



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL  
ECUADOR**

**SEDE IBARRA**

**ÁREA SOCIO HUMANISTICA**

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO  
EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio técnico salesiano  
Río Santiago del cantón Limón Indanza, provincia de Morona Santiago,  
durante el año lectivo 2010-2011”.**

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

**Autora:** Rodríguez Andrade, Ana Luisa

**Directora:** Díaz Agila, Olga Marleni, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO MACAS**

**2013**

## CERTIFICACIÓN

Magíster

Olga Marleni Díaz

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA**

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado “Gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio técnico salesiano Río Santiago del cantón Limón Indanza, provincia de Morona Santiago, durante el año lectivo 2010-2011”, realizado por la profesional en formación: Rodríguez Andrade, Ana Luisa; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, octubre de 2013

.....

Mgs. Olga Marleni Díaz A.

**DIRECTORA DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

## **DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS**

“Yo, Rodríguez Andrade Ana Luisa, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente 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”

f.....

Autora: Rodríguez Andrade Ana Luisa

Cédula: 0101233864

## DEDICATORIA

A la memoria de mi padre: Luis Rodríguez Jara  
A mi madre: Guadalupe Andrade Cabrera  
A mi esposo: Raúl Peláez Arévalo  
A mis hijos: Washington Giovanni  
Karina Jacqueline  
Ana Catalina  
A mis nietos: Washington e Isabella Peláez Cantillano  
Bryan, Joely, Anita e Isabel Chalán Peláez  
Mateo Rivadeneira Peláez  
A mis hijos políticos: Anabell Cantillano  
Enrique Chalán  
Darwin Rivadeneira

A las Autoridades y Maestros de la Universidad Técnica Particular de Loja, por el trabajo abnegado de formación que ofrecen a todas las personas y en todos los rincones de la patria.

Con afecto

Ana Luisa Rodríguez Andrade

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud a la Mgs. Olga Marleni Díaz Agila, Directora de Tesis y maestra de vocación por su apoyo incondicional para la conclusión de la Tesis.

A la Mgs. Mariana Buele, maestra dedicada a su labor por el constante asesoramiento desde el inicio de la investigación.

Dejo constancia de mi gratitud a la UTPL que lo admiro mucho porque me ha dado la oportunidad de capacitarme, constituye para mí el faro que ilumina mi camino y que gracias a lo que he aprendido mediante el Sistema de Educación a Distancia, estoy desempeñando funciones Directivas en el campo de la Educación haciendo alarde de la formación integral que inculcaron los maestros de la Universidad.

Un sincero agradecimiento al Sr. Rector, Directivos, Secretaria, docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Técnico Salesiano “Río Santiago”, por colaborar con la información para el presente trabajo, los resultados de la investigación servirán para plantear y ejecutar una propuesta que beneficiará a la Institución Educativa.

Ana Luisa Rodríguez Andrade

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>CARÁTULA</b> .....	<b>i</b>
<b>CERTIFICACIÓN :</b> .....	<b>ii</b>
<b>DECLARATORIA DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>INDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b>vi</b>
<b>INDICE DE CUADROS Y FIGURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 La Gestión Educativa</b> .....	<b>6</b>
1.1.1 Concepto de Gestión.....	6
1.1.2 Gestión Educativa.....	6
1.1.3 Importancia.....	7
1.1.4 Tipos de Gestión .....	8
1.1.5 Componentes esenciales de la gestión.....	9
<b>1.2 Liderazgo Educativo</b> .....	<b>11</b>
1.2.1 Definiciones de Liderazgo.....	11
1.2.2 Definición de Líder.....	11
1.2.3 Estilos básicos del Liderazgo Educativo.....	12
1.2.3.1 Líder Autócrata.....	13
1.2.3.2 Líder Democrático o Participativo.....	14
1.2.3.3 Líder de Rienda Suelta o Liberal.....	15.

1.2.3	Características de un líder .....	16
1.2.4	Función del Líder .....	17
1.2.5	Rasgos Asociados con el Liderazgo.....	18
1.2.6	Importancia del Liderazgo.....	19
1.2.7	Diferencias entre Gestión y Liderazgo.....	20
1.2.8	Diferencias entre Directivo y Lider.....	21
1.2.9	Diferencias entre Jefe y Lider.....	22
1.2.10	La Autoridad para el Liderazgo .....	22
<b>1.3</b>	<b>Los Valores y la Educación.....</b>	<b>25</b>
1.3.1	¿Qué son los Valores?.....	26
1.3.2	Clases de Valores .....	27
1.3.3	Características .....	29
1.3.4	Importancia .....	30
<b>1.4</b>	<b>Educación en Valores y Virtudes.....</b>	<b>32</b>
1.4.1	Condiciones para la Educación en Valores .....	34
1.4.2	Incidencias de la Educación en Valores .....	35
<b>2.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
2.1	Participantes .....	41
2.2	Materiales e instrumentos de investigación .....	48
2.3	Método y procedimiento.....	49
<b>3.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
3.1	Diagnóstico .....	53
3.1.1	Los Instrumentos de Gestión Educativa donde se evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores.....	55
3.1.2	La estructura organizativa de la Institución Educativa .....	61
3.1.3	Análisis FODA.....	68
3.1.4	Matriz FODA.....	69

3.1.5 Resultados de las encuestas y entrevistas.....	70
3.1.5.1 De los Directivos.....	70
3.1.5.2. De los Docentes.....	85
3.1.5.3 De los Estudiantes .....	89
3.1.5.4 De los padres de Familia.....	94
3.1.5.5 De la Entrevista a los Directivos.....	99
3.2 Matriz de Problemáticas .....	102
<b>4. DISCUSION.....</b>	<b>104</b>
<b>ONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>116</b>
CONCLUSIONES.....	117
RECOMENDACIONES .....	119
<b>5. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>120</b>
5.1 Título de la propuesta.....	121
5.2 Justificación .....	121
5.3 Objetivos de la propuesta .....	123
5.4 Actividades.....	124
5.5 Localización y cobertura especial.....	125
5.6 Población Objetivo .....	126
5.7 Sostenibilidad de la propuesta.....	127
5.8 Presupuesto .....	128
5.9 CRONOGRAMA.....	129
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>130</b>
<b>APÉNDICE .....</b>	<b>132</b>

## INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Directivos encuestados de acuerdo a la edad.....	42
Tabla 2: Directivos de acuerdo a su género .....	42
Tabla 3: Directivos encuestados por Título Académico.....	43
Tabla 4: Docentes encuestados por edad.....	44
Tabla 5: Docentes encuestados por género.....	44
Tabla 6: Docentes encuestados de acuerdo al título académico.....	45
Tabla 7: Docentes encuestados de acuerdo a los años de que trabaja en la institución.....	46
Tabla 8: Estudiantes encuestados por género.....	47
Tabla 9: Estudiantes encuestados por edad.....	47
Organigrama de la Institución.....	65
Tabla 10: Forma de organización de los Equipos de Trabajo en el Centro Educativo.....	70
Gráfico: Organización de Equipos de Trabajo.....	71
Tabla 11: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	71
Gráfico: Aspectos para medir el tamaño de la organización.....	72
Tabla12: Tareas de los miembros de la organización están escritas en un Manual de Normas .....	72
Gráfico: Tareas de los miembros de la organización están escritas en un Manual de Normas.....	73

Tabla 13: EL clima de respeto y consenso de la toma de decisiones .....	73
Gráfico: EL clima de respeto y consenso de la toma de decisiones.....	74
Tabla 14: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	74
Gráfico: Delegación de la toma de decisiones .....	75
Tabla 15: Administración y liderazgo en el Centro Educativo.....	76
Tabla 16: Habilidades del Liderazgo para dirigir la Institución.....	77
Tabla 17: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Escolar.....	79
Tabla 18: Organismos que integran la Institución.....	80
Tabla 19 Actividades del Equipo Educativo, Equipo Didáctico y Junta de Profesores.....	81
Tabla 20: Los Departamentos Didácticos y sus acciones.....	82
Tabla 21: Gestión Pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	83
Tabla 22: Material de Planificación Educativa.....	84
Tabla 23: Resultados de la encuesta a Docentes.....	85
Tabla 24: Resultados de la encuesta a Estudiantes.....	90
Tabla 25: Resultados de la encuesta a Padres de Familia.....	94
Matriz 2 Resultados de la entrevista a los Directivos y Directores de Área.....	99
Matriz de Problemáticas.....	102

## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación “**Gestión, liderazgo y valores en la Administración del Colegio Técnico Salesiano “Río Santiago”**”, busca analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales.

Se desarrolla una investigación tipo descriptivo, se aplica: Encuestas a Directivos, estudiantes, docentes, padres de familia, entrevista a directivos.

Fue necesario la revisión y análisis de los instrumentos de gestión académica: El Manual de Organización, Código de Ética El Plan estratégico, El Plan Operativo Anual, Código de Convivencia, Proyecto Educativo Institucional.

Con los resultados obtenidos en el proceso investigativo, se evidencia la falta de liderazgo y gestión en directivos y docentes, poca comunicación e información entre los miembros de la comunidad educativa, métodos de enseñanza no innovadores, falta de compromiso de los docentes en la solución de problemas y decisiones del Rector que no considera las opiniones de la comunidad educativa.

A partir de ellos se desprenden debilidades y amenazas que dificultan el cumplimiento de la visión, para fortalecer las relaciones interpersonales, gestión y valores institucionales propongo el desarrollo del Proyecto: “Elaboración del Código de Convivencia del Colegio Técnico Salesiano Río Santiago”.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión, Gestión Educativa, Instrumentos de gestión académica, Importancia del Liderazgo, Educación en valores y Virtudes, Incidencia de la Educación en valores.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The research "management, leadership and values in the Salesian Technical School Administration" Rio Santiago ", aims to analyze the management and leadership capacity integrated personal and institutional values.

We develop a descriptive research, applies: Surveys of executives, students, teachers, parents, managers interview.

It was necessary to review and analysis of academic management tools: The Organization Manual, Code of Ethics Strategic Plan, Annual Operating Plan, Code of Coexistence, Institutional Educational Project.

With the results obtained in the research process, it demonstrates the lack of leadership and management principals and teachers, poor communication and information among members of the educational community, innovative teaching methods, lack of commitment of teachers in solving Rector problems and decisions that do not consider the views of the educational community.

From them emerge weaknesses and threats that hinder the fulfillment of the vision, to strengthen interpersonal relationships, management and institutional values suggest the development of the Project: "Development of the Code of Coexistence Salesian Technical College Rio Santiago".

KEY words: Management, educational management, academic management, importance of leadership, education in values and virtues, incidence of the education in values.

## INTRODUCCIÓN

El nuevo milenio nos exige más dedicación a las labores docentes, porque la juventud es más compleja y vive en una sociedad muy distinta donde han invadido los medios de comunicación y los adelantos tecnológicos que han despertado nuevos intereses en los educandos. Es por ello que el Ministerio de Educación nos exige actualización y método, nos interpela sobre la realidad social y nos demanda apoyo para construir un mejor futuro de la sociedad.

La “Gestión de liderazgo y valores en los centros educativos”, es un tema muy importante que debe ser estudiada y analizada con mucha seriedad, si se quiere cumplir con la misión y la visión educativa de brindar una educación de calidad y calidez.

Es deber de los maestrantes con el asesoramiento de los maestros de la UTPL, colaborar con la Institución, por ello se investigó sobre el tema: **Gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio técnico salesiano “Río Santiago” del cantón Limón Indanza, durante el año lectivo 2010- 2011**, en la institución no se han realizado investigaciones sobre el tema.

El trabajo de Fin de Maestría contiene: El primer tema Marco teórico con la explicación de términos importantes relacionados con el tema de investigación. Segundo tema la Metodología que abarca los participantes, materiales e instrumentos de investigación los métodos y procedimientos. Tercer tema los Resultados de la investigación con el diagnóstico y la matriz de problemáticas. El cuarto tema la Discusión, luego tenemos las conclusiones y recomendaciones y por último se incluye la Propuesta de Mejora.

Se partió de un estudio descriptivo, interpretativo y cualicuantitativo. Para la investigación cualitativa se utilizó la encuesta a Directivos, docentes, padres de familia y estudiantes y se entrevistó a los Directivos.

Trabajo de investigación que permitió cumplir con el objetivo general 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 Salesiano “Río Santiago”.

El proceso de investigación se basó en los siguientes objetivos específicos: Consultar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la Institución educativa. Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores y éste último como eje transversal de la administración educativa.

El trabajo contiene el proceso metodológico, marco teórico y Diagnóstico institucional. La predisposición de los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, permitió coleccionar información verídica a través de la aplicación de la observación, encuestas y entrevistas, datos que son procesados para establecer y analizar la capacidad de gestión y liderazgo de la Institución Educativa.

Con los resultados de la investigación se comprobó que en el colegio hay poca gestión, liderazgo y valores en los miembros de la comunidad educativa, escasa comunicación e información entre los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, los directivos y docentes fallan en algunos aspectos relacionados con los estudiantes y con los métodos de enseñanza aprendizaje. El colegio carece de algunos instrumentos de gestión tales como el Código de Convivencia y el Manual de organización, está inconcluso el PEI. Además existe poco compromiso de los docentes con la institución.

El análisis de los hallazgos de la investigación será utilizado para mejorar la comunicación y gestión de liderazgo y valores en el Colegio.

