



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

***TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO COLEGIO TÉCNICO "12 DE DICIEMBRE" SECCIÓN NOCTURNA DE LA CIUDAD DE CELICA, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010 - 2011"***

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

ESTUDIANTE:

ZOILA ALEXANDRA CUENCA SILVÁ

DIRECTOR:

MGS. GLORIA ANDRADE

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2011**

## **CERTIFICACIÓN**

Loja, 28 de noviembre 2011

Mgs.  
Gloria Andrade  
DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Gloria Andrade

## AUTORÍA

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

f.....

**Zoila Alexandra Cuenca Silva**

**CI. 1102728621**

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

### **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo Zoila Alexandra Cuenca Silva, 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, 28 de noviembre de 2011

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo constancia de mi agradecimiento a las autoridades y profesores de la Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja, a los maestros que durante los ciclos de la maestría supieron brindarme sus conocimientos.

Así como de manera especial a la Mgs. Gloria Andrade quien colaboró en la revisión y mejoramiento del presente trabajo de investigación.

## DEDICATORIA

### Con todo mi amor y cariño

A ti Dios que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

Angie quien con su inocencia y ternura me anima cada día para seguir adelante

Con mucho cariño principalmente a mis padres Adalberto y Zoila quienes me dieron la vida y han estado en todo momento conmigo. Gracias por todo papá y mamá por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor, cariño y comprensión, por todo esto les agradezco de todo corazón el que estén conmigo cada día para seguir adelante y lograr todos mis objetivos y metas propuestas.

A mis hermanos Tania, Maritza, Medardo, Verónica, Rosa y Gabriela por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

A mis sobrinos, sobrinas, quisiera nombrarlos a cada uno pero son muchos, pero eso no quiere decir que no me acuerde de cada uno, a todos los quiero mucho.

A mis tías Luz y Rosa por su comprensión, apoyo y cariño.

A mí cuñada y cuñados con cariño.

A una amiga incondicional aunque no está presente físicamente, pero estará presente en mi corazón, por su ayuda, comprensión, amistad, apoyo, fue siempre un ejemplo de bondad, guía para mi camino, sé que desde donde estas querida Elvirita nos ayudas y nos conduces por el camino del bien y del éxito. Nunca permitiste que desmayáramos en nuestros propósitos, siempre infundiste ánimos para seguir adelante.

**CERTIFICADO INSTITUCIONAL****COLEGIO TECNICO AGROPECUARIO  
12 DE DICIEMBRE**

CELICA-LOJA

Celica, 15 de Junio del 2010

Lic. Gloria Vicenta Silva Zapata, RECTORA DEL COLEGIO TECNICO "12 DE DICIEMBRE", del cantón Celica, a petición de parte interesada, AUTORIZO para que la señorita ZOILA ALEXANDRA CUENCA SILVA, realice el trabajo de investigación sobre "Gestión, Liderazgo y Valores en los Centros Educativos" con los estudiantes del Tercer Año de Bachillerato de la sección nocturna, docentes y autoridades del Colegio.

Particular que comunico para los fines legales y pertinentes.

Atentamente



Lic. Gloria V. Silva Z.

RECTORA

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORIA	iii
ACTA DE SESIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	vii
INDICE DE CONTENIDOS	viii
INDICE DE CUADROS Y TABLAS	xi
INDICE DE TABLAS	xii
RESUMEN	xiii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	
2.1. La Gestión Educativa	
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia	5
2.1.3. Tipos	6
2.2. Liderazgo Educativo	
2.2.1. Concepto	7
2.2.2. Tipos	8
2.2.3. Características	9
2.3. Diferencias entre directivo y líder	10
2.4. Diferencias entre dirigente y líder	16
2.5. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo	18
2.6. Los valores y la educación	23

<b>3. METODOLOGÍA</b>				
<b>3.1. Participantes</b> (población total de docentes y estudiantes, la muestra seleccionada)				33
Personal directivo por sexo y edad				33
Personal docente por sexo y edad				34
Personal administrativo y de servicios				34
Población Estudiantil por edad, sexo y especialidad. (La especialidad en caso que la investigación sea en bachillerato)				34
<b>3.2. Materiales e Instrumentos</b> (describir el objetivo y las partes de la encuesta, entrevista y observación de los instrumentos curriculares.				35
<b>3.3. Método y procedimiento</b> (especificar qué métodos o método de investigación se aplicó)				37
<b>4. RESULTADOS</b>				
<b>4.1. DIAGNÓSTICO:</b>				
<b>4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores</b>				
4.1.1.1. El manual de organización				40
4.1.1.2. El código de Ética				40
4.1.1.3. El plan estratégico				41
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)				42
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)				42
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.				43
<b>4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.</b>				
4.1.2.1. Misión y visión				44
4.1.2.2. El Organigrama				46
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos				47
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores				49
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores				50
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores				53
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores				55



## INDICE DE CUADROS

Figura 1 Cuadro de resultados de entrevistas .....	78
Figura 2 Cuadro de análisis FODA .....	59
Figura 3 Cuadro de Problemas .....	80

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de los directivos por edad y sexo.....	33
Tabla 2 Distribución de los docentes por edad y sexo .....	34
Tabla 3 Distribución de los docentes por título académico.....	34
Tabla 4 Distribución de los estudiantes por edad y sexo.....	35

## RESUMEN

La presente investigación se denomina “la gestión, liderazgo y valores en el colegio “Técnico 12 de Diciembre” de la ciudad de Celica durante el año lectivo 2010 – 2011. El número de participantes en la investigación fue: 6 directivos, 25 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia.

Los instrumentos de investigación utilizados fueron encuestas a docentes, estudiantes y padres de familia. También se realizó una entrevista a los directivos del plantel. Los resultados permitieron concluir que existe poca comunicación entre directivos y docentes.

Los datos de la investigación y análisis respectivo de los mismos evidencian que en la población investigada existe un porcentaje de ellos que considera que el líder del centro educativo es el Consejo Directivo y no el rector del establecimiento. Además se evidencia una falta de liderazgo en el momento de resolver conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas.

El liderazgo no basa su importancia en que los directivos o el líder ordenen sino que pueda integrar a la comunidad educativa por el bien y progreso de la institución, pues un verdadero líder sabe delegar funciones a su grupo de trabajo dando responsabilidades a cada integrante de esta manera demuestra su liderazgo.

De acuerdo a la investigación realizada se ha comprobado que el centro educativo investigado promueve la vivencia de valores institucionales y personales.

La propuesta que se presenta tiene como objetivo mejorar el liderazgo a través de la práctica. La realización de cada una de las actividades está enfocada a promover, mejorar y reconocer el liderazgo de cada uno de los miembros de la comunidad educativa considerando siempre los valores que promueve la institución.

## 2. INTRODUCCIÓN

El Colegio Técnico Agropecuario “12 de Diciembre “ de la ciudad de Celica, provincia de Loja, es un centro de educación media, se inscribe con caracteres indelebles en la historia educativa nacional, es el compendio testimonial que conserva en la conciencia ciudadana, el aporte patriótico y generoso entregado sin reservas por la comunidad dicembrina en 43 años de proficua existencia.

Desde 1963, la institución dicembrina cumple con su función de educar en el contexto de la enseñanza secundaria y dentro de un sistemático proceso ascendente ha entregado bachilleres con elevado nivel tecnológico; seguimos comprometidos a contribuir con el desarrollo educativo, económico y social de la comunidad celicana, alentando su esperanza, rescatando un nuevo pensamiento, dinamizando las grandes transformaciones sociales, caracterizada por un estilo auténticamente dicembrino patentizada en la acción diaria, rubricada con el puño laborioso, sello inconfundible de dedicación, entrega, trabajo y compromiso. La vinculación concuerda con la función social del colegio y se orienta a la dinamización de la necesidad regional y local principalmente, para contribuir y fortalecer el desarrollo agrícola- pecuario y contable, obviamente para generar alternativas micro empresariales en la tendencia de generalizar el bienestar y la dignidad del egresado dicembrino esencia vital que configura el desarrollo futuro de los intereses de la comunidad celicana.

Con esta investigación se desea alcanzar el objetivo general que es el de analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el colegio “Técnico 12 de Diciembre”.

Dentro de los objetivos específicos se encuentran el investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores; descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar

información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo; determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas; asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa; fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Con fecha 16 de febrero del año 2000, se suscribe el convenio de cooperación técnica entre el Ministerio de educación y cultura, la Universidad Nacional de Loja, y la ASOCIACIÓN FLAMENCA DE COORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO Y ASISTENCIA TECNICA BOBEE., para ejecutar el Proyecto de fortalecimiento de la educación técnica agropecuaria de la provincia de Loja. PROFOETAL, y El Proyecto binacional Catamayo –Chira se incorpora a este proceso en Abril del 2003.

En Agosto del 2002, El PROCETAL después de un proceso de selección de colegios técnicos agropecuarios de la provincia de Loja, el Colegio “12 de Diciembre” es uno de los favorecidos para mejorar la calidad de la oferta educativa, a través de paquetes de formación en: Capacitación, un asesoramiento personal y un seguimiento grupal en: Planificación didáctica, Métodos Didácticos, Materiales Didácticos, Evaluación, Unidades educativas de producción, (UEP) Gerencia educativa y Desarrollo Curricular.

El Colegio Técnico “12 de Diciembre”, es una institución Educativa Fiscal, Laica, Mixta, con dos secciones de trabajo: Diurna y Nocturna. En la actualidad, desarrolla el Ciclo Básico, como complemento del Proyecto de Educación Básica consensuada en los 8vo, 9no, y 10mo años, y los bachilleratos en las especialidades de Agropecuaria en la sección diurna y Contabilidad en la sección nocturna.

En el colegio no se ha hecho ninguna investigación sobre gestión liderazgo y valores previamente. Tener la oportunidad de realizar un trabajo de este tipo en la institución ayuda a mejorar el liderazgo educacional dentro de la comunidad educativa. Se puede decir que no todos le damos la importancia debida al liderazgo, gestión y valores en un centro educativo, no se ha investigado mucho sobre el tema en el cantón donde se realizó la investigación.

Hay quien entiende por gestión el manejo de recursos, al tratar la gestión educativa se da prioridad al manejo de recursos humanos, es decir los docentes, aunque otros creen que la gestión en un centro educativo se debe dedicar principalmente a desarrollar el uso del conocimiento.

En el centro educativo los docentes reconocen el liderazgo y gestión en lo administrativo y financiero de sus directivos en los últimos años, puesto que han conseguido materiales didácticos y de apoyo para el mejoramiento de la institución.

Es por ello que para mí ha sido muy importante realizar esta investigación de grado; gracias a esto, he podido tener un acercamiento directo con las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia del centro educativo. En él se pudo detectar problemas que se dan por la falta de conocimiento de lo que es el liderazgo, la gestión y los valores dentro del establecimiento. La información obtenida de la aplicación de las encuestas, entrevistas y de la observación de los documentos ha sido de gran ayuda para determinar y proponer las conclusiones y recomendaciones que se detallan en el trabajo.

La propuesta en si Mejoremos el liderazgo institucional, es una propuesta que está dirigida a los directivos y docentes de la institución, motivo de investigación con la finalidad de que mejoren sus relaciones personales y profesionales para

de esta manera mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes que se educan en el centro educativo.

Finalmente, se puede destacar que a través de la presente investigación nos hemos dado cuenta de la importancia de saber acerca del liderazgo en un centro educativo, por lo que les invito a leer el presente trabajo para que puedan conocer un poco más sobre la institución investigada.

# 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1. La Gestión: Conceptos, importancia, tipos

Del latín Gestio, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por parte, consiste en gobernar dirigir, ordenar, disponer u organizar.

El termino gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

El profesor Augusto Uribe de la Universidad Pontificia Bolivariana defiende esa concepción de gerencia. La define como "El manejo estratégico de la organización". Para ello el gerente se encuentra con dos variables: política y tecnología, y requiere de los siguientes instrumentos: visión sistémica de la organización, información, creatividad e innovación. (Uribe, Augusto. *Introducción a la gerencia*. UPB, 1997).

En esa concepción, al gerente le corresponde una mirada al entorno de modo que la organización pueda generar desarrollo: tomar recursos y producir más recursos. Al administrador le corresponde más el mantenimiento y conservación. De manera similar el profesor Carlos Valencia ha defendido en sus cursos una concepción del gerente para enfrentar lo horizontal, lo transversal de la organización, lo cual lleva a la innovación que se materializa en lo fundamental por proyectos. A la administración se le concibe funcional o vertical. (Valencia, Carlos. *Gerencia de Proyectos*. Seminario para profesores U. de A., 1996).

La experta en gestión curricular, Julia Mora M., en visita a la Universidad, planteó los dos niveles de la gestión: El lineal o tradicional donde es sinónimo de administración: "Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado". Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización". En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo. Tomado de Mora, Julia. "Transformación y gestión curricular" septiembre de 1999.

Con lo anterior hemos tratado de dejar en claro que los tres conceptos tienen una esencia común que no incluye la operación o ejecución. También hemos ilustrado que a la administración se le puede dar un alcance más conservador.

Luego de las definiciones presentadas se puede concluir que la gestión es una forma de administración, de realización de actividades con la finalidad de conseguir los objetivos y metas propuestas, es decir se gestiona para conseguir algo, sea esto referente a necesidades dentro del proceso educativo o conseguir cosas materiales, es decir conseguir cambios positivos dentro de la institución educativa.

Gestión es toda actividad que realizan las autoridades en beneficio de la institución a la cual presiden con la finalidad de obtener mejoras tanto en el aspecto educativo, actualización docente, mejoras materiales como conseguir reformas a la construcción, mobiliario, tecnología, todo lo que lleve a mejorar el proceso enseñanza – aprendizaje.

Es bien cierto que para llevar adelante una institución se necesita que quien este frente a ella sea una persona preocupada por el adelanto de la misma de manera que centre su atención en realizar mejoras con la finalidad de obtener cambios significativos dentro de la institución para brindar un mejor servicio, por lo cual debe tener conocimiento de gestión para que de esa manera pueda llevar adelante los proyectos que se proponga para el futuro de la institución.

## **1.2. Liderazgo educacional: Conceptos, tipos, características de cada tipo**

“Liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión de calidad equivalente al corazón en el cuerpo humano. Es centro motor de cualquier organización.

Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder.

El liderazgo basado en el Poder Legítimo es un principio fundamental en gestión de calidad y una consideración importante en el Liderazgo educacional, pues los profesores enseñan y transmiten a los alumnos estilos de liderazgo que los alumnos aplican durante el curso de su vida y desempeño laboral, en las organizaciones que participan y en el hogar”. (Tomado del libro Gestión y Calidad en Educación de María Teresa Lepeley, pág. 23, 29).

