Colegio Nacional Técnico “Chiquintad” se puede observar que se da un liderazgo participativo ya que se delegan funciones a coordinadores de área y a grupos de trabajo aspecto que facilita y da mayor dinamismo a la gestión, por cuanto se involucra y se crea compromisos con los miembros que luego serán los que implementen cambios o asuman las decisiones tomadas.

En la institución, según los directivos en un 100% se busca la excelencia académica si bien el aspecto académico de la institución es importante no debemos olvidar que el verdadero objetivo es la formación integral de los estudiantes, se debe prepararlos para la vida y la formación en valores debe ser el pilar de la institución.

En cuanto al desarrollo profesional de los docentes existe aceptación, y el apoyo respectivo, pues los directivos consideran que una promoción continua de la capacitación de los docentes es un aspecto importante en la institución.

Con referencia a las cualidades de un líder los encuestados dan importancia a las cualidades innatas además consideran que la parte teórica es otro componente pero no lo consideran fundamental lo cual deja ver que no existe una verdadera conciencia de que las cualidades innatas deben ser reforzadas por la teoría y la práctica. Los estudios de gerencia son un componente aparentemente no indispensable para liderar una institución según la consideración de los directivos en

las encuestas realizadas. Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución es una combinación equilibrada de la capacitación práctica, teoría y reflexión de no ser así nuestras actividades caerían dentro del empirismo.

En lo que respecta al funcionamiento de la institución los directivos opinan que el uso de los resultados de desempeño son fundamentales para establecer los mecanismos de mejora, así también le confieren cierta influencia al número de estudiantes por aula, los mecanismos de control y al ambiente de trabajo en el desempeño y mejora de la institución.

Los departamentos didácticos en el Centro Educativo, a opinión de los encuestados no se dedican a la gestión pedagógica del centro educativo orientando soluciones propias y adecuadas al entorno, lo cual provoca un desfase entre lo que se aprende y lo que la sociedad requiere.

En la institución educativa no se ha realizado una reingeniería de procesos lo que implica que se siguen manteniendo procesos obsoletos que generan desperdicio de tiempo y recursos. En cuanto al Plan Estratégico y Plan Operativo Anual han sido realizados de acuerdo a los lineamientos planteados por los organismos seccionales.

De acuerdo a la opinión de los docentes el rol de un docente líder está relacionado con la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Además el liderazgo está relacionado con la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante y la tarea de transformar las formas habituales de la escolarización.

Los consultados consideran actividad prioritaria de la gerencia educativa promover en todos los miembros de la comunidad educativa actividades relacionadas en brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

La investigación a nivel educativo no es promovida en forma notable puesto que existe solo un porcentaje del 42.85% que así lo afirman debiendo este aspecto ser tomado en cuenta para ser mejorado. En su mayoría los docentes afirman que no hay resistencia en los padres cuando se implementan nuevos métodos de enseñanza, además consideran que se da un trabajo en equipo, aunque se puede mejorar. Los docentes consideran que los valores son un criterio fundamental en la formación integral del estudiante. De acuerdo al criterio de los docentes no existe resistencia en los compañeros o rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza lo que da un margen de flexibilidad para la aplicación de métodos innovadores en el aula. Cabe también anotar que los docentes en su mayoría se sienten integrados en el centro educativo.

Con respecto a la gestión realizada por los directivos los docentes tienen cierto grado de afinidad con la labor realizada por el rector, lo que se ve reflejado en el compromiso con las decisiones tomadas por las autoridades del plantel. Con respecto al liderazgo y gestión en área académica opinan que los directivos gozan de considerable aceptación. De igual manera en la gestión del área administrativa-financiera hay cierto grado de liderazgo y gestión, por lo cual podemos decir que existe liderazgo de parte de las autoridades quienes deben aprovechar esta circunstancia para impulsar procesos de cambio y mejora en la organización.

Con respecto a los valores aplicados en la toma de decisiones de los directivos y profesores se puede afirmar que si son tomados en cuenta. Pero este aspecto por ser de vital importancia debería ser analizado para ser mejorado. A opinión de los estudiantes el Rector algunas veces acepta las opiniones de los docentes y estudiantes, además los estudiantes afirman que las autoridades hablan más que escuchan sus problemas, siendo indispensable incrementar el diálogo para llegar a consensos y compromisos en el que todos se sientan comprometidos y los ganadores sean todos los miembros de la institución.