Finalmente, les invito a los lectores a leer y hacer una crítica constructiva de esta tesis, porque los datos producto de la investigación permitieron conocer la realidad del colegio y con la propuesta se ayudará a mejorar las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa y por ende mejorará la calidad y calidez educativa.

## **MARCO TEÓRICO**

## **1. Marco teórico**

### **1.1 La Gestión educativa.**

Antes de describir lo que es la Gestión Educativa es importante tener la idea clara de lo que es gestión.

#### **1.1.1. Concepto de gestión.**

“La Gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”. (Hernández, 1997, pág.26).

Se entiende por gestión, la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.

#### **1.1.2 Gestión educativa.**

La Gestión Educativa, involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo tal como señala Inés Aguerrondo “todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes”.

### **1.1.3 Importancia.**

Me permito citar una frase de reflexión de Michel Godet: *“¿Queremos un mundo que cambie con nosotros, sin nosotros o contra nosotros?”*

Es una buena pregunta para los que conducen los centros educativos porque son los responsables de pilotearlas en un contexto de cambios globales profundos y complejos. Las sociedades actuales plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas en conocimientos complejos, más solidarios y más participativos. Se aspira que en los centros educativos se enseñen a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos.

En este contexto es necesario volver a pensar las modalidades de gestionar en los centros educativos para que funcionen como instituciones sensibles e inteligentes, con capacidad para

aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus estudiantes.

#### **1.1.4 Tipos de Gestión.**

Los tipos de gestión son:

##### **a. La Gestión Directiva**

Se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo, es decir se encarga del direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno.

La Gestión Directiva, es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. El Rector y su equipo de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su Institución.

Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión Institucional.

##### **b. Gestión Pedagógica y Académica**

Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. Es el área de los procesos de diseño curricular prácticas pedagógicas institucionales gestión de clases y seguimiento académico que enfoca su acción a fin de lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.

### **c. Gestión Administrativa y Financiera**

Es la que se encarga del uso efectivo de los recursos. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

### **d. La Gestión de la Comunidad**

Se encarga de las relaciones de la institución educativa con la comunidad en asuntos de participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos, ya que la comunidad es un elemento activo del quehacer educativo.

#### **1.1.5 Componentes esenciales de la gestión.**

La gestión tiene los siguientes componentes:

#### 1. Planificación de las acciones

Según los objetivos de proyecto educativo institucional u objetivos emergentes.

#### 2. Decisiones de planificación

Según los recursos disponibles y la capacidad de programación.

#### 3. Formulación de estrategias

Según las características de los recursos y las condiciones favorables y desfavorables internas y externas, para saber cuál sería la mejor forma de realizar las acciones.

#### 4. Visualización de resultados esperados

Según los objetivos que guían la planificación definir cuáles serían los posibles resultados a esperar y su impacto interno o externo.

#### 5. Evaluación de la gestión

El centro educativo, ha sido y seguirá siendo el lugar donde los niños, adolescentes y jóvenes pueden comparar sus conocimientos y experiencias previas con los conocimientos científicos y es el espacio donde adquieren competencias básicas de aprendizaje que les servirá para incrementar sus conocimientos, que mientras más complejos sea el camino a los conocimientos de la nueva era tecnológica, mayor será la responsabilidad que tienen los centros educativos para ofertar el acceso democrático e inclusivo a todos los sectores de la población.

Lo que se puede mirar en la actualidad que en la mayoría de los planteles educativos hay falencias o debilitamientos que se evidencian a través de los bajos niveles de rendimiento académico, de la gran cantidad de repitencia y la deserción escolar, que son muestras claras que los educandos no se acoplan a los actuales modelos de enseñanza-aprendizaje.

Por lo tanto la gestión educativa debe propender a la transformación de la realidad social y crear un ambiente propicio para desarrollar el proceso educativo donde predomine el dialogo y el consenso en la toma de decisiones que vayan en beneficio colectivo, esto es no solo crear un ambiente agradable en el centro educativo sino que se busque mejorar el ambiente desde adentro hacia fuera donde haya la participación activa de todos los actores de la educación ya que todos somos responsables de la educación.

La gestión educativa para optimizar una educación de calidad debe ser integral y colectiva, se requieren de elemento humano que dirija la institución con capacidad y competencia, con amplios conocimientos, pero sobre todo personal comprometido e identificado con la vocación de ser un educador.

## **1.2 Liderazgo educacional.**

Es necesario citar la definición de algunos términos que ayudan a comprender el contenido de este tema.

### **1.2.1 Definiciones de Liderazgo.**

Chiavenato Idalberto (1993) define que el “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

El liderazgo “Es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros” (Correa, 2009, pág. 15).

El liderazgo es el proceso personal y profesional de un directivo o equipo directivo para coordinar los esfuerzos de los miembros del colegio o institución para resolver dificultades y obtener el logro de los objetivos institucionales, se da el liderazgo cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo.

### **1.2.2 Definición de Líder.**

El profesor Rafael Alvira en una intervención oral sobre el líder dice: “Líder es aquella persona que conduce a otras en libertad”. (Correa, 2009, pág. 15).

“Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos” (Correa, 2009, pág.15).

Carlos Mora de la Universidad de Carabobo, indica que “Un líder es un catalizador de recursos, talentos y esfuerzos hacia una meta común. Su principal misión es la de guiar al equipo hacia una visión compartida, evaluando desempeños, corrigiendo errores y reforzando aciertos. Sus principales recursos están estrechamente ligados a sus virtudes personales, especialmente a su credibilidad como persona y como profesional. Desarrollarse como líder es desarrollarse como persona”.

En conclusión el líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Entonces es una persona capaz de dirigir, coordinar y motivar a individuos y grupos en libertad sin imponer con la finalidad de trabajar en equipo para alcanzar los objetivos propuestos. El Líder es la persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado.

### **1.2.3 Estilos básicos del liderazgo educativo.**

En cuanto al liderazgo en el aspecto educativo, éste va a aparecer como un factor para movilizar los grupos, ya sea de académicos, de alumnos, de diseñadores, hacia una dirección correcta. Así, el factor humano (el maestro) que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar metas es una parte importante para el logro de los objetivos propuestos.

Debemos conocer cuáles son los componentes del liderazgo:

- a) Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable;
- b) Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes;
- c) Capacidad para inspirar, y;

- d) Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

Generalmente se consideran 3 estilos principales del liderazgo, pero considerando la clasificación en base a la forma en que los líderes utilizan la autoridad, se clasifican en:

#### **1.2.3.1 Líder autócrata.**

Este líder asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos. Hay un control riguroso de las acciones realizadas por sus subalternos.