A lo largo de nuestra vida profesional hemos sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como sigue:

- El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:
- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita.

En el caso específico de la Formación Técnica y Profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que éste se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa.

Por consiguiente, el liderazgo en la Formación Técnica y Profesional se ejerce tanto por el director de la escuela politécnica como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor.

El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de

consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

No es difícil entender, por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación y no con otros es posible alcanzar el Liderazgo Educativo y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

El liderazgo educativo se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido sostenemos que el líder educativo es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educativo, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educativa.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educativo tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

El director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educativo debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El líder educativo es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

En su gestión itinerante con sus colaboradores, educandos, padres, organizaciones el entorno y cualquier otra persona o institución con la cual sostenga relaciones el líder educacional lo considera como sus clientes.

Desde el punto de vista él distingue, como su principal cliente, al conjunto de sus profesores, aunque no es menos cierto que el cliente fundamental de la escuela es el educando. Precisamente sobre la base del conocimiento más pleno de las necesidades de sus clientes establece de qué modo puede ofrecer un producto mejor y ello cae en el campo de la Mercadotecnia Educativa y en particular en las investigaciones de Mercadotecnia.

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

Radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación.

La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciador en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación.

La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado por ningún miembro.

Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder.

Además el directivo se diferencia del líder de acuerdo a Alexxcubano en su publicación el Liderazgo Educativo por lo siguiente:

- ✚ Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, e incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas.
- ✚ En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender con mayor profundidad los problemas.
- ✚ El directivo es el que tiene que afrontar todo por vocación o profesión, y tiene la responsabilidad de dirigir a personas y organizaciones.
- ✚ El líder considera que la solución de los problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
- ✚ Un directivo es el máximo exponente del trabajador, del conocimiento y de la formación.

- ✚ Los líderes son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.
- ✚ El directivo es resistente y desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que él.
- ✚ Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas.
- ✚ El directivo exige que las personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles con responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.
- ✚ El líder debe atender las necesidades de todos los participantes, mostrándoles cómo pueden hacerse responsables del otro. La gente necesita saber que pueden ser ellos mismos, expresar sus opiniones, que pueden hacer un intento honesto en una actividad y ser valorados por ello. El reconocimiento del líder de los esfuerzos individuales, establece un tono de interacción respetuosa y de compromiso pleno.
- ✚ Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones.
- ✚ Un líder educativo toma en cuenta las potencialidades y limitaciones de sus alumnos e impulsa sus talentos, según sus manifestaciones personales, y fija objetivos alcanzables que pueden ampliarse progresivamente, es decir que entrega lo mejor de sí mismo para conseguir a los demás.

- ✚ Los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.
- ✚ El líder es el que tiene empatía y empieza por ayudar a la gente a establecer objetivos o metas y a entender el significado de sus actos y conductas. Un líder puede ayudar a dar claridad, observar las alternativas, hacer preguntas.
- ✚ Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones.
- ✚ Los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y enfática. La distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a “cómo se hacen las cosas.
- ✚ Los directivos luchan para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar las diferencias y mantener el equilibrio de poder.
- ✚ Un líder es portador y transmisor de la normatividad institucional, lo que debe hacerse por convicción propia, asumiendo el compromiso y la responsabilidad de desempeñarse con profesionalismo y demostrando una disposición para el cambio.
- ✚ Los directivos crean vínculos moderados y muy repartidos.
- ✚ Los líderes, por el contrario, crean vínculos y también rompen intensas relaciones personales

- ✚ La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa, es una autoridad oficial.
- ✚ La autoridad de un líder proviene de aquellos con quienes interactúa y comparte su posición, normas y valores y es la autoridad moral
- ✚ Los directivos se crean, como condición necesaria en el desarrollo de una institución, siendo portadores de la creatividad y calidad como compromiso en las decisiones y acciones.
- ✚ El líder implica en la existencia de un determinado vínculo entre una o más personas que caracterizan la existencia, más o menos estable.
- ✚ El directivo se considera como la autoridad con un privilegio que tiene poder de mandar.
- ✚ Un líder transformacional es como un hombre nuevo, porque puede discernir y tener una visión integral, no rígida, que propicie las relaciones interpersonales y no individuales, que comparten sin egoísmos, que forma líderes que aseguren continuidad y que transformen los cambios en valores compartidos, que mejoren las estructuras sociales y culturales.
- ✚ Un directivo llega a tiempo y asigna tareas.
- ✚ Un líder inspira confianza y enseña cómo hacer las cosas y llega antes del tiempo indicado y da ejemplo a los demás.
- ✚ El directivo tiene interés por cumplir con los objetivos y le impide pensar en lo que podría obtener, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.

- ✚ Un líder piensa que las metas se toman sin problemas y que se pueden lograr actuando en equipo.
- ✚ El directivo está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.
- ✚ Un líder hace que la gente se involucre y se comprometa, facilita para que los demás tengan oportunidades para trabajar en equipo, logrando que toda la gente actúe.
- ✚ Un directivo considera que la solución de problemas es una pérdida de tiempo y que es una responsabilidad de la gerencia.
- ✚ Un líder considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del grupo.
- ✚ El directivo controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo deben saber.
- ✚ Un líder se comunica abiertamente y acepta las preguntas, haciendo que los miembros del grupo hagan su propio escrutinio.
- ✚ El directivo ignora los conflictos entre los miembros del personal y los demás del grupo.
- ✚ Un líder interviene en los conflictos antes de que se conviertan en destructivos y se esfuerza por alcanzar logros tanto individuales como del grupo.

- ✚ Un directivo puede hacerse para mejorar la unidad en su organización enseñando a valorar las consecuencias de sus acciones para las otras personas, con la motivación y la fuerza intensa de los seres humanos para adquirir conocimientos y actualizarse.
- ✚ Un líder controla los resultados y se preocupa por mantener la integridad en el proceso, para ello debe desarrollar un plan para enfrentar los objetivos y la agenda del grupo.
- ✚ Un directivo a través de su desarrollo puede alcanzar liderazgo y conseguir la autoridad a través de procesos que le llevarán a convertirse en un líder.
- ✚ Los líderes deben conocer sus propios límites y estructurar el programa para moverse dentro de esos parámetros, en los cuales tienen habilidades para manejar y atender las necesidades de todos los participantes, mostrándole como pueden hacerse responsables del otro.
- ✚ El líder es un tipo de personalidad íntegra, honesta, y honrada en su plano ético, tienen mayor grado de participación, y es autónomo en el trabajo de los demás”.

#### **1.4. Diferencias entre dirigente y líder**

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

Define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” utilizando la nomenclatura de William James en “las variedades de la experiencia religiosa” quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento. El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice Zaleznik “las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder. Ahora bien, que un líder se convierta en directivo.....creo que es imposible.

Considero que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha auto gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones. Y considero que tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir.

Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional.

Pero son tantas las cosas que debe saber gestionar bien un buen líder, que personalmente, y en el tiempo que llevo estudiando y analizando comportamientos de directivos de primer nivel, no he conocido aún, al buen líder que reúna al menos el 40% de las competencias y valores exigidos, hablando de valores exigidos.

- ◆ Un líder es aquel que tiene el poder de hacer que muchas personas lo sigan y hagan lo que él quiere, sin coerción alguna es decir, bajo su propia voluntad, un dirigente como su nombre lo indica dirige un grupo hacia un objetivo puede que quien lo sigan estén o no de acuerdo con él, más bien es alguien que tiene que llevar a cabo una tarea.
  
- ◆ La diferencia es que, en el lenguaje corriente, el dirigente puede ser alguien que ocupa un puesto de liderazgo, pero no significa que lo logre. En las culturas latinas estamos llenos de dirigentes que no pasan de ser burócratas.
  
- ◆ Un líder es alguien que consigue llevar a un grupo de gente hacia un objetivo.
  
- ◆ Un dirigente debería lograr que un grupo de gente avance hacia un objetivo, en donde ambos puedan tener éxito, el líder encabeza a un grupo por convicción propia, en muchos casos lo hace por obligación.
  
- ◆ De acuerdo, un líder es aquella persona a la que todos siguen, y quien los conduce hacia el beneficio común. Puede no tener puesto o cargo oficial alguno dentro de la agrupación.

Un dirigente es, por otro lado, alguien en un puesto, pero que no necesariamente actúa en beneficio de todo su grupo. Un dirigente debería ser un líder, pero lamentablemente no siempre es el caso. (Tomado de

Barrios Ríos, Oscar; Teorías y métodos para la docencia y gestión universitaria: disponible en: asesoría@umce.cl)

### **1.5. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo**

Una de las responsabilidades del líder de una empresa es promover este espíritu de liderazgo en todos los niveles de la organización. Un líder que no consigue contagiar su entusiasmo, fomentar sus valores y su modo de trabajar es un líder que en cierto modo ha fracasado. Además, el líder tiene la obligación de ir formando nuevos líderes entre sus colaboradores con la visión de que en el futuro pueda sustituirle.

Una vez que el líder ha conseguido que lo sigan y se ha ganado el corazón de todos aquellos que desea es importante que los mantenga. Llegar a ser líder puede ser más o menos fácil, lo complicado es mantenerse ahí. Si lo quieres conseguir es necesario que desarrolles unas habilidades, destrezas, actitudes, fortalezas, que harán que dure mucho tiempo este liderazgo, siendo eficaz y eficiente en tu Roll. Antes de ello responde a las siguientes preguntas:

**¿Lo quieres conseguir? ¿Por qué?, entonces responde a las siguientes cuestiones:**

- ¿Dónde estás?
- ¿A dónde vas?
- ¿Cómo quieres llegar a allí?
- ¿Con qué recursos cuentas?
- ¿Cuáles son tus limitaciones?
- ¿Cuáles son tus capacidades?
- ¿Qué debes evitar?
- ¿De qué te alejas?
- ¿A qué te acercas?
- ¿Qué sabes acerca de los líderes?

- ¿Quiénes son y que capacidades tienen?
- ¿Tienes un buen mapa?
- ¿Conoces el territorio?

Un líder posee las siguientes características.

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- c) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- d) Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- e) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Cualquier persona puede ser jefe. Sin embargo, los líderes, los que hacen las cosas correctas y las hacen correctamente, son una raza extraña. Pero no tendría que ser así. Una de las claves para convertirse en modelo de rol, a diferencia de un simple título, es la inteligencia emocional. El cociente de inteligencia emocional (o CE) abarca las cualidades que van más allá de la inteligencia intelectual general y la competencia técnica. El CE incluye la auto-conciencia, el auto-control, la auto-confianza, la motivación, la empatía y las competencias sociales. Estas cualidades del CE son marcas distintivas de un verdadero líder y pueden aprenderse. Esta guía de bolsillo ayuda a los líderes a identificar sus puntos débiles y

les ofrece sugerencias concretas para fortalecer su CE, para que puedan lograr así más éxitos en su carrera profesional y una vida personal más satisfactoria. La guía está escrita en un estilo directo y sincero que ofrece al lector esperanza y apoyo. En estos tiempos de cambios sin precedente y desafíos diarios, no podemos permitirnos el lujo de carecer de competencias CE.

Las cualidades y habilidades de un líder se las define como requisitos necesarios para ser un buen docente y ejercer la docencia, para poder desenvolver en el campo pedagógico, capaces de desarrollar las destrezas en los estudiantes.

El profesor debe afianzar los valores humanos proyectándolos hacia un futuro, pensando en un porvenir mejor, para mejorar la calidad de la educación.

### **Un líder pedagógico debe reunir los siguientes requisitos:**

- ✚ Asumir el compromiso de administrar bien el currículo para apoyar a las necesidades de los estudiantes.
- ✚ Sensibilizar a la comunidad educativa para construir una comunidad pedagógica en la institución.
- ✚ Esforzarse por despertar el interés de los miembros de la comunidad educativa.
- ✚ Tiene que ser equitativo y social.
- ✚ Ser portador de lo nuevo y creador permanente.
- ✚ Estar siempre entusiasmado por el cambio.
- ✚ Tener buen trato psicológico con los estudiantes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos.
- ✚ Mantener una buena relación con toda la comunidad educativa.
- ✚ Saber instruir para prever los problemas posteriores.
- ✚ Sentirse seguro al momento de tomar decisiones.
- ✚ Ser entusiasta y motivador.

- ✚ Inspirar una visión que proyecte hacia un futuro comprometedor.
- ✚ Incentivar y transferir voluntad abriendo nuevos horizontes y forjando una nueva sociedad en el quehacer educativo diario.
- ✚ Estar siempre en un proceso de cambio continuo, para fortalecer los conocimientos en el aprendizaje.
- ✚ Un buen líder pedagógico debe ser carismático y tener un buen comportamiento hacia sus seguidores.
- ✚ Inspirar confianza y permanecer siempre cerca del grupo.
- ✚ Tener conocimiento sobre la práctica docente.
- ✚ Estar dispuesto a correr cualquier riesgo
- ✚ Ser audaz e inteligente
- ✚ Vencer su desánimo y las ideas negativas
- ✚ Ser paciente y consistente
- ✚ Tener buen carácter
- ✚ No ser conformista
- ✚ Luchar por la calidad de la educación
- ✚ Aceptar a los estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran
- ✚ Sentirse entusiasmado por lograr el cambio en la educación y atraído por descubrir algo nuevo
- ✚ Ser creativo al tomar sus decisiones
- ✚ Impulsar a sus seguidores por conseguir las metas propuestas y no dejarse influenciar por los demás
- ✚ Tener autoridad moral.
- ✚ Estar constantemente perfeccionándose para ser cada día mejor
- ✚ Involucrar a toda la comunidad educativa para forjar un progreso hacia una educación de calidad
- ✚ Ser creativo al momento de actuar
- ✚ Ganarse la confianza de los estudiantes, para que ellos puedan contarle sus problemas
- ✚ Crear nuevas ideas para liderar una institución sin esperar de los demás

- ✚ Un líder debe estar en capacidad de desarrollar las destrezas y habilidades en los estudiantes
- ✚ Tener empatía para comprender a los estudiantes
- ✚ Poseer buena capacidad para asumir los grandes retos que superen la realidad
- ✚ Capacidad para el dominio de los métodos y técnicas para una buena enseñanza-aprendizaje
- ✚ Facilidad o habilidad para la abstracción de las ideas
- ✚ Tener capacidad para motivar y dirigir a los estudiantes
- ✚ Habilidad para crear y cultivar el talento humano. (Tomado de Dr. ORTIZ OCAÑA ALEXANDER LUIS. Requisitos, Cualidades y habilidades del líder: LIDERAZGO EDUCACIONAL.mailto:alexcubano@latinmail.com.)

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

La educación en valores es aquella que, principalmente, se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos. Es una cuestión de prioridad a nivel global.