Un buen número de estudiantes opinan que las labores en clase no son diferenciadas ni se respetan individualidades, en este aspecto debemos aclarar que en algunos paralelos existen entre 45 y 50 estudiantes lo que dificulta la labor

docente en este aspecto, por lo cual las autoridades deberían tomar medidas en este sentido. Según los estudiantes, los docentes no inician las clases con actividades que los motiven ni proponen actividades innovadoras a desarrollar en clases además manifiestan no estar de acuerdo con los métodos de enseñanza en clases, la gran mayoría de estudiantes opinan que si tienen oportunidad de expresar su opinión, y que el trabajo en grupo (en equipo) se lo realiza muy a menudo. Con respecto a lo anterior se debe mejorar en primer lugar el ambiente de trabajo y dotar al docente de los medios necesarios para facilitar su labor, como espacios más amplios, paralelar cursos numerosos, dotar de medios tecnológicos y capacitación.

Los estudiantes observan que en la institución los docentes y autoridades forman un equipo ya que existe compromiso con la gestión de estos y consideran que la ética y los valores más que con palabras se enseñan con el ejemplo, lo que se puede interpretar como un pedido de que en el plantel se practique valores más que se hable de ellos.

Los Padres de Familia opinan que las autoridades del plantel se preocupan por el progreso de la institución, esto lo corrobora un porcentaje del 87%, y que la Rectora lidera acciones en bien de la institución. En la institución los padres de familia consideran que se socializa, se realizan reuniones para informar las actividades realizadas por las autoridades del plantel y que mantienen buenas relaciones con el personal docente y autoridades del plantel. La Rectora siempre pide la opinión de los Padres de Familia para tomar decisiones. El 93.33% los Padres de Familia participan y colaboran en actividades programadas por el establecimiento. En su mayoría los padres de familia opinan que existe un trabajo en equipo, en el cual participan directivos, docentes y padres de familia. Es por este motivo que, los Padres de Familia están de acuerdo con la forma en que se administra actualmente la institución, se sienten satisfechos con la educación que reciben sus hijos, lo que corrobora el apoyo que estos brindan a la institución y además manifiestan que la institución está progresando.

Desde el punto de vista de los Padres de familia los profesores demuestran interés por el progreso de la institución, además que poseen una buena comunicación con el plantel cuando ocurre algún problema con sus hijos. En este aspecto los padres de familia afirman que se sienten considerados por parte de las autoridades y personal docente como miembros de la institución. Que en la institución existe un elevado nivel de práctica de valores. La consideración y respeto hacia los padres de familia se evidencia con un porcentaje del 86.67%, que afirman que ese es el trato que reciben.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES

1. Analizada la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Colegio Nacional Técnico “Chiquintad”, y considerando las encuestas a los directivos se determina que existe cierta debilidad de liderazgo puesto que solo el 16.67 % afirma que se debe establecer acciones para mejorar la convivencia del grupo. De igual manera en la entrevista a profesores el 47% afirma que siempre se toman en cuenta al tomar decisiones lo que nos indica que estos aspectos deben ser mejorados.
2. Se puede concluir que el presente proyecto coadyuvará al desarrollo de la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en la institución. Esto es en consideración de los resultados obtenidos en las encuestas, pues los estudiantes en un 50% afirman que la rectora no toma en cuenta sus opiniones.
3. Se evidencia que no hay una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo, a través de la información obtenida en las encuestas realizadas.
4. Se puede afirmar que los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa no realizan en forma ordenada y con una clara delegación de tareas.

5. En la institución se realiza con responsabilidad el diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de manera eficaz, no así en los de gestión, liderazgo y valores.
6. Los maestros están comprometidos en asumir con la responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional, lo que se desprende de la encuesta a los docentes.