Los principales rasgos de este tipo de líderes en el proceso educativo son:

- Se preocupa mucho por los resultados de las tareas asignadas.
- No permite que se inmiscuyan sus sentimientos cuando toma decisiones para resolver una situación crítica en el aula.
- Es firme en sus convicciones.
- Acepta la supervisión y la responsabilidad final en las decisiones.
- Ordena, estructura toda la situación de trabajo y dice a los alumnos qué deben hacer.
- Basa su poder en amenazas y castigos.
- Sus decisiones son órdenes que tienen que cumplirse.

El profesor líder autocrático considera que hay un solo modelo a seguir y espera que los estudiantes respondan exactamente a lo que les había enseñado, donde sus decisiones son órdenes que deben cumplir con frecuencia amenaza e impone castigos a los

estudiantes, por lo general no les da la oportunidad para sus estudiantes desarrollen su creatividad sino que deben cumplir estrictamente lo que él ordena.

### **1.2.3.2 Líder democrático o participativo.**

Considera que sus dirigidos tienen capacidades a veces insospechadas que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. El profesor democrático o participativo viene a ser un hábil conductor de sus estudiantes. No hace sentir su gobierno como algo pesado sino que invita a seguirlo. Su acción será más efectiva y humana.

Las características del líder Democrático son las siguientes:

- Muestra fuerte preocupación por el grupo, tanto en aspecto personal como en el trabajo.
- Tiene muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario.
- Sabe que él es el que tiene que tomar las últimas decisiones, pero permite que se expresen libremente.
- Confía en la capacidad y buen juicio del grupo.
- Asigna claramente las tareas para el grupo, con el fin de que éste comprenda su responsabilidad.
- Crea un fuerte sentido de solidaridad.
- Toma decisiones compartidas.

Los estudiantes con este tipo de líderes se encontrarán motivados para trabajar, aprender, descubrir e inventar. Lo importante de este tipo de líder es que toma decisiones en concordancia con sus estudiantes y está pendiente de su grupo de trabajo, tiene mucha confianza en la capacidad de los integrantes del equipo.

### 1.2.3.3 Líder de rienda suelta o liberal (Laissez – faire).

Este tipo de líder deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor. Casi no hay directrices para el trabajo, todo se vuelve relativo y todo vale. “Dejar hacer dejar pasar” es la consigna de este tipo de líder:

Este tipo de líder se caracteriza porque:

- Muestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea.
- Procura no involucrarse en el trabajo del grupo.
- Evade la responsabilidad por el resultado obtenido.
- Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones.
- Proporciona información sólo cuando se lo solicitan.
- Deja que el grupo se organice.
- Considera que el respeto es “no meterse con nadie para que nadie me moleste”.

En la actualidad, hay una tendencia marcada en este sentido. Al querer pasar de un estilo autocrático a uno participativo, no se ha podido afrontar el nuevo esquema y el docente se ve incapaz de llevar a cabo su tarea de manera como se orienta ahora la educación. Su falta de manejo participativo lo lleva a dejar que los estudiantes hagan lo que quieren sin responsabilizarse por sus acciones.

En su defensa el profesor alude a la idea de que cada persona tiene “derecho” a ser como quiere ser, y esto conduce a una juventud desorientada y sin compromiso con la comunidad, Se deriva en situaciones caóticas y/o gobiernos autocráticos.

Esto es lo que está pasando en la actualidad, que ni los mismos jóvenes saben porque existen ni para que viven, avanzan sin metas ni saben que rumbo deben dar a su vida.

### 1.2.3 Características de un líder.

Para ser un líder eficiente debe reunir las características que se resaltan a continuación:

- a. **Capacidad Dialógica.** El dialogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas. Y el líder y tiene la capacidad de escuchar (no sólo de oír) a los demás, aun sin que hablen de manera directa. Más que con los oídos, escucha con el corazón. Al líder le interesa el bienestar de los demás.
- b. **Se siente éticamente responsable del grupo.** por eso toma en cuenta la dignidad y las facultades de las personas. Busca el bien para ellas y su superación. Se compromete con sus seguidores y al hacerlo, genera confianza y credibilidad. Está siempre presente. No abandona el puesto. Siempre tiene una actuación correcta.
- c. **Genera credibilidad.** la credibilidad crea fe y la confianza. No puede haber un grupo si no hay fe entre sus miembros y mucho menos, en su líder. Pero esa credibilidad se basa en su comportamiento más que en sus palabras.
- d. **Inteligencia emocional.** Daniel Goleman recalcó estos términos para significar la habilidad para manejar los sentimientos, afectos y emociones propias y ajenas, el líder tiene esta característica que le permite realizar acciones que son acogidas por sus seguidores.
- e. **Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.** sabe lo que puede hacer y lo hace bien. No se sobrevalora ni tampoco se subvalora. Si tiene debilidades, trata de superarla.
- f. **No pierde de vista el objetivo.** sabe a dónde hay que llegar y no lo desorientan las controversias o las acciones coyunturales que se presentan. Esa es una característica muy fuerte que, sin embargo, se le presta poca atención.

- g. **Sabe proponerse metas alcanzables.** no es temerario ni temeroso, sopesa las circunstancias para tomar las decisiones y paralelamente, sabe planear acciones para conseguir esas metas.
- h. **Lealtad.** es inconcebible un grupo con un líder desleal. Sería la ruina de todos. La lealtad, unida a la responsabilidad, hace fuerte al grupo en donde cada uno se siente seguro y sabe que no va a ser engañado.
- i. **Es innovador.** siempre está atento a nuevas formas de realizar las cosas o buscará mejorar las que ya existen. No se estanca en el pasado. Es un visionario.
- j. **Flexibilidad.** para poder hacer los cambios que se requieran. Para lograr la voluntad de quienes no estén de acuerdo, de manera que todos cooperen para conseguir las metas.
- k. **Bien Informado.** sabe que si no conoce el terreno, puede fracasar. Le interesa saber sobre todo que tiene que tomar decisiones. Debe tener capacidad para analizar los datos que dispone y utilizarlo inteligentemente de la mejor manera. (Correa, 2009, Págs. 24, 25,26).

#### **1.2.4 Función del líder.**

Entre las funciones primordiales de un líder están:

- a. Elevar las aspiraciones de las personas y liberar sus energías.

- b. El líder tiene una realidad de permanente cambio donde todo es competitivo, proporciona una dirección clara y definida, genera confianza y promueve la innovación.
- c. El líder define los planes y metas, mantiene y da importancia a la integración y al compromiso. Competente, técnico, analítico y comunicador. Altamente creativo, capacitado en toma de decisiones y trabajo en equipo. No necesariamente es disciplinado, ordenado y obediente, pero siempre está en permanente cambio.
- d. Por lo tanto un líder necesita *claridad* para expresar y desarrollar ideas, *valor* para actuar en cualquier circunstancia o incertidumbre, *constancia* para emprender, *empatía* para ingresar con sus ideas en los demás, *entender las motivaciones de sus seguidores* y tener una alta *vocación de servicio*.
- e. 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.