Como resulta lógico, el ámbito académico no permanece al margen de este asunto pues, por ser una tarea de todos, se parte de la premisa de que si se crean las condiciones para incidir en la formación de ciudadanos más responsables consigo mismos y con todo lo que configura el entorno, la idea de habitar un mundo mejor donde la convivencia sea armónica entre los individuos y las naciones, con base en el reconocimiento y el respeto de las diferencias dejará de ser una utopía y se transformará en una realidad.

Por ello es importante que desde los primeros años escolares, niños y niñas desarrollen una actitud reflexiva sobre lo que piensan y sienten acerca de sí mismos y de los otros; también es fundamental que conozcan sus derechos, clarifique sus valores, identifiquen cuáles son sus prejuicios, acepten las diferencias y logren asumir actitudes de mediación en la solución de conflictos.

Un recurso didáctico muy utilizado para la clarificación de valores son los dilemas que, en líneas generales, plantean situaciones problemáticas que permiten al estudiante ubicar su escala de valores y confrontarla con la de los demás. Aquí no existen respuestas acertadas o erróneas, pues la intención está en lo que el estudiante pone en práctica: revisar paradigmas personales para tomar una posición, verbalizarla y transmitirla, sustentarla con argumentos ante otros, desarrollar habilidades de diálogo y negociación con el fin de llegar a consensos.

Para hacer uso de este recurso en el aula, existen algunos ya diseñados, aunque el docente puede escribir los propios haciendo uso de sus referentes cercanos. (Tomado de López Portillo, Esther; La educación en valores, disponible en: [http://sepiensa.org.mx/sepiensa2009/docentes/didácticas/recursos/d\\_educaValores/educavalores.html](http://sepiensa.org.mx/sepiensa2009/docentes/didácticas/recursos/d_educaValores/educavalores.html))

Aprendizaje no como simple procedimiento sino pensar en la comunicación, las relaciones interpersonales, es analizar el componente socio humanista de la ciencia que se enseña y de cómo hacerlo, lo que representa brindar un enfoque integral, holístico, complejo y dialéctico al aprendizaje, es reconocer que no existen “dos culturas” separadas, sino reflexionar sobre la totalidad de ésta, en su historia, en sus contradicciones, en su actualidad, en sus métodos, en sus consecuencias e impactos y, por supuesto en su ética. Se trata de reflexionar en el valor de la Educación.

Los caminos y las vías no pueden justificar los fines, es evidente que un buen uso del diálogo, de los métodos participativos, del ejemplo del profesor, son condiciones necesarias para una adecuada labor de formación, pero también son condiciones, la precisión en el diseño curricular de las intenciones a través del análisis del contenido, los objetivos propuestos, etc., es decir, tener claro los fines que se proyectan en lo educativo y diseñar la realización del proceso de formación. La formación socio humanista tiene su propia significación y lógica y, de lo que se trata es

de incorporarla como parte del sistema educativo, no separarla de la realidad a que se enfrenta el estudiante como aprendizaje, y en este sentido, el profesor debe prepararse y dirigir el proceso en esa dirección, intención que no depende de la casualidad ni de los criterios particulares de éste, sino de todo el proceso de formación, y de la necesidad que lleva implícita como exigencia de la sociedad.

Alrededor de la educación en valores está la idea de negar la necesidad de una pedagogía propia de los valores, puesto que consideran que los valores están siempre presentes en el proceso de formación, siendo suficiente una buena relación alumno-profesor, el ejemplo de éste, la comunicación eficaz, etc. Es cierto que el proceso de enseñanza-aprendizaje siempre forma y desarrolla valores, el asunto a reflexionar está: ¿en qué valores se quiere incidir en el proceso, para qué, y cómo? La dificultad consiste entonces en eliminar el llamado “currículum oculto” o “contenido oculto”, la cuestión radica en la necesidad de explicitar, sistematizar e intencionalizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje, “lo educativo”, que por supuesto integra el proceso formativo.

Entre las razones para desarrollar una Pedagogía de la Educación en Valores están:

**Intencionar:** Encaminar el proceso docente-educativo hacia el modelo ideal de formación. Desarrollar el vínculo con la realidad a través de lo socialmente significativo de ésta en el proceso docente-educativo, dando sentido a la formación socio humanista. Determinar estrategias didácticas que involucren a los sujetos del proceso en una actividad consciente, protagónica y comprometida.

**Explicitar:** Eliminar el currículum oculto, precisando la cualidad orientadora del proceso docente-educativo. Connotar lo socialmente significativo de la realidad hacia el redimensionamiento humano en todos los componentes del proceso, identificando el modelo educativo a alcanzar con la eficacia del

proceso. Precisar los contenidos de los sistemas de valores a formar y desarrollar según la aspiración social.

Particularizar: Integrar las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores a la didáctica del proceso de formación (conocer las particularidades del sujeto y sus relaciones, y evaluar las condiciones para llevar a cabo el proceso). Enriquecer la didáctica del saber y del saber hacer; del contenido y del método, etc., así como apoyarse en ellas.

Visto de otro modo, es la reflexión del profesor sobre el valor educativo de sus acciones en el proceso, de sus intenciones, de lo valorativo en los contenidos, del valor del método, etc. lo que implica establecer prioridades. “la justificación de los contenidos debe basarse, no sólo en criterios disciplinares, derivados del lugar que esos contenidos ocupan en la estructura de esa disciplina, sino también en las metas educativas fijadas para esa materia en esa etapa (Pozo,1998: 46).

Los caminos y las vías no pueden justificar los fines, es evidente que un buen uso del diálogo, de los métodos participativos, del ejemplo del profesor son condición necesaria para una adecuada labor de formación, pero, es condición también necesaria su precisión en el diseño curricular, en el análisis del contenido, en los objetivos propuestos, etc., es decir, tener claro los fines que se esperan en lo educativo. La formación socio humanista tiene su propia significación y lógica y, de lo que se trata es de incorporarla como parte del sistema educativo, no separarla de la realidad a que se enfrenta el estudiante como aprendizaje, y en este sentido el profesor debe prepararse y dirigir el proceso en esa dirección, intención que no depende de la casualidad ni de los criterios particulares de éste, sino de todo el proceso de formación, y de la necesidad que lleva implícita por la sociedad.

Intencionalizar los valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje se refiere a:

- Determinar los sistemas de valores y sus contenidos en el diseño curricular.
- Precisar los principios didácticos que condicionan una manera específica de planificar, ejecutar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, que influyen en un nuevo tratamiento de las relaciones de los componentes de la didáctica.

La dirección pedagógica no puede entenderse como una relación mecánica estímulo-reacción: se trata más bien de la sistematización de las influencias educativas sobre la base del encargo social que persigue la formación de un modelo de hombre o mujer. (Viciado: 1999)

“La didáctica es la disciplina que explica los procesos de enseñanza-aprendizaje para proponer su realización consecuente con las finalidades educativas.” (Contreras, 1990; 19) Si se acepta dicha definición, entonces, intencionalizar y explicitar a través de la didáctica el proyecto educativo significa definir y profundizar en los valores y por tanto en lo educativo, haciendo que las finalidades educativas expresen el compromiso con la realidad.

Por tanto, la didáctica se desarrolla con una u otra intencionalidad, en dependencia de la práctica educativa que se quiera alcanzar, y del compromiso del profesor. Pero no basta con la claridad de la intencionalidad, sino hay que hacerla explícita y sistematizarla en la propia didáctica, de ahí que deban precisarse un conjunto de principios teórico-metodológicos, para dicha educación comprometida, valorativa, reflexiva y en valores, los que deben tenerse en cuenta en las diferentes estrategias a desplegar.

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida universitaria. La forma de organización es el proyecto educativo.

La personalidad es “un sistema de alto nivel de integración de funciones síquicas del individuo, un complejo de formaciones estructuradas sobre ciertos principios que funcionan dirigidos a un objetivo” (D’Angelo, 1996:1).

El objetivo constituye el sentido fundamental de la actividad del individuo, se expresa en el proyecto de vida que es “el conjunto de representaciones mentales sistematizadas sobre cuya base se configuran las actitudes y disposiciones teóricas del individuo, y que para ejercer una dirección autentica de la personalidad, este modelo debe tomar una forma determinada en la actividad social del individuo y en las relaciones con las personas. Es decir, la característica directriz de este modelo ideal se expresa no sólo en lo que el individuo quiere ser, sino en su disposición real y sus posibilidades internas y externas de lograrlo y de darle una forma precisa en el curso de su actividad” (D’Angelo, 1996:3).

Si se quiere incidir a través de la educación en la personalidad es necesario adentrarse en el porqué de los objetivos de la actividad, que lo hacen componer un proyecto de vida. Si la educación concibe el proyecto de vida no como un modelo ideal-individual solamente, sino que lo relaciona a su vez con un modelo real-social, entonces podrá acercarlo a su realización.

La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en “un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida, y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de actividades instrumentadas, las que se vinculan con las posibilidades del individuo y, de otro lado las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad” (D’Angelo, 1996:3).

La educación debe y puede incidir en el GAP que existe entre *lo que se quiere ser y se quiere hacer y lo que se puede ser y se puede hacer en cada momento de la vida o al menos es más factible, lo que al final es decisión del individuo*. La posibilidad de ayudar a adecuar estos dos

aspectos, se halla en la comprensión de la relación entre lo individual y lo social en la personalidad, siendo éste uno de los objetivos fundamentales de la educación en valores.

La dinámica y la armonía de la personalidad desarrollada y adulta en una sociedad se hallan en el equilibrio que se alcance entre la satisfacción de los intereses y necesidades y de los deberes sociales. Por tanto deber ser conjuga lo que se quiere y lo que se puede y es objeto de la educación en valores.

La educación debe preparar al individuo para el logro en cada momento de la autorrealización, entendida ésta como: “la orientación de la personalidad que se dirige al desarrollo de las potencialidades, a la realización de valores e intereses fundamentales del individuo en la actividad social” (Tomado de D’Angelo, 1996:4).

La educación puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses.

La educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende, “al caracterizar a un individuo concreto donde el sistema de procesos y funciones que la forman se encuentran estructurados de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la autodirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista” (D’Angelo, 1996:4).

Educar en valores significa contribuir a la función integradora del individuo mediante la valoración de las contradicciones de la motivación, los intereses, etc.

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

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

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, y la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos. Otra peculiaridad de la educación en valores es su carácter intencional, consciente y de voluntad, no sólo por parte del educador, sino también del educando, quien debe asumir dicha influencia a partir de su cultura, y estar dispuesto al cambio. De ahí la importancia y la necesidad de conocer no sólo el modelo ideal de educación, sino las características del estudiante en cuanto a sus intereses, motivaciones, conocimientos, y actitudes, las que no están aisladas de las influencias del entorno ambiental. Una comprensión clara de los límites objetivos del entorno, del modelo a que aspira la sociedad y de la subjetividad del estudiante permite dirigir mejor las acciones educativas y dar un correcto significado al contenido de los valores a desarrollar.

Son tres las condiciones para la educación en valores:

Primera: conocer al estudiante en cuanto a: determinantes internas de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación, etc.); actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace).

Segunda: conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer).

Tercera: definir un modelo ideal de educación.

Incidencias de la educación en valores:

- Desarrolla la capacidad valorativa en el individuo y permite reflejar adecuadamente el sistema objetivo.
- Desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad.
- Desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano.
- Transforma lo oficialmente instituido a través de las normas morales, los sistemas educativos, el derecho, la política y la ideología.

Los valores no son pues el resultado de una comprensión, y mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia, por el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de los componentes de la personalidad, sus contenidos y sus formas de expresión a través de conductas y comportamientos, por lo tanto sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración-reflexión y la actividad práctica.

La educación en valores en la Universidad está dirigida hacia el desarrollo de la cultura profesional. Los nuevos fenómenos y procesos que la sociedad contemporánea engendra, las interrogantes, expectativas e incertidumbres sobre el futuro de la humanidad, hacen del análisis y la reflexión un imperativo para definir desde una perspectiva estratégica y coyuntural el desarrollo social de cada nación. Ello reclama y exige de una cultura integral en la formación profesional de las futuras generaciones. Es por ello que entre los temas más trascendentes que hoy se analizan en la Educación Superior en el mundo está el vínculo universidad-sociedad-desarrollo.

La causa de que promueve este debate, y la búsqueda del perfeccionamiento de las Universidades, se halla en la estrecha relación

que existe entre el nuevo patrón tecnológico, guía del desarrollo, y la educación, cuyo propósito es la formación, la recalificación o la capacitación de los recursos humanos que requiere la totalidad del sistema de desarrollo científico-tecnológico para su funcionamiento.

Los cambios científico-tecnológicos determinan que las Universidades transformen sus misiones y objetivos, para poder cumplir responsablemente con la preparación, recalificación y formación continua de los recursos humanos que exige la reestructuración económica de cada país. Es decir, aquella calificación que logre la capacitación para la investigación, el desarrollo, la aplicación y la transferencia de tecnologías adecuadas, por lo tanto una formación que responda a la magnitud de los cambios y, permita un rápido accionar con criterio propio y compromiso social. (Tomado de La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional, disponible en: [www.oei.es/salactsi/ispajae.htm](http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm))

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Población.-

La institución educativa cuenta con 152 estudiantes en la sección diurna. En la sección nocturna existen 123 estudiantes. Su planta docente está formada por 33 profesores y 10 administrativos.

Para el presente trabajo de investigación se consideró la sección nocturna con el fin de reunir los parámetros necesarios que el trabajo amerita. Para a investigación se seleccionó la muestra de directivos: al Rectora del centro educativo, ya que es la representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines del centro o programa educativo respectivo. El vicerrector y cuatro miembros del consejo directivo del establecimiento. También se entrevistó al supervisor de la zona.

El docente que es el educador que realiza su trabajo en contacto directo con los educandos, y en coordinación estrecha con sus colegas; participa del planteamiento del trabajo educativo, diseña y concreta las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación. La muestra fue de 25 docentes.