RECOMENDACIONES

1. Los directivos que asuman la titularidad deben tener formación académica en Gerencia y Liderazgo Educativo.
2. El presente trabajo sirva como guía para los directivos y puedan actuar de mejor manera en la gestión y liderazgo para el desarrollo de proyectos de investigación y planificación.
3. La propuesta planteada debe ejecutarse de manera oportuna y responsable para obtener un cambio en el accionar de directivos, docentes, estudiantes, padres de familia a través de una adecuada y programada capacitación.
4. Que la institución disponga de bibliografía y fuentes de consulta actualizada sobre liderazgo, gestión y valores de tal manera que todos los miembros de la institución tengan acceso a la misma.
5. Llevar a cabo de forma regular cursos de capacitación sobre pensamiento crítico para mejorar la gestión, liderazgo y valores.
6. La propuesta planteada en el presente trabajo servirá de base para mejorar los aspectos relacionados a liderazgo, gestión y valores en la institución, además servirá de base para nuevas investigaciones.
7. Trabajar en equipo y delegar funciones a sus miembros para que colaboren y cooperen en la elaboración de planes y proyectos a ejecutarse en bien de la institución.
8. Realizar el diagnóstico institucional con conocimiento y responsabilidad en cuanto a gestión, liderazgo y valores.
9. Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los

profesionales en estudios de postgrado, mediante talleres, mesas redondas, reuniones, grupos nominales.

10. Que la investigación actual sea considerada como base para investigaciones futuras.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. Título de la propuesta.

CAPACITACIÓN SOBRE GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES DIRIGIDA A DOCENTES Y DIRECTIVOS DEL COLEGIO NACIONAL TÉCNICO “CHIQUINTAD”

2. Justificación

Al analizar los problemas que se presentan en el plantel observamos que ciertos aspectos como el considerar las opiniones de docentes y estudiantes por parte de las autoridades del plantel necesitan ser reforzados ya que solo un 10% está completamente de acuerdo en que esto se cumple, lo que evidencia falta de comunicación y aceptación de opiniones. Un 70% de los estudiantes afirma que es el profesor quien decide qué se hace en clase lo que significa que existe autoritarismo aspectos que afectan el funcionamiento de la labor educativa, creando un ambiente poco propicio para el desarrollo integral de los estudiantes y la convivencia armoniosa entre directivos y profesores. Por lo tanto creemos fundamental que tanto directivos como maestros apliquen los principios teóricos de liderazgo y valores en sus actividades diarias lo que coadyuvará al desarrollo de las labores en forma armoniosa y llena de satisfacciones al ver cumplida nuestra misión.

3. Objetivos de la propuesta.

Objetivo general

1. Fortalecer la práctica de gestión, liderazgo y valores en las diferentes actividades que se realizan en la Institución para el desarrollo integral de sus miembros, durante el año lectivo 2011-2012.

Objetivos específicos

1. Dotar de principios teóricos sobre gestión, liderazgo y valores a directivos y docentes del Colegio Nacional Técnico “Chiquintad”, durante el primer trimestre del año lectivo 2011-2012.
2. Realizar evaluaciones y seguimientos permanentes sobre la práctica de valores en la institución, mediante encuestas y entrevistas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia durante el segundo y tercer trimestre del año lectivo 2011-2012.
3. Retroalimentar sobre aquellos aspectos en los que se evidencia falta de conocimientos teóricos y práctica sobre gestión liderazgo y valores.

4. Actividades y responsables

Para la realización del presente proyecto se organiza las siguientes actividades, preparando una comisión que sea la encargada del mismo.

Actividades	Responsables
Formación de la Comisión del Proyecto en Liderazgo y Valores.	Autoridades, Comisión Técnico Pedagógica
Preparación de principios teóricos sobre liderazgo y valores.	Comisión del Proyecto en Liderazgo y Valores.
Preparación del material de trabajo para el desarrollo de talleres.	Comisión del Proyecto en Liderazgo y Valores.
Ejecución de talleres: 1. La gestión educativa.	Comisión del Proyecto en Liderazgo y Valores.

<p>2. El liderazgo educativo.</p> <p>3. Los valores en la educación.</p>	<p>Experto en gestión y liderazgo. (talleres 1 y 2).</p> <p>Experto en valores. (taller 3)</p>
<p>Evaluación.</p>	<p>Comisión del Proyecto en Liderazgo y Valores.</p> <p>Expertos.</p>
<p>Retroalimentación.</p>	<p>Comisión del Proyecto en Liderazgo y Valores.</p> <p>Expertos.</p>
<p>Seguimiento.</p>	<p>Comisión del Proyecto en Liderazgo y Valores.</p> <p>Autoridades.</p>

5. Localización y cobertura espacial.

Las actividades que se programan se desarrollarán dentro de las instalaciones del plantel, luego las proyecciones del taller se cumplirán dentro de las aulas con la difusión a través de los ejes integradores en cada asignatura.