### **1.2.5 Rasgos asociados con el liderazgo.**

Los principales rasgos asociados al liderazgo son:

1. *Impulso*.- Los líderes muestran un elevado nivel de empeño. Tienen un deseo de logros relativamente alto, poseen mucha energía, son incansablemente perseverantes en sus actividades y toman la iniciativa.
2. *Deseo de dirigir*.- Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y guiar a otros.

3. *Honestidad e integridad.*- Los líderes construyen relaciones de confianza con sus seguidores ya que son veraces y honestos y muestran una elevada consistencia entre lo que dicen y los que hacen.
4. *Confianza en sí mismos.*- Los seguidores admiran a los líderes porque no dudan. Los líderes por ende necesitan demostrar confianza en sí mismos para así convencer a los seguidores de la rectitud de sus objetivos y decisiones.
5. *Inteligencia.*- Los líderes necesitan ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, así como ser capaces de crear opiniones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
6. *Conocimiento relativo al trabajo.*- Los líderes efectivos cuentan con un alto grado de conocimiento sobre la Institución, los aspectos técnicos. El conocimiento profundo permite que los líderes tomen decisiones bien informadas y que entiendan las implicaciones de las mismas.
7. *Extroversión.*- Los líderes son personas enérgicas y vivaces. Son sociables, asertivos y rara vez callados o retraídos.

### **1.2.6 Importancia del liderazgo.**

En la vida y éxito de las organizaciones sociales el liderazgo es muy importante por las siguientes razones:

1. Por la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Porque una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir por la falta de un líder apropiado.

3. El liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico hace que la organización y el control sea eficiente
5. Es un proceso de guiar a un grupo e influir para que alcance sus metas.
6. Por el compromiso efectivo de los directivos en orientar, dirigir, facilitar los procesos.

### **1.2.7 Diferencias entre gestión y liderazgo.**

<b>GESTIÓN</b>	<b>LIDERAZGO</b>
La gestión se ocupa de la complejidad de la organización	El liderazgo se ocupa de los caminos
Planificación: metas, objetivos, etapas, presupuesto	Visión de futuro y estrategias que introducen cambios.
Desarrollo del plan: organización del personal	Coordinación de personas, comunicación y comprensión de la nueva orientación
Aseguramiento del plan: control y resolución de problemas	Motivación e inspiración para asegurar cumplimiento del plan

Fuente: Recuperado de <http://www.renuevodeplenitud.com>

ELABORADO: Ana Rodríguez

### 1.2.8 Diferencias entre directivo y líder.

<b>DIRECTIVO</b>	<b>LIDER</b>
Existe por autoridad	Existe por buena voluntad
Considera la Autoridad un privilegio de mando	Considera la Autoridad un privilegio de servicio
Inspira miedo	Inspira confianza
Sabe cómo se hacen las cosas	Enseña cómo hacer las cosas
Maneja a las personas como fichas	No trata a las personas como cosas
Asigna las tareas	Da el ejemplo
Llega a tiempo	Llega antes
Dirige	Guía
Ve los problemas y los desastres que pueden destruir a la institución.	Ve los problemas como oportunidades para que el equipo de trabajo los supere y los convierta en ocasiones para crecer.
Echa culpas.	Soluciona los problemas y arregla los errores.
Suele hacer que crezca el resentimiento.	Promueve que crezca el entusiasmo
Dice: Yo	Dice : Nosotros

Fuente: Imagen de facebook.com

ELABORADO: Ana Rodríguez

### 1.2.9 *Diferencias entre jefe y líder.*

<b>JEFE</b>	<b>LÍDER</b>
EL jefe inspira temor	El líder genera confianza
El jefe dice yo	El líder dice nosotros
El jefe sabe por qué debe hacerse una tarea	El líder muestra cómo se debe forjar una carrera
El jefe se basa en la autoridad	El líder se basa en la cooperación
El jefe dirige	El líder guía
El jefe echa culpas	El líder soluciona los problemas y arregla los errores
El jefe suele hacer que crezca el resentimiento	El líder promueve que crezca el entusiasmo
El jefe hace que el trabajo sea monótono	El líder hace que sea interesante
El jefe ve los problemas y los desastres que pueden destruir a la empresa	El líder ve los problemas como oportunidades para que el equipo de trabajo los supere y los convierta en ocasiones para crecer.
El jefe dice: ¡Vayan!	El Líder dice: ¡Vayamos!

Fuente: Recuperado de <http://www.renuevodeplenitud.com>

ELABORADO: Ana Rodríguez

### 1.2.10 *La Autoridad para el liderazgo.*

Un líder debe alcanzar eficazmente las metas propuestas, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas.

La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad de líder se otorga a individuos a los que se consideran capaces y deseosos de servir, de tal modo que se obtengan una respuesta productiva de parte de sus subalternos.

La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se, delega progresivamente la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios. Gestión y liderazgo son acciones diferentes pero complementarias.

Para enfatizar lo antes dicho me permito citar una frase importante:

“No todos los administradores son líderes, ni todos los líderes son administradores.”  
(Robbins)

El liderazgo, exige del líder con una actitud ganadora, que conlleva una autoevaluación continua que le permita conocerse y conocer a cabalidad las fortalezas y las debilidades de su institución y de los miembros que la conforman, para con su apoyo ir disminuyendo las debilidades y fortaleciendo sus puntos fuertes.

La dinámica de la institución exige, la mejora diaria de nuestras actitudes, lo que nos lleva a crecer como personas, tomando en cuenta que *“a mayor responsabilidad, mayor servicio”* (Barbosa, José, 2006). *“Si una persona no cambia de actitud hacia horizontes nuevos y con fines nobles, los resultados siempre seguirán siendo los mismos”* (Rosales, 2005).

Por lo tanto, dentro de las características del líder, tenemos que es un dirigente, aceptado por el grupo y que tiene una voluntad de servicio. Siendo así, la importancia del líder educativo como formador de personas, es tal, que su accionar está directamente relacionado con los cambios sociales que se presentan (Juárez, 2005) y de aquí, la importancia del Liderazgo, Valores y Educación ayuda a la participación e iniciativa. Juárez dice: “El líder de excelencia representa el modelo a seguir”.

Carlos Mora de la Universidad de Carabobo (Mora V., 2008), indica que, “un líder es un catalizador de recursos, talentos y esfuerzos hacia una meta común. Su principal misión es la de guiar al equipo hacia una visión compartida, evaluando desempeños, corrigiendo errores y reforzando aciertos. Sus principales recursos están estrechamente ligados a sus virtudes personales, especialmente a su credibilidad como persona y como profesional. Desarrollarse como líder es desarrollarse como persona.”