#### DISTRIBUCIÓN DE LOS DIRECTIVOS POR EDAD Y SEXO

Tabla 1

PERSONAL DIRECTIVO	Hombres		Mujeres		TOTAL
	F	%	F	%	
EDADES					
25 – 35			1	16.66	16.66
36 – 45	1	16.66	3	50.00	66.66
46 – 55	1	16.66			16.66
TOTAL					99.98

Fuente: Secretaría Colegio Técnico "12 de Diciembre"  
Elaboración: La autora

Tabla 2

## DISTRIBUCIÓN DE LOS DOCENTES POR EDAD Y SEXO

PERSONAL DOCENTE	Hombres		Mujeres		TOTAL
	F	%	F	%	
EDADES					
25 – 35	1	4	2	8	12
36 – 45	4	16	3	12	28
46 – 55	5	20	3	12	32
56 – 75	4	16	3	12	28
TOTAL					100

Fuente: Secretaria Colegio Técnico “12 de Diciembre”  
Elaboración: La autora

Tabla 3

## DISTRIBUCIÓN DE LOS DOCENTES POR TÍTULO ACADÉMICO

Especialidades	F	%
Lic. Ciencias de Educación Lengua y Literatura	1	4
Bachiller Técnico en Ciencias Agropecuarias	3	12
Ingeniero Agrónomo	1	4
Bachiller Humanidades Modernas	2	8
Bachiller Agrónomo	2	8
Lic. Ciencias de Educación Químico y Biológicas	2	8
Magister Docencia Universitaria e Investigación Educativa	1	4
Lic. CC Educ. Contabilidad y Administración	1	4
Profesor de Educación Media Matemática	1	4
Profesor de Segunda Enseñanza Historia y Geografía	2	8
Lic. CC de Educ. Educación Física	3	12
Lic. CC de Educ. Inglés	2	8
Lic. CC de Educ. Psicología Educativa y Orientación Voc.	1	4
Bachiller Técnico Agropecuaria Mecánica Agrícola	1	4
Prof. De Segunda Educación Físico – Matemáticas	1	4
Egresada Educación Básica	1	4
TOTAL	25	100

Fuente: Secretaria Colegio Técnico “12den Diciembre”  
Elaboración: La autora

Los padres de familia investigados fueron 15 para determinar el grado y características de participación de la comunidad y padres de familia están supeditados, por las normas, el estilo de política de administración que establezca el consejo directivo y la institución educativa.

Los alumnos investigados en el centro educativo fueron 20 del tercer año de bachillerato de la sección nocturna, especialidad Contabilidad, estudiantes que por sus labores no lo pueden hacer durante el día se preparan en la sección nocturna puesto que esta les brinda la oportunidad de obtener una preparación media, de acuerdo a sus posibilidades.

Tabla 4

**DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTUDIANTES POR EDAD Y SEXO**

EADADES	Hombres		Mujeres		TOTAL
	f	%	F	%	
17	2	10	1	5	15
18	1	5	3	15	20
19	5	25	4	20	45
20 – 25	2	10	2	10	20
TOTAL	10		10		100

Fuente: Colegio Técnico “12 de Diciembre”

Elaboración: La autora

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

#### **Objetivo General**

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo.

## Objetivos Específicos

- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Los materiales que se utilizaron para realizar esta investigación son: el computador, impresora, papel bond, esferográficos, marcadores acrílicos, pizarrón, lápiz, tinta e impresora. etc. Y toda la documentación necesaria que sirve de base para llevar a efecto un trabajo de investigación.

Dentro de los instrumentos se utilizó el computador que es la herramienta principal para realizar la investigación, así como también otras tomaron en cuenta otros instrumentos como: la observación como una técnica que nos permite registrar y establecer relaciones y análisis sobre los instrumentos aplicados, para remitirse a los fundamentos teóricos y metodológicos y adaptarlos a la realidad.

Los instrumentos que se utilizó para realizar la investigación, sirven para argumentar el trabajo a investigar, y conseguir la información necesaria

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos son encuestas y entrevistas a los directivos, encuestas a los profesores, encuestas a estudiantes y a padres de familia.

### 3.3. Método y Procedimiento.-

Por sus características la investigación cumplida es de tipo descriptivo, es decir que se realizó una caracterización de la realidad investigada a partir de la integración de los enfoques cualitativo y cuantitativo, con los que fue posible comprender el objeto de estudio.

En estricta correspondencia con el diseño metodológico planteado se realizó la selección de los métodos que se emplearon a lo largo del proceso investigativo, entre los que destacan los siguientes:

El *método observacional* que por su carácter descriptivo hizo posible una caracterización detallada de la población y escenarios donde se realizó la investigación.

El *método descriptivo*, que permitió relatar con fidelidad las condiciones en que se produjeron los hechos observados, es decir los aspectos relacionados con la organización institucional y gestión del liderazgo en valores.

El *método estadístico*, para la organización de la información empírica obtenida con la aplicación de los instrumentos de investigación aplicados al equipo directivo, docentes, padres de familia y estudiantes. Con la información proporcionada se elaboró tablas estadísticas que facilitaron el análisis de datos recopilados.

Por otra parte, la interpretación bibliográfica se realizó con el *método hermenéutico*, que facilitó la valoración del aporte teórico – conceptual recopilado en la lectura de libros de consulta, revistas y medios electrónicos relacionados con el tema de la gestión y liderazgo en valores, con la finalidad de construir el marco teórico, pero respetando siempre los principios de honestidad académica.

La aplicación de los métodos mencionados viabilizó el correcto desarrollo del proceso investigativo que se revistió de coherencia en cada una de las fases cumplidas, mismas que se iniciaron con la lectura detallada del instructivo para la elaboración de la tesis como auxiliar fundamental de la investigación.

Luego de ello se realizó la construcción del marco teórico, proceso que se apoyó en la revisión de fuentes bibliográficas, documentales y recursos electrónicos de calidad, puesto que este apartado constituye el fundamento científico de la investigación desarrollada.

Otra parte importante de esta investigación fue la construcción del diagnóstico de los instrumentos de gestión educativa que posee el centro escolar investigado (manual de la organización, código de Ética, plan estratégico, plan operativo anual, proyecto educativo institucional y reglamento interno), cuyo análisis permitió configurar una visión clara de las actividades y acciones que el centro educativo planifica y desarrolla para promover la gestión y el liderazgo educacional.

Tras la aplicación de los instrumentos de investigación fue preciso desarrollar una intensa labor de organización, clasificación y tabulación de la información recopilada, tarea que se cumplió a través de la construcción de tablas estadísticas de frecuencia y porcentaje. Es preciso señalar que con la encuesta a directivos se encontró que en las preguntas de la 12 a la 16 algunos de ellos no dieron contestación a cierta información.

Al mismo tiempo se procedió a realizar la revisión y análisis de los instrumentos de gestión de la institución educativa investigada,

insumo que junto con el análisis de los datos provenientes de los informantes se constituyó en la base del diagnóstico institucional y su exposición contrastada con la información bibliográfica y el aporte crítico de la autora.

La síntesis de los elementos más relevantes del diagnóstico y discusión de resultados puso de manifiesto las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas institucionales que organizadas en la respectiva matriz determinó las principales áreas problemáticas que se relacionan con la gestión y liderazgo en valores del centro educativo investigado.

La formulación de conclusiones abrió paso a las principales inquietudes generadas en torno al problema investigado, frente a las que se planteó recomendaciones y una propuesta de mejoramiento que tiene por objeto subsanar las debilidades identificadas como aporte al desarrollo institucional.

## **4. DIAGNÓSTICO**

### **4.1. los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Técnico “12 de diciembre”**

#### **4.1.1. Manual de organización.**

El colegio no cuenta con el manual de organización, por lo que creo es importante que lo realicen puesto que servirá para tener definido el tipo de organización que se quiere implementar en la institución.

(Datos tomados del PEI del colegio Técnico Agropecuario “12 de Diciembre”).

#### **4.1.2. Código de Ética**

Como es conocido toda institución educativa requiere contar con un manual que facilite la convivencia armónica de la misma, es por ello que el colegio cuenta también con su código de convivencia que le permite armonizar el quehacer educativo, adquiriendo compromisos cada integrante de la comunidad educativa para llevar adelante un proceso educativo de calidad. Entre sus compromisos esta:

- Formarse para ser libre y participativo en un ambiente de solidaridad y respeto con los demás.
- Tener una actitud favorable y predispuesta al cambio.
- Poseer valores morales y cívicos que favorezcan la construcción de una sociedad democrática y humanista, que contribuyan a una cultura de paz.
- Democrático y dispuesto a trabajar en equipo.
- Defensor de los derechos humanos y el equilibrio ecológico.
- Demostrar capacidad de gestión y autogestión.
- Ejercer la autoridad sin autoritarismo

- Colaboradores y predispuestos al trabajo comunitario.
- Demostrar solidaridad y buen compañerismo.
- Demostrar capacidad y conocimiento para administrar.
- Actuar con profesionalismo, como guía, orientador, mediador y facilitador de aprendizajes.
- Preocuparse por el rendimiento de sus hijos.
- Velar por los bienes de la institución.

(Tomado del PEI Colegio Técnico Agropecuario “12 de Diciembre” pág. 26.)

#### **4.1.3. Plan estratégico**

“La institución ingresa a una etapa de asesoramiento en el campo de la Educación Técnica Agropecuaria y con los inminentes cambios que la sociedad y el mundo moderno exige, aceptamos el reto los Directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general, para mejorar la capacitación y calidad de enseñanza en nuestra institución y que nos permita visualizar de manera integrada el futuro de nuestra institución lo que contribuirá a un cambio social. Decididamente formulamos EL PLAN ESTRATEGICO, como una herramienta de proceso de gestión; para diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas –FODA- y determinar las estrategias de solución; en donde se confronten teorías, metodologías, procedimientos propios del nuevo milenio y lo que es más del COLEGIO TECNICO AGROPECUARIO “12 DE DICIEMBRE” en beneficio de la comunidad educativa”.

Creo que es necesario plantear una planificación que sirva de estrategia para reconocer, plantear la problemática de la institución así como las alternativas de solución para dichos problemas, pues solo aceptando que en la institución hay problemas que dificultan el proceso

de enseñanza – aprendizaje se podrá buscar las alternativas que ayudarán a solucionarlos y así dar a los estudiantes una educación de calidad. (Tomado del PEI del Colegio Técnico Agropecuario “12 de Diciembre” pág. 63)

#### **4.1.4. Plan Operativo Anual ( POA)**

En la institución educativa se han planteado los objetivos del Plan Operativo Institucional de la siguiente manera:

“Fortalecer los espacios físicos y didácticos del plantel, para mejorar la calidez de la Educación”.

“Motivar a todos los actores y comprometerlos permanentemente al cambio de actitud y trabajo constante, anteponiendo intereses de la institución”.

“Concientizar a todos los actores a formar estudiantes críticos, reflexivos, capaces de conocer el medio en el que vive, utilizando sus capacidades e instrumentos del conocimiento del conocimiento recibido, con identidad con valores y capacidades para actuar en beneficio de su propio desarrollo y de los demás.

Conocemos que se debe realizar el Proyecto Operativo Anual que nos permite priorizar los problemas de la institución para buscar la solución más efectiva en un tiempo determinado, por lo que el colegio se ha planteado un plan operativo en el que colaboren todos los actores de la educación.

#### **Proyecto educativo institucional (PEI)**

“La base legal para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional del colegio Técnico Agropecuario “12 de Diciembre”, se sustenta en el Acuerdo Ministerial Nro. 1860 del 6 de abril de 1996, en el cual se faculta a las instituciones educativas que realicen reformas e

innovaciones curriculares; en el Decreto Ejecutivo Nro. 1786 del 21 de agosto del 2001, establece la Reforma Curricular del Bachillerato y los Lineamientos Administrativos Curriculares según los cuales “todos los establecimientos educativos deben reformar sus propuestas curriculares en el lapso de dos años, es decir hasta septiembre de 2003; en el Decreto Ministerial Nro. 785 de 2003, el cual amplía el plazo para la elaboración del PEI, por dos años, es decir hasta el 20 de agosto del 2005, con carácter improrrogable.”

“Para tal efecto, en el plantel se constituye un equipo de promoción, sensibilización y motivación del proyecto, liderado por el vicerrector y los integrantes de la comisión de planificación institucional, tendiente a conseguir en primer lugar apoyo y compromiso de los sectores directivo, docente, administrativo y estudiantil y en una segunda etapa se incluye a padres de familia autoridades y comunidad en general. Situación que nos permite configurar un ambiente de participación directa en la formulación del objetivo fundamental del diagnóstico por parte de todos los involucrados en el quehacer institucional.” (PEI pág. 18)

#### **4.1.5. Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en Liderazgo y valores**

El Reglamento de Organización y Funciones del Consejo Técnico de Planificación Institucional Dicembrino, del Colegio Técnico Agropecuario “12 de Diciembre”, determina la estructura organizativa y funcional, señala las áreas funcionales que conforman, su nivel jerárquico, sus interdependencias, así como las funciones básicas que les corresponde ejecutar a cada uno de sus integrantes.

El Reglamento y funciones del Consejo Técnico de Planificación, además determina los mecanismos y procesos básicos de acción, coordinación e integración, tendientes a solucionar las actividades, con

las diversas unidades administrativas, en el contexto del Colegio, PROFOETAL, la Dirección de Educación Técnica y el Ministerio de Educación y Cultura.

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

### **4.2.1. DE LA MISIÓN**

El colegio Técnico “12 de Diciembre”, es una institución fiscal de educación media, que promueve la formación de bachilleres técnicos con capacidad de liderazgo y alta conciencia ciudadana, creativos y humanistas, en las especialidades de agropecuaria, contabilidad e industria de los alimentos procesados cárnicos; aplicando el modelo pedagógico constructivista cuyo producto son bachilleres con actitudes y aptitudes para continuar sus estudios superiores con éxito; así como también involucrarse fácilmente al trabajo productivo.

Pretendemos involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, en la participación activa y comprometida con la gestión educativa, administrativa y productiva del plantel, asumiendo la responsabilidad social que la educación actual exige y valorándola como un medio de autorrealización, dando énfasis al desarrollo de la personalidad, autocrítica, crítica y reflexiva, que posibilite el proyecto de vida de sus estudiantes.