Cabe también señalar que una vez el liderazgo y valores se practiquen dentro de la institución, se proyectará también a la comunidad por medio de los estudiantes y padres de familia.

6. Población Objetivo

La capacitación estará dirigida a los directivos y docentes los mismos que servirán de agentes multiplicadores que con su ejemplo y la práctica de liderazgo y valores en todas sus actividades fomentarán su práctica en estudiantes, padres de familia y comunidad.

7. Sostenibilidad de la Propuesta

- Humanos: personal de la institución e instructores.
- Tecnológicos: internet, computadores, proyectores, programas digitales.
- Materiales: lápices, papel, carpetas, copiados, folletos.
- Físicos: aulas, patio, edificios.
- Económicos: los recursos se proyectarán del Presupuesto de la institución y autogestión.
- Organizacionales: Comisión, directivos, personal docente, un experto en gestión y liderazgo, y un experto en valores.

8. Presupuesto

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO \$
Diseño del proyecto	50
Material para talleres	50
Desarrollo de taller 1	80
Desarrollo de taller 2	80
Desarrollo de taller 3	80
TOTAL	240

9. Cronograma

Fecha Actividad	Sep./11	Oct./11	Nov./11	Dic./11	En./12	Feb./12	Mar./12	Ab./12	May./12	Jun/12	jul/12
Diseño del proyecto:											
Preparación de materiales											
Taller 1											
Taller 2											
Taller 3											
Evaluación											
Seguimiento											
Retroalimentación											
Informe											

8. BIBLIOGRAFÍA

Abril, M. F. (2006). *Diccionario Enciclopédico de Valores*. Ecuador.

Álvarez, L.(s.f) *Proyecto de Grado I*, UTPL.

Barbosa, A. G. (2002). *Jóvenes con valores*. Bogotá: Paulinas.

Bass, B. M. (1990). *Theory, Research and Managerial Applications*. New York: 3ra Edición.

Buele, M. (2010). *Proyecto de Grado I*. Loja : EVA.

Cardona, V. (s.f.). *Fluvium*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2010, de <http://www.fluvium.org/textos/familia/fam178.htm>

Chamba Javier, y. o. (2001). *Guía Didáctica*. Loja: UTPL.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* . Colombia: McGraw-Hill.

CONFEDEC. (2000). *Educación en la Práctica de Valores*. Quito.

Covey, S. (s.f.). *Resumido*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2010, de <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=200>

definición.de. (s.f.). *Definición de gestión*. Recuperado el 18 Diciembre de 2010, de <http://definicion.de/gestion/>

Duart, J. M. (Marzo de 2003). Recuperado el 26 de Diciembre de 2010. Obtenido de <http://www.uoc.edu/dt/20173/index.html>

G. Burgwal, y. o. (1999). *Planificación Estratégica Operativa aplicada a gobiernos locales*. Quito : Abya - Yala .

Gandz, M., & Eisenhardt, B. (1980 - 1988). *Scielo*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2010, de [www.\scielo.htm1](http://www.scielo.htm1) estilo de liderazgo.htm

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

James McMillan, S. S. (2005). *Investigación Educativa*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Parra, M. (2006). *Ética en las organizaciones*. Madrid: Pearson.

Ríos, O. B. (2008). *Gestión Empresarial*. Recuperado el 15 de febrero del 2011, de <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/gestion-empresarial>

Rodriguez, F. (30 de Marzo de 2006). *Pobseccion2006*. Recuperado el 15 de Febrero de 2011, de <http://pobseccion2006.espacioblog.com/post/2006/03/30/liderazgo-educacional>

Rosales, M. (7 de Mayo de 2000). *Contexto Educativo*. Recuperado el 15 de Febrero de 2011, de <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm>

Sabiduría. (s.f.). Recuperado el 22 de Diciembre de 2010, de <http://www.sabiduria.com/liderazgo/estilos-liderazgo/>

Sasia, P. (2004). *La empresa a contracorriente. Cuestiones de ética empresarial*. Bilbao: Mensajero.

Sousa, A. (1998). *El Liderazgo Efectivo*. España: SAL TERRAE.