Evaristo Martín Fernández, en su libro *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*, basado en un artículo del Club de Gestión de Calidad, indica como uno de los nuevos requerimientos del mercado laboral, de los profesionales de la educación es el liderazgo (CGC, 1986), refiriéndose al liderazgo como “la capacidad para desarrollar una visión global de la institución y para aunar voluntades en torno a un proyecto común”.

El perfil profesional de competencias del gerente educativo podría resumirse en: la capacidad para proporcionar dirección a la gestión del colegio en un ambiente y cultura de trabajo en equipo orientado a la participación creativa y la innovación; habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas; capacidad de negociación y generación de compromiso; disposición a aprender; habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos, y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras. Como no hemos sido capacitados para ser autoridades de un plantel educativo, muchas veces estamos fallando, porque nos falta ser emprendedores y verdaderos líderes para conducir las gestiones educativas, para guiar a los docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia.

El proceso de dirección, exige del directivo la capacidad para formar equipos de trabajo, los procesos de delegación y toma de decisiones en grupo, el de manejo de conflictos, a través de un enfoque de solución de problemas, permite un clima que favorece la solución de los problemas de la gestión y la innovación pedagógica. La falencia en mi colegio de acuerdo a los resultados de las encuestas es que trabajamos individualmente, no hay equipos de trabajo bajo una meta común, además la falta de liderazgo, la mala comunicación e información y la falta de compromiso de los docentes en la solución de problemas es una barrera que impide la superación de la institución y ocasiona la desorganización, desinformación y conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.

### **1.3 Los Valores y la Educación.**

Nadie puede educar sin valores, ya que la educación se dirige hacia ciertos fines que aprecia como valioso para el individuo y la sociedad. Si lo esencial de nuestra tarea de educadores es tratar de hacer mejores a los hombres, debemos confesar con honestidad que poco sabemos acerca de cómo hacerlo. Si la educación ha de proponerse no sólo la instrucción sino la formación de las personas, es urgente que incorpore explícitamente los valores éticos que hoy juzgamos básicos y fundamentales.

Educar es formar el carácter, en el sentido más extenso y total del término para que se cumpla un proceso de socialización imprescindible para promover un mundo más civilizado y crítico con los defectos del presente y comprometido con el proceso moral de las estructuras y actitudes sociales.

La siguiente frase se relaciona con los grandes valores de la educación del ser humano:

Mart José dice: *“El fin de la educación no es hacer al hombre rudo, por el desdén o el acomodo imposible al país en que ha de vivir, sino prepararlo para vivir bueno y útil en él”.*

### 1.3.1 *¿Qué son los valores?*

Jaime Balmes, en su libro Tratado General de Ética, empieza de la siguiente manera: “Hay en todos los hombres ideas morales: Bueno, malo, virtud, vicio, lícito, ilícito, derecho, deber, obligación, culpa, responsabilidad, mérito, demérito, son palabras que emplea el ignorante como el sabio en todos los tiempos y países; este es un lenguaje perfectamente entendido por todo el linaje humano, sean cuales fueren las diferencias en cuanto a la aplicación del significado en casos especiales”.

Cuando hablamos de valor, nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permite al ser humano a realizarse de alguna manera. Entonces el valor es una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, tiene valor. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo: un vehículo puede ser útil además de ser bonito.

El valor es considerado como un bien ya que se identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso y responde a las necesidades humanas a su vez permite evaluar la bondad de nuestras acciones.

Yo considero que una persona nace con el valor y éste se va perfeccionando a medida que va creciendo y ese valor se observa en las acciones del ser humano.

Existen dos tipos de bienes:

Los útiles y los no útiles

Un bien útil se busca porque proporciona otro bien, es el medio para llegar a un fin. Por ejemplo, si compro un medicamento para curar una dolencia busco uno de buena calidad que sirva para mi fin que es mejorar mi salud.

Por lo contrario, un bien no útil, es el que se busca por sí mismo. Por ejemplo, los seres humanos somos bienes no útiles, porque valemos por sí mismas, por el hecho de existir como personas, tenemos dignidad y no debemos ser ultrajados por los demás.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

### **1.3.2 Clases de Valores.**

Se entiende por valor moral todo aquello que lleva al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona y completa.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Por ejemplo se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, pero esto no afecta directamente al ser humano. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano y le deshumanizan.

Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral nos lleva y nos construye como hombre y nos hace más humano. Por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble y de mayor calidad como persona.

Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en méritos.

Para lograr comprender plenamente los valores morales debemos analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano, ellos son:

- a. **Valores Infrahumanos.**- Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad y la salud.
- b. **Valores Humanos Inframorales.**- Son aquellos valores que son exclusivos del hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, la inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio y la autoridad, etc.
- c. **Valores Instrumentales.**- Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.
- d. **Valores Terminales.**- Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

Los valores de acuerdo a las necesidades y su satisfacción o aspiraciones humanas se clasifican en:

- a. **Necesidades Primarias.**- Son las necesidades fisiológicas que todo ser humano tiene que satisfacer porque son indispensables para la vida, por ejemplo: el alimento, el vestido, la vivienda, la educación, la salud, etc.
- b. **Valores Económicos.**- El hombre siempre busca su comodidad, a través de una estabilidad laboral por ejemplo que sirve precisamente para cubrir sus necesidades básicas.
- c. **Necesidades de Seguridad.**- Se refiere al temor de ser relegado por los demás, todos nosotros en el fondo buscamos aceptación del grupo social.
- d. **Necesidades Sociales.**- Es cuando un núcleo familiar no es suficiente para el desarrollo de la persona, por lo que tendemos a formar nuevos grupos de pertenencia o proceso de socialización a través del barrio, colegio, universidad, instituto, oficina, etc.
- e. **Necesidades de Autorrealización.**- Se refiere de encontrar sentido a la vida, luchar por ese ideal. Estas pueden satisfacerse por medio del cultivo de la ciencia, arte, moral, religión, educación.

### **1.3.3 Características.**

Se dice también, que la finalidad del hombre en el mundo es alcanzar la felicidad. Para ello una de las cosas que debe hacer la persona, es valorar su vida y establecer jerarquías de importancia. Así se dará cuenta que algunos valores serán sacrificados por otros de mayor grado. Entonces se convertirá en la carta de presentación "moral" del individuo.

Dentro de las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:

- a. **Independientes e Inmutables.**- Son lo que son (originales) y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.

- b. **Absolutos.**- Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.
- c. **Inagotables.**- No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.
- d. **Objetivos.**- Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad para la sobrevivencia de su propia vida.
- e. **Subjetivos.**- Tiene importancia para la persona de acuerdo a sus intereses.