Como sabemos para que una institución educativa marche correctamente es necesario que tenga en su institución un reglamento que permita controlar el manejo interno de la institución para así lograr un proceso de enseñanza – aprendizaje de calidad, creo que cada estamento de la institución debe cumplir las funciones para las que ha sido designado, por lo cual el reglamento

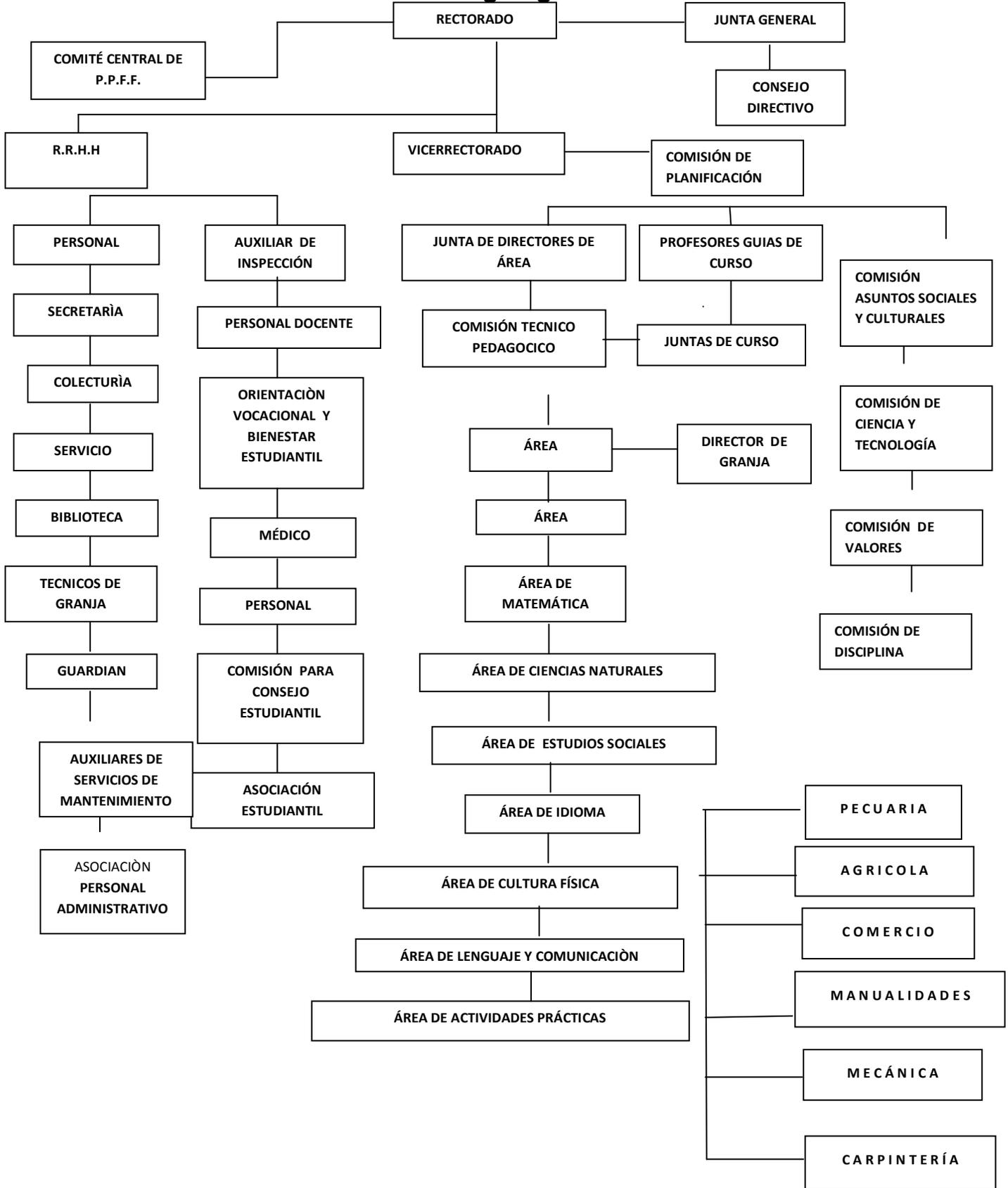
regula para que se cumpla las disposiciones legales de la institución.

#### **4.2.2. VISIÓN**

El colegio Técnico Agropecuario “12 de Diciembre” en el año 2010, con el noble compromiso de todos los actores, es una institución educativa sólida, democrática e innovadora, con personal profesional capacitado, granjas integrales autosuficientes y ambientes en plena producción, que ofrece bachilleres técnicos en: Agropecuaria, Industrias y Contabilidad, a través de modelos pedagógicos activos que fomentan aprendizajes significativos acorde al avance tecnológico, que garantizan la calidad de la educación, fortaleciendo la autonomía y la formación integral de la personalidad, que privilegie el desarrollo de la inteligencia y el espíritu emprendedor dentro del contexto social, económico, científico, intercultural de nuestros educandos, enfatizando en todas sus acciones un enfoque ecológico-humanista, que coadyuve al desarrollo armónico y sustentable del cantón, la provincia y el país.

Es importante que la institución tenga definido que es lo que quiere proyectar en sus alumnos, para que estos puedan servir a la sociedad en la que se deben desenvolver, por lo que es importante que cada centro educativo tenga definida su misión y visión dentro del proceso educativo para que cada docente que labora en el conozca y planifique sus actividades de acuerdo a ellas, para que los estudiantes que culminan una parte de su educación tengan un perfil profesional de acuerdo a su especialidad.

### 4.2.3. Organigrama



En una institución es fundamental la organización, para que cada uno de sus miembros tenga presente el cargo que ocupa y la responsabilidad que tiene, esta organización debe estar estructurada de acuerdo al rango que ocupa cada uno, el de mayor rango es el director o rector, le sigue el vicerrector, inspector, consejo directivo, técnico, personal docente, docente, de servicio, cada uno de ellos debe trabajar mancomunadamente por el adelanto y progreso de la institución a la cual se pertenecen.

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

Los departamentos didácticos son los órganos básicos encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las áreas o materias que tienen asignadas y las actividades que se les encomienden, dentro del ámbito de sus competencias.

A cada departamento pertenecen los profesores y profesoras de las especialidades que imparten las enseñanzas propias de dichas áreas o asignaturas.

Son funciones de cada departamento:

- a. Elaborar los aspectos docentes del Plan Anual de Centro Educativo.
- b. Formular propuestas al Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica relativas a la elaboración o modificación del Proyecto Curricular.
- c. Elaborar antes de iniciar el curso académico la programación didáctica de las enseñanzas correspondientes a las áreas o materias integradas en el departamento bajo su cargo.
- d. Mantener actualizada la metodología didáctica.

Es importante que una institución educativa cuente con departamentos didácticos que le permitan mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje, puesto que cada departamento cumple una función importante dentro de la institución.

Cada departamento debe programar actividades dentro del curso académico que le permita cubrir todas las expectativas de los estudiantes en todos los aspectos del quehacer educativo.

#### **4.2.4.1. Valores institucionales**

En todas las relaciones los fenómenos de la conciencia social, las ideas, constituyen valores con los que el ser humano expresa sus intereses en forma ideológica.

Además, de los valores materiales, económicos y estéticos existen valores morales, jurídicos, políticos y culturales. Las obras de las personas y los fenómenos sociales pueden construir un bien moral o un mal, que pueden ser objetos de aprobación o condena. Con el fin de orientar y regular la conducta de las personas en la sociedad y sobre todo a un sistema de representaciones morales, ideales, Principios y estimaciones.

Las representaciones de valor no sólo reflejan determinada realidad, no sólo constituyen un saber acerca de algo, sino que, además orientan la actividad de los hombres, es decir, tienen un carácter práctico.

En consecuencia nuestra institución con el propósito de hacer efectiva la Misión y Visión propuestas, pretende institucionalizar la práctica y el fomento en todos sus estamentos y actores, los valores tales como:

- Amor y humanismo.
- Compromiso y responsabilidad social.

- Actitud y comportamiento democrático.
- Espíritu empresarial y capacidad emprendedora.
- Respeto y protección a la vida.
- Veracidad y honestidad.
- Actitud innovadora, investigativa, crítica y autocrítica.

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

Hacer de la educación (formal e informal) una herramienta de comunicación viva, de aprendizaje solidario, de crítica constructiva y pensamiento abierto, capaz de suscitar transformaciones sociales a través de la participación responsable de una ciudadanía que sabe afrontar los conflictos de manera pacífica, es una de las finalidades de esa acción integrada que la paz, los derechos humanos y la democracia, tienen en el plano educativo y social.

“Toda educación, pero sobre todo la destinada a los niños y los jóvenes, mira necesariamente hacia el futuro, pues tiene entre sus propósitos la formación de los adultos del mañana. Mirar el futuro siempre ha resultado una tarea difícil para los educadores, pues les exige ejercicios prospectivos que, por más "científicos" y rigurosos, no dejan de ser ejercicios de adivinación. En los tiempos actuales, estos ejercicios se hacen aún más difíciles, debido a la velocidad con la que están ocurriendo los cambios científicos y tecnológicos, y al ritmo al que se está acumulando la información. Estas transformaciones son de tal magnitud que ya se deja sentir su impacto en la organización económica, política y social del planeta entero, y junto con ello de los países en los que se divide geográfica y políticamente la población mundial.

No pretendo adivinar mejor que los educadores del pasado y del presente. Es necesario partir por reconocer que predecir es imposible, prever es pretencioso y planear es incierto. Lo que me propongo en este trabajo es hacer un ejercicio de extrapolación de algunas de las tendencias más

importantes que se descubren ya en el desarrollo científico, tecnológico y político del mundo actual y derivar de ellas sus implicaciones para la educación en países como el nuestro.

Las transformaciones económicas, sociales y culturales que el mundo experimenta en el fin de siglo, y que afectan de manera particular a América Latina, plantean una serie de exigencias a la educación. Estas exigencias han sido objeto de reflexiones y propuestas que persiguen preparar los sistemas educativos para cumplir renovadamente viejas funciones y para enfrentar otras inéditas". (Tomada de la Conferencia presentada en el Primer Congreso de Egresados de la Maestría en Educación del Tecnológico de Monterrey, en Monterrey, Estado de Nuevo León, México, el 30 de agosto de 2002.)

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

El currículo en su planeación y programación debe ser ajustado a dos aspectos fundamentales.

El primero va dirigido a responder adecuadamente a las necesidades de la realidad del entorno, y lo otro es que debe responder a las necesidades del niño, por lo que se debe tener claridad en:

- Los objetivos que se desean desarrollar.
- Las formas de trabajo.
- El juego como actividad rectora

La formación ética y moral en los niños consiste en abordar el reto de orientar su vida, es decir, llevar al niño poco a poco a la interiorización de reglas y formas de relacionarse con su entorno y con sus semejantes, y por otro lado, permitir apreciaciones sobre la sociedad y sobre su papel en ella.

El objetivo de la educación moral sería el desarrollo de la autonomía, es decir, el actuar de acuerdo con criterios propios. Contrariamente a posiciones que buscan imponer o inculcar valores en los niños, Piaget propone el desarrollo de la autonomía moral, como la construcción de criterios morales que permitan distinguir lo correcto de lo incorrecto. Construcción que se hace en la interacción social, siendo la pregunta central del maestro cómo formar a los niños, cómo construir estos criterios. La respuesta se encontraría en el tipo de relaciones que se establecen entre los niños y los adultos. La moral autónoma se desarrolla en unas relaciones de cooperación basadas en la reciprocidad. La moral heterónoma es fruto de unas relaciones de presión sustentadas en el respeto unilateral.

En última, la creación de un ambiente en el aula y en la escuela, basado en el respeto mutuo y en las posibilidades de descentrarse y coordinar puntos de vista, es la estrategia fundamental para el desarrollo de esta autonomía. El maestro disminuirá su poder como adulto permitiendo que los niños tomen decisiones, expresen puntos de vista, y aun sus desacuerdos respecto a algunas posiciones del adulto.

Es fundamental que el maestro entienda que los valores son parte fundamental dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje, pues los contenidos que se enseñanza en el aula van de la mano con los valores, pues no se puede enseñar contenido sino hay valor, la responsabilidad, honestidad, puntualidad, identidad son valores que se deben inculcar a los educandos para que se sientan comprometidos con la sociedad en la que se desenvuelven.

De manera particular, la *dimensión pedagógico-didáctica* se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza,

las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Como aspecto central y relevante que orienta o debería orientar los procesos y las prácticas educativas en el interior y exterior de los centros escolares se encuentra el currículum. A partir de identificar, analizar, reflexionar y discutir colectivamente en las comunidades educativas las finalidades, intencionalidades y propósitos que se plantean desde el primer nivel de concreción del currículum, es factible arribar, en primer lugar, al mayor número de consensos para comprender el qué, cuándo, cómo y por qué de los aprendizajes de los alumnos y, por consiguiente, de su evaluación.

En segundo lugar es preciso partir de los planteamientos curriculares para identificar, analizar y sistematizar las problemáticas que requieren ser atendidas para el desarrollo y concreción de los aprendizajes en los alumnos. Finalmente, con esta base de reflexión colectiva, discutir y arribar a consensos sobre la pertinencia de los planteamientos curriculares preescritos y proponer las finalidades e intencionalidades educativas bajo las cuales la escuela y su comunidad orientará su estrategia de intervención educativa.

Con el fin de orientar los trabajos colaborativos en las comunidades de práctica, durante el desarrollo de su proyecto educativo, resulta fundamental que los directivos identifiquen y analicen los planteamientos curriculares determinados para el nivel de Educación Básica y, a partir de ello, ubiquen sus procesos y prácticas (dentro y fuera de las escuelas).

Es importante analizar y reflexionar sobre los niveles de concreción que tiene el currículum. En el primer nivel solo se hacen las prescripciones correspondientes pero no se consideran las características particulares de

cada escuela y, mucho menos, las problemáticas que enfrenta para los aprendizajes de los alumnos.

El segundo nivel, es donde se concreta el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo de la escuela. En este segundo nivel de concreción es donde aparecen las interpretaciones, análisis y consensos que la comunidad educativa debe construir sobre las intencionalidades y fines educativos planteados desde el primer nivel de concreción.

Es en la escuela, ubicada como nivel de concreción curricular, de donde parte la necesidad de construir y reconstruir una cultura colaborativa que genere una participación comprometida y responsable en los actores del hecho educativo durante los procesos y prácticas educativas. El tercer nivel de concreción curricular es el aula, en donde con los consensos sobre el qué, cómo, cuándo y porque enseñar y evaluar, los aprendizajes de los alumnos no dependen del azar y de la arbitrariedad en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

No se trata de arribar al conocimiento exhaustivo de la teoría curricular, en cuanto al diseño, desarrollo y evaluación, pero si a la identificación de los elementos centrales de éstos planteamientos para estar en posibilidad de contextualizar las problemáticas que se determinen atender.

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

Para el análisis y fundamentación de la práctica directiva se plantean las siguientes dimensiones de la gestión educativa que se encuentran presentes en los cinco módulos y se articulan a partir del eje conductor Planeación – Evaluación del proyecto educativo.

Las dimensiones son:

- Pedagógico-Didáctica

- Organizacional
- Comunitaria
- Administrativa

En la dimensión organizacional, los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, y no en la falacia de una campana de cristal como podría ser el salón de clases. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

En ésta dimensión es pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la escuela pueda decidir, de manera autónoma y competente y sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere la evolución del contexto escolar. Este proceso implica una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes participan en él. Provocando la modificación consciente y autónomamente decidida, tanto de las prácticas y de las estructuras organizativas de la escuela como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones.

Lo fundamental recae en facilitar la consecución de los propósitos educativos a través del esfuerzo sistemático y sostenido dirigido a modificar las condiciones en el aprendizaje y otras condiciones internas,

organizativas y de clima social. Por lo que es necesario hablar de perfeccionamiento, innovación, y mejora de los procesos educativos en las instituciones escolares, tomando como referencia el grado de consecución y práctica de los valores que consideramos educativos desde nuestra dimensión ética y profesional.