Tovar, Johana, J. M. (24 de Octubre de 2008). *Johanatov*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2010, de <http://johanatov.blogspot.es/>

UTPL, B. V. (s.f.). *UTPL*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2010, de www.utpl.edu.ec

Villarroel, C. (2007). *Orientaciones Didácticas para el trabajo docente*. Quito: Quinta Edición.

White, E. *La Educación* .

Xuletas. (25 de Noviembre de 2006). Recuperado el 25 de Diciembre de 2010, de <http://www.xuletas.es/ficha/concepto-de-gestion-gestion-de-proyectos/>

Ybarra, R. C. (15 de Julio de 2008). *El liderazgo idóneo en la gestión educativa*. Recuperado el 15 de Enero de 2011, de <http://elrinconcitodeljardin.blogspot.com/>

9. APÉNDICES

1. Certificaciones

2. ENCUESTAS

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 ()

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 (_____)

6. 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.			

7. 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.			

8. 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.			

9. 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?)			

10. 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.			
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga al alumno.			

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

11. 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.

12. 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.			
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA

3. La gerencia educativa, se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes -estudiantes – familias -asociación civil- padres representantes - consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje 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
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el				

ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				

13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades.				
14. 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
1. Las autoridades del Plantel se preocupan por el progreso de la institución.			
2. El Rector gestiona y lidera acciones en bien de la institución.			
3. Hay reuniones para informar las actividades realizadas por las autoridades del plantel.			
4. El Rector demuestra confianza a los padres de familia.			
5. El Rector pide la opinión de los Padres de Familia para tomar decisiones.			
6. Participan y colaboran en actividades programadas por el establecimiento.			
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
7. Los directivos de la institución trabajan en equipo.			
8. Está de acuerdo con la administración que está frente de la institución.			
9. Se siente satisfecho con la educación que reciben sus hijos.			

10. Dialogan con los profesores que laboran en la institución.			
11. Los profesores demuestran interés por el progreso la institución.			
12. Tienen orientación cuando ocurre algún problema con sus hijos.			
13. Asisten a charlas o escuela para padres convocadas por el Rector.			
14. Se vivencia los valores humanos en la institución.			
15. Es apropiado el ambiente de la institución.			

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
16. Las autoridades del Plantel se preocupan por el progreso de la institución.			
17. El Rector lidera y gestiona acciones en bien de la institución.			
18. Hay reuniones para informar las actividades realizadas por las autoridades del plantel.			
19. El Rector demuestra confianza a los padres de familia.			
20. El Rector pide la opinión de los Padres de Familia para tomar decisiones.			

21. Participan en actividades programadas por el establecimiento.			
22. Hay puntualidad en las actividades programadas.			
23. Colaboran con recursos económicos para el adelanto de institución.			
24. El vicerrector/a coordina acciones con los padres de familia en ausencia del rector.			
25. Se observa autoridad en los directivos de la institución.			
26. Está de acuerdo con la administración que está frente de la institución.			
27. Se siente satisfecho por la educación que reciben sus hijos.			
28. Dialogan con los profesores que laboran en la institución.			
29. Asisten a reuniones convocadas por los profesores.			
30. Los profesores demuestran interés por el progreso la institución.			
31. Tienen orientación cuando ocurre algún problema con sus hijos.			
32. Asisten a charlas o escuela para padres convocadas por el Rector.			
33. Sus hijos viven los valores humanos.			

34. Es apropiado el clima de la institución.			
35. Las autoridades del plantel le atienden oportunamente cuando va a realizar algún trámite.			

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

TEMA: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN”

COLEGIO NACIONAL TÉCNICO “CHIQUINTAD

OBJETIVO:

- **Potenciar la propuesta de innovación para la gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo, en beneficio del Colegio Nacional Técnico “Chiquintad”**

Entrevistador:

Entrevistado:

Lugar y fecha:

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

.....
.....
.....
.....

2. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en su institución?

.....
.....
.....
.....

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

.....
.....
.....

3. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿ y en qué se diferencia de la información?

.....
.....
.....

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

.....
.....
.....

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

.....
.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

3. FOTOGRAFÍAS



Estudiantes del Colegio Técnico “Chiquintad”



Personal docente y directivos del Colegio Técnico “Chiquintad”