#### **1.3.4 Importancia.**

En la actualidad como educadores nos preocupan las manifestaciones en el comportamiento de la juventud y otros segmentos de la población se configuran en el imaginario colectivo como una grave crisis de valores. Pero este problema no solo se da en la juventud sino también en la gente adulta porque se nota la Corrupción desenfrenada en las esferas políticas, ascenso de la criminalidad, violencia juvenil, las barras bravas, terrorismo, narcotráfico y drogadicción, protestas violentas con atropello de los derechos ciudadanos, proclividad a la anarquía, impunidad, etc.

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas y privadas, sino gran parte de este problema es la desorganización familiar, la pérdida de autoridades de los padres de familia y la influencia negativa de programas tecnológicos (TV, celulares, PC; etc.).

Definitivamente la sociedad ecuatoriana en los últimos tiempos ha experimentado cambios vertiginosos, la "globalización", la revolución tecnológica (Internet, cable, celular, etc.) la libre

competencia, hace que nuestra calidad de vida sea cómoda y podamos elegir lo que nos conviene de acuerdo a nuestros intereses.

Pero vale reflexionar, será de manera uniforme para todas las personas, por ejemplo, frente a la ausencia de una buena calidad de vida, hace que muchas personas, intenten valerse de cualquier medio para cubrir su necesidad o fin previsto, interfiriendo en la vida de las personas, cometiendo delitos, ¿Quién es responsable? ¿Es tarea de la escuela o de la sociedad? Nos parece que ambas convergen y se nutren recíprocamente una de la otra.

Porque el desarrollo de la personalidad en el individuo, el proceso de socialización, aparece obviamente desde los primeros años de vida y en casa, pero esto se consolidará en el día en que ingrese a la escuela donde reforzará, aprenderá o modificará lo aprendido.

El asunto en realidad es complejo, en nuestros niños y jóvenes parte de su aprendizaje se da a través de la imitación, somos testigos de la corrupción en las más altas esferas gubernamentales, violación de derechos humanos, inestabilidad laboral, pobreza extrema, insensibilidad de la población, violencia a través de la prensa escrita y hablada.

Parece que aún nuestro país no tiene la brújula, que nos oriente a buscar nuestros objetivos para alcanzar el desarrollo nacional, en todos sus aspectos.

Es por ello que la importancia de los valores radica, en la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, capaz de ser el protagonista principal de la construcción de una sociedad genuinamente democrática, todo esto y mucho más, es responsabilidad cardinal del sistema educativo.

Es obvio que no vamos a insertar los valores como un curso más, dentro del currículo porque estos se practican, como manifestamos anteriormente es un trabajo conjunto de la comunidad educativa, de su organización estratégica, de sus actividades extracurriculares, charlas

preventivas (drogas, embarazo precoz, violencia familiar), talleres de habilidad social, sexualidad, hábitos de estudios, utilización del tiempo libre, etc.

#### **1.4 Educación en Valores y Virtudes.**

Como ya hemos dicho anteriormente, la educación en virtudes y valores se inicia en la familia, y es ésta la primera y principal responsable de esta educación, no pudiendo, por tanto, delegar esta responsabilidad en ningún otro estamento o persona.

Es cierto que la escuela es la continuadora de la educación que los padres han elegido para sus hijos, pero nunca puede suplantar ni absorber el papel primordial que tenemos los padres en este sentido. Es un derecho y un deber inalienable que los padres debemos ejercer y mantener.

La educación en virtudes y valores es algo que no tiene fecha de caducidad, puesto que los padres siempre estaremos influyendo en la vida de nuestros hijos de una forma o de otra. Cuando son pequeños, nuestro papel de orientadores para la vida se hace de una forma más directa, más activa. Pero cuando nuestros hijos se independizan, forman su propia familia y ya no influimos en ellos de una forma directa, siempre estamos ahí cuando nos piden un consejo, nos hablan de sus cosas y problemas, y siempre les estaremos dando ejemplo de vida, de ejercicio de los valores y virtudes.

El comportamiento humano es un 99% de imitación, por consiguiente, la manera de educar las virtudes y valores será fundamentalmente con el ejemplo, con la vivencia personal de cada uno de los valores y virtudes que queremos educar en nuestros hijos, “las palabras mueven, pero los ejemplos arrastran” (adagio latino). Es importante que los hijos vean que los padres hacen lo que dicen.

Para que el niño desarrolle valores debemos lograr que conozca el bien, ame el bien y haga el bien. O sea que entienda los valores, que se adhiera afectiva y emocionalmente a los mismos y que fundamentalmente los manifieste en acciones. El secreto es que los adultos fomenten

hábitos operativos buenos en los niños, lo cual ayudará a que se adhieran afectivamente al valor.

La educación supone crecer como persona, madurar, adquirir virtudes que nos hagan más felices y hagan más felices a los demás. Este proceso no es algo exclusivo de los niños, todos los seres humanos de cualquier edad o condición estamos inmersos en un proceso de maduración y de mejora personal.

Lo apasionante de la tarea de padres es que mientras educamos a nuestros hijos nos educamos nosotros, mejoran ellos y podemos mejorar nosotros. La tarea educativa supone un ejercicio de virtudes tales como la paciencia, la fortaleza, la generosidad.

Es muy útil que los hijos vean a su padre y a su madre luchar contra sus defectos, que pidan perdón y que les exijan. Educar es duro y a veces se hace muy cuesta arriba pero podemos disfrutar si vemos en la tarea una lucha conjunta de padres e hijos por ser mejores: esa es una de las grandezas de la Familia.

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

Educar en valores es también educar al estudiante para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres. Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestro centro educativo se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en la Constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

Una vez que los estudiantes interioricen los valores, éstos se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al estudiante en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va más allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

La siguiente frase nos hace meditar como estamos en la actualidad educando en valores y que es en concreto lo que pide la educación en valores. “Un centro escolar educa en actitudes y valores más por el ambiente y relaciones vividas en la organización que por lo que aisladamente enseña cada profesor en su aula. La educación en valores requiere, por eso, hacer del centro educativo un proyecto como acción educativa común, más que un proyecto de centro como documento” (Bolívar).

Lo ideal sería es que eduquemos en valores no en forma aislada sino que todos los que laboramos en la institución educativa hablemos un solo lenguaje y que nos comprometamos todos a educar en valores a nuestro estudiantes.

#### **1.4.1 Condiciones para la educación en valores.**

Son tres las condiciones que se debe reunir para la educación en valores, éstas son:

1. 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).

2. Conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer).
3. Definir un modelo ideal de educación.

#### **1.4.2 Incidencias de la educación en valores.**

La educación en valores influye en el ser humano porque:

- 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 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, 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.

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, el Colegio no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos. La particularidad 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.

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” (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, pág.4).

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

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 currículo 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.

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 sociohumanista tiene su propia significación y lógica y 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.