En este sentido la reflexión sobre la organización, sobre su flexibilidad, sobre la dinámica del cambio organizativo debe estar situada en primer plano y no relegada a uno segundo. Además, las organizaciones que educan requieren desarrollar características como la racionalidad y la colegialidad pero fundamentalmente la flexibilidad, la cual requiere de procesos de sensibilización a la necesidad de cambio, unas estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad y más personas con actitudes abiertas para impulsar y llevar a cabo adaptaciones y concretar significativamente las intencionalidades educativas de las escuelas.

Los mejores diseños y proyectos curriculares, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar y si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en las organizaciones, no tendrán al mejoramiento y transformación.

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

La dimensión administrativa se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando

estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, como se entiende actualmente a la burocracia actualmente, entonces, promueve efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización. En este contexto, la dimensión administrativa, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponibles.

Desde que la educación básica existe, es la primera vez que escuelas públicas reciben y recibirán apoyo económico de los gobiernos estatales y del gobierno federal para operar recursos financieros, por ello se hace necesario que el directivo de este nivel educativo se le debe apoyar en la operación y distribución de dichos recursos.

Es importante señalar que estas dimensiones no se presentan desarticuladas en la práctica cotidiana, por lo que las acciones o decisiones que se llevan a efecto en alguna de ellas tienen su impacto específico en las otras; la desagregación que aquí se hace es por razones didácticas y de sistematización.

#### **4.3.4. Dimensión comunitaria y valores**

Los profesores deben ser conscientes de que la afirmación de la personalidad del educando está en la realidad comunitaria en que nace y se desarrolla, de tal manera que el camino hacia una autoimagen más interiorizada y de realización del sujeto, pasa al mismo tiempo, por la vivencia comunitaria de los valores, del interés por los problemas que viven los de su alrededor, donde la persona se compromete en la transformación de la sociedad a través de la identificación con unos valores.

No podemos ignorar que la opción que cada persona hace por un determinado valor es radicalmente una opción para un nosotros, ya que los valores no están exclusivamente en la línea del tener y poseer, sino también en la de dar y en la de reconocer a los demás. Los valores presentan la existencia de comunicarse. No es posible apreciar a fondo un valor sin vivirlo frente a los demás y para los demás, esto es, sin ofrecerlo también a los demás como verdadero y auténtico valor.

Pero si por una parte han de entenderse los valores en su aspecto comunitario, al mismo tiempo esta forma de entender la educación, conlleva un compromiso con los valores que la persona individual elige, y a los que se adhiere, de los que se sirve en último término para configurar su propia autonomía.

Con este enfoque estamos ante una educación de carácter personalizado, no individualista, cuya principal preocupación es la singularidad de la persona; en la que el sujeto, a través del proceso educativo, debe ir descubriendo cuáles son los valores.

La responsabilidad que el educador adquiere en el desarrollo de los valores de sus alumnos es grande y difícil de realizar, ya que por una parte, tiene que ser él mismo y por otra, debe propiciar y estimular a sus alumnos a que también sean ellos mismos, sin adoptar posturas extremas. El profesor como persona que vive los valores cristianos, debe promoverlos en sí y en su mundo circundante a través de gestos concretos y eficaces, pues cada hombre, debe ser libre de optar por su propio sistema de valores que no debe ocultar, pero, a su vez, ha de ayudar a los educandos para la elección de su propio sistema de valores que no debe ocultar, pero a su vez, ha de ayudar a los educandos para la elección de su propio sistema de valores sin ejercer coacción.

Nosotros, como educadores debemos tomar conciencia primero de cuáles son los valores cristianos y hacerlos nuestros, recrearlos, dada la repercusión que tiene los valores que se viven, porque se transmite lo que se vive, no lo que se dice o explica.

“Los jóvenes son extremadamente sensibles a la autenticidad y a la coherencia de sus educadores, no perdonan fácilmente una incoherencia entre palabras y actos, interior y exterior... Además de la autenticidad, el educador debería aprender a respetar a los jóvenes, a aceptarlos, a tener confianza en ellos. Sin estas cualidades, la educación se convierte en adoctrinamiento”

Su función principal, por tanto, no será enseñar impositivamente, sino guiar a los alumnos para que cada uno de ellos clarifique sus valores, impulsarlos hacia una formación dinámica, creativa, que ponga de manifiesto las posibilidades de cada individuo en orden a conseguir su maduración personal y la asimilación de sus experiencias. Una vez conseguida esa introspección, el sujeto va aprendiendo a contrastar la realidad exterior consigo mismo, y así van aflorando en él los valores personales.

El rol del profesor consiste, en último término, además de lo ya expresado, en favorecer un ambiente adecuado en el aula para que se pueda llevar a cabo una discusión crítica en torno a la resolución de conflictos, y en posibilitar un clima de libertad de expresión donde los estudiantes puedan determinarse en la selección de los valores, dentro del máximo respeto, ambiente exigido, por cierto, para la realización de actividades concretas en la educación en valores.

De uno u otro modo, es necesario que el educador se ocupe de formar en valores; no es posible abstenerse. La asignatura de Religión predispone a

los alumnos a tener una actitud ante la vida repleta de convicciones, con una actitud de seguridad en las elecciones y de afirmación en sí mismo”. (Tomado de Educación en valores. Presupuestos previos; disponibles en: [www.profes.net/rep.documentos/Noticias/edu.valoresz.pdf](http://www.profes.net/rep.documentos/Noticias/edu.valoresz.pdf))

Además el centro educativo trabaja en valores como, identidad, honestidad, solidaridad, respeto, libertad y responsabilidad, criticidad y creatividad, calidez afectiva y amor.

#### 4.4. ANÁLISIS FODA

##### 4.4.1. Fortalezas y debilidades

Dentro de una institución educativa es muy importante llevar a cabo la planificación del PEI porque de esta manera podemos conocer sus fortalezas las cuales nos permiten conocer las ventajas y beneficios que presta la institución, y también sus debilidades que vienen a ser los impedimentos para el buen funcionamiento de la institución educativa e impide un buen proceso de enseñanza – aprendizaje, ya que son factores que afectan a toda la comunidad educativa.

<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo Alternativo de Evaluación</li> <li>• Financiamiento Fiscal</li> <li>• Aplicación de la Ley de Educación Servicio Civil y Carrera Administrativa</li> <li>• Planificación Curricular</li> <li>• Recurso Humano Capacitado</li> <li>• Asignatura de Valores</li> <li>• Autogestión de Padres de Familia</li> <li>• Granjas 1 y 2 para práctica de los estudiantes</li> <li>• Involucramiento de los actores de la Institución en actividades agropecuarias, culturales, sociales, deportivas.</li> <li>• Asociación Consejo Estudiantil.</li> <li>• Proyectos de Investigación de Campo y Pasantías</li> <li>• Corporación Micro-empresarial</li> <li>• Herramientas manuales para práctica de campo</li> <li>• Servicio de Orientación Vocacional y Médico</li> <li>• Vivero y orquidiario.</li> <li>✓ Aulas funcionales</li> </ul>

<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres no funcionales</li> <li>• Deficiente sistema eléctrico</li> <li>• Cerramiento incompleto</li> <li>• Inadecuada utilización de los RR HH</li> <li>• Poca coordinación en la planificación por áreas de estudio</li> <li>• Insuficiente seguimiento y asesoramiento en las labores pedagógicas o académicas</li> <li>• Poca aplicación de técnicas activas de aprendizaje</li> <li>• Maltrato de docentes a los estudiantes Físico psicológico</li> <li>• Poco conocimiento y aplicación del código de la niñez y adolescencia</li> <li>• Falta sentido de autoridad.</li> <li>• Descoordinación entre autoridades</li> <li>• Frecuente arrogación de funciones</li> <li>• Falta implementación de sistemas informáticos en las labores administrativas</li> <li>• Falta motivación de los estudiantes</li> <li>• Desidia manifiesta de los RR HHH</li> <li>• Poca vocación de los estudiantes en la especialidad agropecuaria</li> <li>• Bajo nivel de gestión de autoridades con organismos de desarrollo</li> </ul> <p>Poca comunicación entre autoridades y docentes</p>



#### **4.4.2. Oportunidades y amenazas**

En la institución todos los involucrados debemos conocer las oportunidades que esta tiene para poder mejorar y que es lo que le dificulta o amenaza para que esta salga adelante con los proyectos que tiene planificados siempre y cuando se trabaje en conjunto todos los actores educativos.

<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios con el Municipio de Celica, Convenios con el Consejo Provincial</li> <li>• Dinse, Proloza-Procetal, Pretec, PREDESUR, Plan Internacional</li> <li>• Fondo Canadiense, Cederena, Secretaria de deportes, Ministerio de Bienestar Social, Padres de Familia</li> <li>• Ministerio de Educación y Cultura, Dirección Provincial de Educación de Loja</li> <li>• Batallón de Infantería 19 Carchi- Celica</li> <li>• Socialización del Manual, del Código de la Niñez y Adolescencia</li> <li>• Taller de capacitación a cargo del INNFA</li> <li>• Conocimiento de la Ley contra la violencia intrafamiliar</li> <li>• Convenios con los Patronatos de Amparo social Provincial y Cantonal</li> <li>• Autogestión de las UEP</li> <li>• Capacitación en gestión administrativa y financiera: Pretec, Procetal Ministerio de Economía.</li> <li>• Cooperación de estudiantes graduados en el plantel</li> <li>• Cooperación de la Asociación de Ganaderos y Agricultores</li> <li>• Cooperación de la Cámara de Comercio</li> <li>• Convenios con el ministerio del ambiente</li> <li>• Convenios con la UNL, UTPL, ESPEC.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia de factores ambientales</li> <li>• Contaminación de enfermedades Infecciosas y parasitarias</li> <li>• Educación Tradicional</li> <li>• Presupuesto insuficiente</li> <li>• Bajo número de estudiantes</li> <li>• Ineficiente atención a Padres de familia, estudiantes y comunidad</li> <li>• Indisciplina estudiantil</li> <li>• Inseguridad del perímetro del plantel.</li> <li>• Hogares desorganizados</li> <li>• Influencia de colegios a distancia</li> <li>• Imposición del Currículo</li> <li>• Duplicación de especialidades en el entorno</li> <li>• Escuelas Unidocentes</li> <li>• Desnutrición</li> <li>• Migración</li> <li>• Bajo nivel cultural de Padres de Familia</li> <li>• Falta de comunicación en la familia</li> <li>• Influencia negativa de los programas televisivos</li> <li>• Venta de licores y cigarrillos a menores de edad.</li> <li>• Poco control y colaboración de Padres de Familia a sus hijos</li> </ul>

## 4.5. RESULTADOS

### 4.5.1. De los directivos

El establecimiento educativo en el cual se realizó la investigación es un centro educativo, urbano, fiscal, mixto que cuenta con dos secciones diurna y nocturna.

**Tabla 6**

#### **FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO**

b. Coordinadores de área				
c. Por grupos de trabajo			2	33.33
d. Trabajan individualmente				
e. No contestan			1	16.66
TOTAL			6	99.99

Fuente: Encuesta a Directivos del Colegio Técnico "12 de Diciembre"  
Elaborado por: La autora

La organización escolar para que pueda enfrentar los retos y desafíos que le impone la nueva reforma, deberá funcionar sobre una base estructurada que permita a sus directivos y subalternos establecer un trabajo armónico, libre de tensiones, es decir, un clima organizacional sano en el cual todos sus integrantes tengan claro los fines y objetivos de la escuela, se identifiquen con ellos y mediante labores conocidas y delimitadas puedan coordinar acciones conjuntas que contribuyan al avance positivo de toda la organización escolar, para lo cual se debe contar con estructuras adecuadas, recurso y materiales disponibles, con objetivos claros y procedimientos acordes con el tipo de organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la investigación se puede conocer que el 50% ha escogido dos opciones es decir, indica que lo hace mediante reunión general cada trimestre y por coordinadores de área, el 33.33% de los encuestados aseguran que el rector del centro

educativo organiza los equipos de trabajo por grupos, y el 16.66 no responde.

Es decir que los directivos del centro educativo investigado organizan el trabajo más por reuniones generales y por los coordinadores de área.

**Tabla 7**

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución		
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	66.66
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan	2	33.33
TOTAL	6	99.99

Fuente: Encuesta a Directivos del Colegio Técnico "12 de Diciembre  
Elaboración: La autora

El tamaño de la organización de un centro educativo es muy importante para la toma de decisiones por lo tanto se debe tomar en cuenta algunos aspectos para poder medir el tamaño de la organización.

De acuerdo a la investigación en el centro educativo los directivos toman en cuenta los resultados obtenidos en la institución para medir el tamaño de la organización por lo que al momento de hacer la tabulación esta opción tiene un porcentaje del 66.66%, mientras que el 33.33% no responden.

**Tabla 8**  
**ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. El número de miembros de la institución		
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	66.66
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan	2	33.33
TOTAL	6	99.99

Fuente: Encuesta directa a Directivos Colegio Técnico "12 de Diciembre"  
 Elaboración: La autora

El tamaño de la organización de un centro educativo es muy importante para la toma de decisiones por lo tanto se debe tomar en cuenta algunos aspectos para poder medir el tamaño de la organización.

De acuerdo a la investigación en el centro educativo los directivos toman en cuenta para medir el tamaño de la organización los resultados obtenidos en la institución que al momento de hacer la tabulación esta opción tiene un porcentaje del 66.66%, mientras que el 33.33% no contestan.

**Tabla 9**  
**FORMULACION DE TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EN MANUAL DE NORMAS**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	4	66.66
b. No	2	33.33
TOTAL	6	99.99

Fuente: Encuesta directa directivos Colegio Técnico "12 de Diciembre"  
 Elaboración: La autora

Es muy importante conocer las tareas que debe cumplir cada miembro de la institución, y para que se cumplan éstas a cabalidad deben estar

escritas en un manual o reglamento de la institución que permitan que cada miembro pueda conocerlas y cumplirlas a cabalidad.

De acuerdo a la investigación se ha comprobado que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, ya que de acuerdo al análisis de resultados se ha obtenido un porcentaje del 66.66%, mientras que él no tiene el 33.33%.

De este resultado se deduce que es importante tener un manual, reglas y procedimientos para mantener una buena marcha en la institución educativa.

**Tabla 10**  
**LIDERAZGO EN CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	2	33.33
b. No	4	66.66
TOTAL	6	99.99

Fuente: Encuesta directa directivos Colegio Técnico "12 de Diciembre"  
Elaboración: La autora

Es importante que en la institución educativa exista un clima de respeto y consenso para la toma de decisiones ya que de ello depende el éxito o el fracaso de la institución, para este clima de respeto debe existir un líder quien promueva este clima.

De acuerdo a la investigación se ha comprobado que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en el centro educativo investigado está liderado por el Consejo Directivo ya que este tiene un porcentaje del 66.66%.

**Tabla 11**  
**PRESENCIA DE DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	2	33.33
b. No	4	66.66
TOTAL	6	99.99

Fuente: Encuesta directa directivos Colegio Técnico "12 de Diciembre"

Elaboración: La autora

En un centro educativo es importante saber resolver conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas, es el director o rector quien debe saber delegar funciones para poder obtener resultados provechosos para la institución. Pues un buen líder es quien sabe delegar funciones y no quien da órdenes y que se deben cumplir, el líder es quien sabe escucha, ser paciente, comprensivo, quien promueve el trabajo en equipo por el adelanto y progreso de la institución.

De acuerdo a la investigación realizada en el centro educativo dice que la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos el rector no delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores ya que este tiene un porcentaje del 66.66%, mientras que el 33.33% dice que si lo hace.

**Tabla 12**  
**SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO**  
**PROMUEVE**

		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	2	33.33	2	33.33		
b	El desarrollo profesional de los docentes	2	33.33	2	33.33		
c	La capacitación continua de los docentes	3	50	2	33.33		
d	Trabajo en equipo	3	50	2	33.33		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	66.66				
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50	1	16.66		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	16.66	3	50		
h	No contestan	2	33.33				

Fuente: Encuesta directa directivos Colegio Técnico "12 de Diciembre"  
Elaboración: La autora

De acuerdo a la investigación realizada dice que el centro educativo investigado promueve la vivencia de valores institucionales y personales ya que tiene un porcentaje del 66.66%, mientras que la capacitación continua de docentes, trabajo en equipo y participación de los padres de familia en las actividades programadas esta con un 50%, de lo cual se deduce que estos valores se promueven siempre.

De acuerdo al análisis de las encuestas de los directivos el 33.33% de directivos que no contestan las preguntas.

**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	4	66.66				
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			4	66.66		
c	Se adquieren a partir de la experiencia	4	66.66	1	16.66		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	16.66	3	50		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	50	2	33.33		

Fuente: Encuesta directa directivos Colegio Técnico "12 de Diciembre"  
Elaboración: La autora

Es importante que el rector de un centro educativo cuente con habilidades para dirigir una institución, de acuerdo a la investigación indica que estas habilidades se promueven o se adquieren a partir de la experiencia esta con un porcentaje del 66.66%, algunos afirman que son innatas 66.66%, que se promueven a través de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión con un porcentaje del 50%.

Del número de directivos encuestados solo cuatro responden las preguntas mientras que dos las dejan en blanco.

**Tabla 14**  
**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	3	50	2	33.33		
b	La disminución del número de estudiantes por aula			1	16.66	3	50
c	La mejora de los mecanismos de control	3	50	1	16.66		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	66.66				

Fuente: Encuesta directa directivos Colegio Técnico "12 de Diciembre"  
Elaboración: La autora

Como es de conocimiento que se debe promover el desempeño y progreso de la institución educativa, para lo cual el rector debe promover una serie de actividades tendientes a mejorar la institución.

De acuerdo a la investigación se ha constatado que como directivo promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar así como la mejora de los mecanismos de control que esta con un porcentaje del 50%, le sigue el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para

saber qué les falta mejorar y la mejora de los mecanismos de control con un porcentaje del 50%, además que indica que nunca promueve la disminución del número de estudiantes por aula ya que esta con el 50%.

De los directivos encuestados hay dos que no responden las preguntas que da un porcentaje del 33.33%.

**Tabla 15**  
**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Presencia de Organismos	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	4	66.66				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	16.66	2	33.33		
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	16.66	2	33.33		
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	66.66				
e	Otros (¿cuáles?)	1	16.66				

Fuente: Encuesta directa directivos Colegio Técnico "12 de Diciembre"

Elaboración: La autora

Para promover el liderazgo en la institución educativa es importante que existan algunos organismos en ella los mismos que ayudaran a la toma de decisiones en la institución.

Entre los organismos que se promueven siempre en la institución educativa motivo de investigación se encuentran de dirección (director(a), Consejo escolar, consejo académico, técnica (departamentos, equipo docente, etc.) que tiene un porcentaje del 66.66%, mientras que a veces de gestión y de coordinación con el 16.66%.

De los directivos encuestados hay dos que no responden esta pregunta.

**Tabla 16**  
**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O**  
**JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Actividades	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	33.33	2	33.33		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	50	2	33.33		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	33.33	2	33.33		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	33.33	2	33.33		

Fuente: Encuesta directa directivos Colegio Técnico "12 de Diciembre"

Elaboración: La autora

Toda institución educativa cuenta con un equipo educativo o junta de profesores para que se promueva el proceso enseñanza – aprendizaje.

En el centro educativo investigado se pudo constatar que el equipo educativo o junta de profesores promueve siempre actividades para establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, esta opción tiene un porcentaje de 50%, mientras que las actividades llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos se contradice ya que tanto siempre como a veces tiene un porcentaje del 33.33%.

De los directivos encuestados tres no responden la pregunta.

**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	3	60	2	40
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	2	40	3	60
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	80	1	20
d	Mantener actualizada la metodología	4	80	1	20
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	80	2	40
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	6	100		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	60	2	40
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	1	20	4	80
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	60	2	40
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	60	2	40

Fuente: Encuesta directa. 5 directivos del Colegio Técnico "12 de Diciembre"  
Elaboración: La autora

En cada centro educativo deben existir departamentos didácticos y cada uno cumple una función específica para el beneficio de los estudiantes y del mismo personal docente de la institución.

En la institución educativa investigada indica que los departamentos didácticos si se encargan de colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje ya que está con un porcentaje del 100%.

**Tabla 18**  
**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICA 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.	4	80	1	20

Fuente: Encuesta directa. 5 directivos del Colegio Técnico “12 de Diciembre”  
Elaboración: La autora

La gestión pedagógica en el centro educativo, debe fomentar la producción de diagnósticos y de soluciones propias y que sean adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico donde se encuentra, ya que esto ayudará al adelanto de la institución.

De acuerdo al análisis de las encuestas aplicadas a los directivos ellos indican que estas acciones si se dan en el centro educativo ya que el si tiene un porcentaje del 80%.

**Tabla 19**  
**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	4	66.66	2	33.33
b	Plan estratégico	2	33.33	3	50
c	Plan operativo anual	6	100		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	100		

Fuente: Encuesta directa directivos del Colegio Técnico “12 de Diciembre”  
Elaboración: La autora

En una institución educativa es importante realizar toda la planificación pertinente para que esta pueda seguir adelante y no sea una institución donde las cosas se hacen sin previa planificación, pues para que todo

salga bien debe estar bien planificado y ser del conocimiento de toso los integrantes de la misma.

En el centro educativo investigado indican que se realiza el plan operativo anual y proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes ya que estas opciones tienen un porcentaje del 100%, mientras que indican que no se realiza un plan estratégico dentro de la institución pues esta opción tiene un porcentaje del 60%.

#### 4.5.2 De los profesores

Tabla 20

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1.El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	8	32	12	48	5	20
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	18	72	4	16	3	12
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	17	68	6	24	2	8
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docente estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	11	44	13	52	1	4
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	6	24	11	44	8	32
6. Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	12	48	11	44	2	16
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante	18	72	5	20	2	8
8. Resistencia en los compañeros director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	3	12	16	64	6	24
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros	4	16	11	44	10	40
10.Desadecuado continuo en las relaciones con el director del centro educativo	3	12	11	44	11	44
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	4	16	14	56	7	28
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo	21	84	2	8	2	8
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	9	36	14	56	2	8
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	13	52	11	44	1	4
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	9	36	11	44	5	20
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	7	28	16	64	2	8

Fuente: Encuesta directa. 25 docentes del Colegio Técnico "12 de Diciembre"

Elaboración: La autora

De acuerdo a las encuestas aplicadas a los docentes del centro educativo se puede decir que los maestros se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo ya que esta opción tiene un porcentaje del 84%, además indican que dentro del proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral de los alumnos ya que tiene un porcentaje de 72%, mientras que indican que a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo ya que tiene un porcentaje del 52%, que a veces hay resistencia en los compañeros rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza ya que tiene un porcentaje de 64%, como indican que a veces admiran el liderazgo y gestión que mantienen los directivos en el área académica ya que tiene un porcentaje del 56%.

### 4.5.3 De los estudiantes

**Tabla 21**  
**RESULTADOS DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES**

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	F	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	5	25	6	30	5	25	4	20
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes	2	10	4	20	8	40	6	30
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	3	15	9	45	5	25	3	15
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	4	20	7	35	7	35	2	10
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	1	5	4	20	13	65	2	10
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	1	5	7	35	6	30	6	30
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	3	15	8	40	7	35	2	10
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	6	30	8	40	4	20	2	10
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	4	20	6	30	7	35	3	15
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	5	25	8	40	4	20	3	15
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	5	25	8	40	4	20	3	15
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	6	30	6	30	6	30	2	10
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	9	45	2	10	6	30	3	15
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	7	35	7	35	4	20	2	10

Fuente: Encuesta directa. 20 estudiantes del sexto curso del Colegio Técnico "12 de Diciembre" Elaboración: La autora

En las encuestas aplicadas a los estudiantes del sexto curso de Contabilidad de la sección nocturna del colegio se pudo constatar que los estudiantes están de acuerdo que el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, pues tiene un porcentaje de 30%, pero están en desacuerdo que los docentes no se preocupan por los problemas de los estudiantes pues tiene un porcentaje de 35%;

#### 4.5.4 De los padres de familia

**Tabla 22**  
**RESULTADOS DE ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA**

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El clima de respeto consenso en la toma dem decisiones está liderado por el Rector	5	33.33	10	66.66		
2. 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	10	66.66	5	33.33		
3. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	5	33.33			10	66.66
4. En el proceso de enseñanza aprendizaje los docentes utilizan los valores como el eje transversal de la formación integral del estudiante	5	33.33	10	66.66		
5. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes	9	60	6	40		
6. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	5	33.33	4	26.66	6	40
7. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	13	86.66	2	13.33		
8. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo	10	66.66	5	33.33		
9. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	10	66.66	5	33.33		
10. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera	10	66.66			5	33.33
11. Se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes			15	100		
12. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	10	66.66	5	33.33		

Fuente: Encuesta directa. 15 padres de familia del Colegio Técnico "12 de Diciembre"  
Elaboración: La autora

La encuesta aplicada a 15 padres de familia de los estudiantes del centro educativo investigado se ha podido comprobar que el clima de respeto, consenso en la toma de decisiones está liderado a veces por el rector Ya que tiene un porcentaje del 66.66%, mientras que se ha comprobado que el trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza no se da nunca ya que tiene un porcentaje del 66.66% , además de que nunca hay desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo investigado pues tiene un porcentaje del 40%

### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Acto y proceso permite interrelación de los seres humanos. Requiere de normas para su efectividad Manera más adecuada para una mejor relación entre personas Se diferencia porque es más informal y es parte de la comunicación.	1 1 2 2	Específico de lo real Directa, positivo  Información algo que no tiene valor	1 2  2
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	No, el liderazgo es una cualidad que ejercen las personas en base a su capacidad, vocación y preparación académica.  El liderazgo no se garantiza con un manual o reglamento	1  1	Si  No  Contamos con un POA por departamento y el PEI	2  1  1
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	En base al dialogo constructivo y la observación del código de convivencia Manteniendo la calma y sabiendo cómo comunicarse con cada maestro. La comunicación directa es la herramienta ideal.	1 1 1		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Empatía Capacidad de escucha. Receptivo Conciliador Paciente	2 2 1 1 1	Comunicación constante	1

5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Liderazgo democrático y liderazgo moral Participativo Apoyo	2 1 1	Nivel de madurez	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Respeto mutuo Libertad Responsabilidad Conciencia ecológica Solidaridad	3 1 2 1 1		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Honestidad Solidaridad Responsabilidad Respeto Amistad	2 2 1 1 1		
8	En caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	No existen Irrespeto Egoísmo Irresponsabilidad	1 1 1 1		

### MATRIZ DE PROBLEMÁTICA

Problemas Observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1.</b>  Frecuente arrogación de funciones	Miembros del directivo se atribuyen funciones directivas	No hay respeto por las funciones del rector
	Todos toman decisiones	No se aceptan decisiones
	No hay liderazgo	Descoordinación de actividades
<b>Problema 2.</b>  Falta sentido de autoridad	Descoordinación de tareas	Desconocimiento de funciones
	Poca comunicación entre directivos y docentes	Desconocimiento de leyes y reglamentos de la institución
<b>Problema 3.</b>  Poca comunicación y asesoramiento de los directivos a los docentes	Falta comunicación	Discrepancias entre directivos y docentes
	Poco trabajo en equipo	Se desconoce el trabajo en equipo
	Desmotivación de los docentes	Desinterés de los docentes por el mejoramiento de la institución

## **5. Discusión**

El centro educativo motivo de investigación es un centro educativo fiscal mixto con dos secciones diurna y nocturna de nivel medio ubicado en la cabecera cantonal de Celica, provincia de Loja. Tiene un PEI para ambas secciones.

La población investigada entre directivos y docentes oscilan entre 25 y 75 años de edad, entre los cuales hay ingenieros, licenciados, magister, y bachilleres en agropecuaria principalmente.

Los estudiantes investigados son del sexto curso de contabilidad de la sección nocturna, oscilan entre 17 y 28 años de edad, de sexo masculino y femenino, que por cuestiones de trabajo o familiares han decidido terminar su bachillerato en esta sección.

### **i. FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO**

La organización del trabajo en el centro educativo es fundamental para el progreso de la institución.

En el centro educativo investigado los directivos aseguran que organizan los equipos de trabajo en una reunión general cada trimestre y a través de los coordinadores de área pues de acuerdo a sus respuestas estas opciones tienen un porcentaje del 60% mientras que en un 40% sostienen que lo hacen mediante grupos de trabajo.

## **ii. ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

Es importante medir el tamaño de la organización para la toma de decisiones.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas se pudo constatar que los directivos miden el tamaño de la organización a través de los resultados obtenidos en la misma ya que esta opción tiene un porcentaje del 80%, es decir es el único aspecto que toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

## **iii. LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS**

Es importante que en centro educativo exista un manual de normas para los miembros de la institución, del cual todos ellos tengan pleno conocimiento para que puedan acatar las disposiciones que se tiene dentro de la institución.

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo constatar que el centro educativo motivo de investigación si cuenta con un manual de normas ya que el sí tubo un porcentaje del 80%.

## **iv. EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

Es importante reconocer el liderazgo del rector o director del centro educativo ya que esto le permitirá poder tener un mayor aceptación por parte de los miembros de la institución y así poder llevar adelante la toma de decisiones ya que de ella depende el éxito o el fracaso de la misma.

Analizando los resultados se comprobó que quienes lideran el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones es el Consejo Directivo ya que esta opción tiene un porcentaje del 60%, es decir que no se reconoce el liderazgo del rector del centro educativo.

#### **v. DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

Es importante demostrar el liderazgo en una institución, una forma de hacerlo es saber delegar funciones a los miembros de la institución a la hora de tomar decisiones para resolver conflictos por el adelanto de la misma.

Verificando los resultados obtenidos de las encuestas se pudo conocer que el rector no delega la toma de decisiones para resolver conflictos a un grupo de colaboradores ya que esta opción tiene un porcentaje del 80%, sino que prefiere resolver el mismo.

#### **vi. SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Como sabemos en un centro educativo es muy importante que sus líderes promuevan actividades tendientes a mejorar el nivel académico de sus miembros, pues esto permitirá que el centro tenga mayor aceptación y demanda entre la sociedad.

En el centro educativo investigado sus líderes promueven a veces la participación de los padres de familia en las actividades programadas ya que esta opción tiene un porcentaje del 20% y la delegación de autoridad a los grupos de decisión con el 60%, mientras que a veces promueven la excelencia académica, el

desarrollo profesional de los docentes ya que estas opciones tienen un 40%, siempre promueven la capacitación continua de los docentes y el trabajo en equipo ya que tiene un porcentaje del 60%.

#### **vii. HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Todo líder debe poseer habilidades que le permitan mantenerse en ese puesto, ya que de sus habilidades de líder depende el adelanto o el fracaso de la institución, no podemos decir que estas habilidades nacen con la persona también las puede adquirir a través de su experiencia e ir las moldeando de acuerdo a su personalidad.

Creo que cada persona tenemos habilidades para llevar a cabo este papel de líder lo que debemos es desarrollarlas a través de la experiencia y la constancia en la preparación y conocimiento de lo que es ser un buen líder.

En los resultados obtenidos se refleja que los directivos creen que las habilidades son innatas ya que esta opción tiene un porcentaje del 80%, aunque también afirman que se adquieren a partir de la experiencia con un porcentaje del 80%, mientras que se adquieren a través de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión con un 60%, se refleja que algunos directivos creen que a veces se desarrollan con estudios en gerencia ya que tiene un porcentaje del 60%.

### **viii. LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES**

La gestión pedagógica en el centro educativo, debe fomentar la producción de diagnósticos y de soluciones propias y que sean adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y den entorno geográfico donde se encuentra, ya que esto ayudará al adelanto de la institución.

De acuerdo al análisis de las encuestas aplicadas a los directivos ellos indican que estas acciones si se dan en el centro educativo ya que el si tiene un porcentaje del 80%.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### CONCLUSIONES:

1. De la población investigada podemos decir que una parte de la población se resiste a aceptar que hay una autoridad frente a la institución y que es ella quien asigna responsabilidades.
2. Los docentes a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades en cuanto a la gestión administrativa.
3. Los docentes afirman que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.
4. Se puede decir que los docentes que forman parte del Consejo Directivo están seguros que ellos mantienen el liderazgo en el centro educativo. Los directivos de la institución no delegan a un grupo de colaboradores la toma de decisiones para resolver conflictos , sino la realizan ellos mismos basándose en el liderazgo que ellos mantienen.
5. Habiendo analizado la información bibliográfica se obtuvo un conocimiento profundo del tema motivo de investigación con el cual se pudo realizar el análisis de resultados.
6. Podemos decir de acuerdo a la investigación que el liderazgo se lo adquiere con la practica de valores manteniendo la ética profesional y la formación continua de un buen líder es ser el correcto y flexible.
7. Tenemos que tener en cuenta también que mantener un buen liderazgo es mantener las riendas de la institución potenciadora de buenos resultados y no

creadora de conflictos en si el liderazgo es la practica continua de soluciones a las adversidades de cada institución tanto en el aspecto laboral como financiero.

8. Es importante indicar que de acuerdo al resultado de la encuesta a docentes se pudo comprobar que los docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo.
9. De acuerdo a los resultados de la encuesta a estudiantes afirman que el rector si toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.
10. Los padres de familia afirman que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones esta liderado por el rector del centro educativo.

## RECOMENDACIONES

Creo necesario que para mejorar las relaciones entre directivos, docentes, docentes y padres de familia no solo es necesario realizar la planificación de actividades y la aplicación de modelos pedagógicos sino más bien reforzar la comunicación a través de lo siguiente:

1. Realizar grupos de trabajo para la elaboración de actividades tendientes a mejorar las relaciones comunicativas.
2. Promover charlas sobre lo que es liderazgo y gestión en un centro educativo.
3. Delegar la toma de decisiones a un grupo de colaboradores para así inmiscuirlos en el proceso de mejoramiento institucional.
4. Trabajar la parte afectiva de los estudiantes, padres de familia y docentes para la formación integral del educando. Realizando actividades tendientes a integrar a la comunidad educativa en las mismas para así mejorar la comunicación y la autoestima de cada uno de ellos.
5. Trabajar en equipo para el bienestar y progreso de la institución.
6. A cada una de las partes, directivos, docentes abrirse a escuchar sugerencias entre los integrantes de la institución por el adelanto de la misma.
7. Fomentar el compañerismo entre todos los entes educativos a través de actividades de integración.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. TITULO DE LA PROPUESTA**

#### **MEJOREMOS EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL**

### **2. JUSTIFICACIÓN**

El problema que debemos superar en el centro educativo es el de lograr que los docentes, reconozcan el liderazgo de las autoridades del centro educativo, ya que ellos creen que quien tiene el liderazgo es el Consejo Directivo, puesto que las acciones de liderazgo por parte de la autoridad son muy débiles, pues falta dinamismo, más bien se nota actividades rutinarias que no permiten visualizar las acciones de mejoramiento que la autoridad realiza para el centro educativo. Creemos que es necesario mejorar las acciones de liderazgo de las autoridades, ya que el liderazgo es la base del éxito en el centro educativo puesto que al no existir el liderazgo por parte de las autoridades o no ser reconocido tiende a ocasionar dificultades en la buena marcha de la institución.

### **3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Mejorar el liderazgo a través de la práctica de valores en la comunidad educativa de la sección nocturna del colegio Técnico “12 de Diciembre.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

-  Conocer acerca de la importancia del liderazgo en un centro educativo.
  
-  Lograr que los directivos y docentes reconozcan las funciones de la autoridad y de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.
  
-  Promover el trabajo en equipo para el fortalecimiento de la institución.

#### **4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

El Colegio Técnico Agropecuario “12 de Diciembre”, se encuentra ubicado en la ciudad de Celica, provincia de Loja, como una institución de educación media fiscal. Inicia su funcionamiento en el mes de julio del año 1960, por gestión de las autoridades y comunidad, se solicita al gobierno nacional la creación de un centro de educación media, en 1963 con el acuerdo 1048 del 15 de mayo se le asigna un presupuesto para su organización y funcionamiento. El 9 de febrero de 1969 se entrega la primera promoción de bachilleres técnicos en ciencias agropecuarias. El primero de agosto de 1967 el colegio funciona en su local propio con ocho aulas, cancha deportiva y una granja para las prácticas.

El Colegio Técnico “12 de Diciembre”, es una institución educativa fiscal, laica, mixta, con dos secciones de trabajo: diurna y nocturna. En la actualidad, desarrolla el Ciclo Básico, como complemento del Proyecto de Educación Básica consensuada en los 8vo, 9no y 10mo años, y los bachilleratos en las especialidades de agropecuaria en la sección diurna y contabilidad en la sección nocturna.

La institución educativa cuenta con 152 estudiantes en la sección diurna. En la sección nocturna cuenta con 123 estudiantes. Su planta docente está formada por 33 profesores y 10 administrativos.

En agosto del 2002, EL PROCETAL después de un proceso de selección de colegios técnicos agropecuarios de la provincia de Loja, el colegio 12 de Diciembre es uno de los favorecidos para mejorar la calidad de la oferta educativa, a través de paquetes de formación en: Capacitación, un asesoramiento personal y un seguimiento grupal en: Planificación Didáctica, Métodos Didácticos, Materiales Didácticos, Evaluación, Unidades Educativas de Producción, (UEP) Gerencia Educativa y Desarrollo Curricular.

## 5. POBLACIÓN OBJETIVO

Este proyecto de mejoramiento esta realizado con la finalidad de ayudar a reconocer y mejorar las relaciones entre directivos y docentes del centro educativo motivo de investigación para que de esta manera se pueda mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje. Todas las dificultades que se presentan en la institución educativa tienden a entorpecer el proceso de aprendizaje.

Este proyecto de mejoramiento se ha planteado con la finalidad de que mejore la relación que tienen la autoridad con el personal docente dentro del establecimiento para que conjuntamente puedan sacar adelante la institución, pues sin la colaboración del personal docente es difícil que la institución salga adelante, pero siempre reconociendo el liderazgo de la autoridad que está al frente del centro educativo con el afán de incentivar a trabajar en equipo por el bienestar de la misma, ya que existiendo buenas relaciones entre directivos y docentes, también existirá buenas relaciones entre estudiantes y padres de familia ya que todos forman la comunidad educativa

Esta propuesta está dirigida a los directivos, docentes de la institución educativa motivo de investigación, ya que son ellos quienes deben mejorar su relación laboral dentro de la institución pues de esta manera podrán mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes que se educan en este centro educativo.

## 6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Para el desarrollo del presente proyecto es necesario la participación activa de los entes que conforman la comunidad educativa principalmente.

Humanos

-  Directivos
-  Docentes
-  Estudiantes

 Padres de familia

#### Tecnológicos

 Computadora

 Impresora

 Infocus

#### Materiales

 Folletos

 Copias

 Láminas

 CD'S

#### Físicos

 Ambientes físicos de la institución

#### Recursos económicos

 Costo estimado del proyecto \$500

Una buena organización

## 7. PRESUPUESTO

Las acciones planificadas no ocasionan mayores gastos ya que las charlas sobre liderazgo y gestión las puede realizar un docente de la institución, así como de comunicación, valores se puede pedir ayuda a la supervisión o en su caso a la Dirección de Educación en su departamento de DIPROMEB.

Las actividades de integración ocasionarían gastos en cuanto a refrigerios, dependiendo de la participación de todos los entes de la comunidad educativa unos \$50 dólares.

### CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MAYO					JUNIO				JULIO				Responsables
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	
Seis charlas sobre valores institucionales	x		x		x	x		x		x				Gloria Silva, Zoila Invitado
Videos sobre como ser un buen lider		x												Zoila, Gloria Prof. Computación
Dos Charlas sobre la importancia de liderazgo y gerencia en un centro educativo			x	x										Gloria Silva, Zoila Invitado
Organizacion de grupos de trabajo para las cuatro actividades de integración en la institución	x	x				x	x							Rectora, Vicerrector
Dedicar un espacio aproximado de 30 minutos para estimular el conocimiento y la practica del respeto en los diferentes espacios	x	x	x	x										Rectora, Profesores
Comprobar si se ha mejorado la comunicación entre los directivos y docentes a traves del trato diario y en las reuniones de la comunidad										x				Rectora, Vicerrector

## 8. BIBLIOGRAFIA

- ✓ DR. ORTIZ OCAÑA, ALEXANDER LUIS. Profesor asistente. Decano de la facultad de ciencias técnicas. Universidad pedagógica "JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO". HOLGUÍN. alexcubano@latinmail.com
- ✓ Proyecto Educativo Institucional, Colegio Técnico Agropecuario "12 de Diciembre", Celica 2010.
- ✓ Zaleznik A - Harvard Deusto Business Review, 2004 - europa.sim.ucm.es. Directivos y líderes: ¿ son diferentes? Abraham Zaleznik Harvard Deusto Business Review 126, 38-48, 7/2004.

### PÁGINAS WEB

- ✓ <http://personal.us.es/munduate/genero.pdf>
- ✓ <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>
- ✓ <http://www.emagister.com/el-liderazgo-educacional-cursos-657547.htm>.
- ✓ [http://sepiensa.org.mx/sepiensa2009/docentes/didacticas/recursos/d\\_educadores/educavalores.html](http://sepiensa.org.mx/sepiensa2009/docentes/didacticas/recursos/d_educadores/educavalores.html).
- ✓ <http://www.buscarempleo.es/stag/diferencia-entre-lider-y-director.html>.
- ✓ <http://www.tareasya.com.mx/index.php?option=com.content&view=article&id=3600>  
El-director-como-1%c3%ader-de-la-comunidad-educativa&catid=501,maestrodeexcelencia, escuelamodelo

- ✓ <http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleannic-la-diferencia-entre-directivo.html>
- ✓ <http://www.lie.upn.mx/docs/diplomadopec/dimen-gest.pdf>
- ✓ <http://www.gerencie.com/auditoria-administrativa.html>
- ✓ <http://www.profes.net/rep-documentos/noticias/edu.valores.pdf>
- ✓ <http://www.eduso.net/res/?b=10&c=90&n=251>
- ✓ <http://www.educaweb.com/noticia/2005/07/18/transmision-valores-educacion-1592.html>
- ✓ <http://www.miescuelayelmundo.org/spip.php?article1530>

## 9. APÉNDICES



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENTREVISTA A RECTOR, VICERRECTOR, SUPERVISOR

Sr. (a) Gestores Educativos

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

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

---



---



---



---



---



---

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

---



---



---

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

---



---



---



---

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

---

---

---

---

---

---

---

---

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

---

---

---

---

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

---

---

---

---

---

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

---

---

---

---

---

---

8. **En caso de existir antivalores, ¿cuáles son?**

---

---

---

---

---

---

GRACIAS!!!



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 16 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGUN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

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	AVECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativase, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			

12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

### Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que *actualmente* se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene 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 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 escucha a 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.g				
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 es quien decide qué se hace en esta clase				
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de Familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se educan sus hijos. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. Cada declaración contiene tres posibles respuestas.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**. DATOS DE 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**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>AVECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. El clima de respeto consenso en la toma de decisiones está liderado por el Rector.			
2. 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.			
3. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
4. En el proceso de enseñanza aprendizaje los docentes utilizan los valores como el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
5. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.			
6. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
7. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
8. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.			
9. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
10. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
11. Se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
12. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**ENCUESTA A DIRECTIVOS**

**Sres. Gestores Educativos:**

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

**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 ( )

**1. ¿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)

.....

**2. 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)

.....

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

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

- 4. **El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el**
  - a) Director ( )
  - b) Rector ( )
  - c) Consejo Directivo ( )
- 5. **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:**

Nro	Naturaleza de las actividades	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:**

Nro	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:

Nro	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?

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

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

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

Las preguntas 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 ( )

**13. 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.  
(\_\_\_\_\_)