## **METODOLOGIA**

## 2. Metodología.



*Fuente: Álbum personal*

*ELABORADO: Ana Rodríguez*

El Colegio Técnico Salesiano "Río Santiago" fue creado el 2 de octubre de 1967 con Educación Básica mediante Resolución Ministerial N° 2881 y con Acuerdo Ministerial N° 3114, se crea el Ciclo Diversificado en Comercio y Administración, Especialización Contabilidad, está ubicado en el Cantón Limón Indanza en la Parroquia General Leónidas Plaza, Gutiérrez, en la calle Quito y Padre Miguel Ulloa, se dispone de una infraestructura aceptable hasta hace tres años estaba regentado por los Salesianos.

El Colegio desde su creación ha ofertado el Bachillerato Polivalente en Ciencias de Comercio y Administración y luego se creó el Bachillerato en Ciencias Carácter General, desde el año lectivo 2010 -2011 el Colegio está dirigido por sacerdotes de la Comunidad Diocesana hace dos años estamos laborando con el Bachillerato General Unificado y Bachillerato Técnico en Contabilidad., cuenta con la sección matutina y nocturna.

## **2.1 Participantes.**

El personal que labora en la Institución son 40 distribuidos de la siguiente manera: 3 directivos, 3 administrativos, 3 de servicios, 22 docentes con nombramiento, 8 docentes contratados, 1 docente contratado con dineros de autogestión.

Tiene una población estudiantil total de de 378 estudiantes en la sección diurna y 115 estudiantes en la sección nocturna. Como también cuenta con una población de 240 padres de familia.

### **Muestra**

Para la investigación sobre el tema de: "Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio Técnico Salesiano "Río Santiago", pionero de la educación secundaria en el Cantón Limón Indanza, se toma una muestra a 20 maestros que encontré al azar en la sala, a 15 padres de familia presidentes de los distintos paralelos y a 20 estudiantes entre ellos: 18 Alcaldes y vicealcaldes de cada paralelo, al presidente y secretaria del Gobierno estudiantil.

De igual manera la entrevista se realizó a los Directivos (Rector, Vicerrectora e Inspector) y tres directores de áreas (matemáticas, Estudios sociales y Ciencias Naturales)

A continuación detallo algunos datos informativos de la muestra que se aplicó en esta investigación.

Mediante Tablas Estadísticas:

**Tabla 1. Directivos encuestados de acuerdo a la edad**

<b>EDAD</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
45 – 49 años	2	33.33
50 – 54 años	1	16.67
55 – 59 años	3	50.00
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Secretaría General del Establecimiento

ELABORADO: Ana Rodríguez

En la tabla N°1 se aprecia que el 50% de directivos encuestados, sus edades fluctúan entre 55 y 59 años ; el 33.33% tiene edades entre 45 y 49 años, y el 16.67% está entre 50 y 54 años de edad. Deduciéndose que la mitad de los directivos están en una edad próximos a la jubilación.

**Tabla 2. Directivos de acuerdo a su género**

<b>GÉNERO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Femenino	2	33.33
Masculino	4	66.67
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Secretaría General del Establecimiento

ELABORADO: Ana Rodríguez

En la tabla N° 2 se observa que de los 6 Directivos y jefes de área encuestados, 4 son hombres que representan el 66.67% y 2 son mujeres, que corresponden al 33.33%. Determinándose que en el Establecimiento predomina el género masculino.

**Tabla 3.** Directivos encuestados por título académico

<b>TÍTULO ACADÉMICO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Licenciado en Pedagogía	1	16.66
Diplomado Superior en Gestión Educativa	3	50.00
Licenciado en Biología y Química	1	16.67
Licenciado en Ciencias de la Educación supervisión y Administración Educativa	1	16.67
<i>TOTAL</i>	<i>6</i>	<i>100%</i>

FUENTE: Secretaría General del Establecimiento

ELABORADO: Ana Rodríguez

Se observa en la tabla 3 que el 50% de los directivos encuestados tienen el Título de cuarto nivel Diplomado en Gestión Educativa y el 16.67% son licenciado en: Pedagogía, en Biología y Química y en Ciencias de la Educación con la especialidad de Supervisión y Administración Educativa. Evidenciándose que es una fortaleza para la entidad tener la mitad de directivos con título de cuarto nivel.

**Tabla 4.** Docentes encuestados por edad

<b>EDAD</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
31- 36 años	4	20
37- 42 años	4	20
43- 48 años	7	35
49- 54 años	1	5
55- 60 años	3	15
61- 66 años	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Secretaría General del Establecimiento

ELABORADO: Ana Rodríguez

Se observa que el 35% de los docentes está entre 43 y 48 años, el 20% entre 31 y 36 años, como también entre 37 y 42 años, el 15% oscila entre 55 a 60 años y el 5% entre 49 a 54 años, asimismo entre 61 a 66 años. Determinándose que la mayor parte del personal docente es elemento joven que trabaja en forma eficiente y eficaz para bien de la comunidad.

**Tabla 5.** Docente encuestado por género

<b>GÉNERO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Femenino	10	50
Masculino	10	50
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Secretaría General del Establecimiento

ELABORADO: Ana Rodríguez

Según los datos obtenidos se verifican que tanto el 50% son mujeres como también hombres. Evidenciándose que no hay predominio de género; es decir, que en la muestra aplicada existe equidad entre el género masculino y femenino.

**Tabla 6.** Docentes encuestados de acuerdo al título académico

<b>TÍTULO ACADÉMICO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Magister en Educación a Distancia	1	5
Diplomado Superior en Gestión Educativa	6	30
Diplomado Superior en Pedagogía	2	10
Licenciado en Teología Pastoral	1	5
Licenciado en Ciencia de la Educación	5	25
Ingeniería Comercial	1	5
Contador Público	1	5
Tecnóloga en Informática Aplicada	1	5
Profesor de Segunda Enseñanza	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Secretaría General del Establecimiento

ELABORADO: Ana Rodríguez

El 30% de encuestados tienen Diploma Superior en Gestión Educativa, el 25% son Licenciados en Ciencias de la Educación, el 10% título en Diplomado Superior en Pedagogía como también son profesores de Segunda Enseñanza, el 5% Título Académico de Licenciado en Teología Pastoral, Ingeniería Comercial, Contador Público y Tecnología en Informática Aplicada.

Comprobándose que si hay talento humano profesionalizado para brindar una educación de calidad con calidez.

Esta tabla contiene los títulos académicos de todo el personal docente encuestado en cambio en la tabla 3 solo están los títulos académicos del personal directivo y Jefes de área.

**Tabla 7.** Personal docente de acuerdo a los años que trabaja en la institución

Años de servicio	f	%
1 - 10 años	8	40
11- 20 años	5	25
21 -30 años	3	15
31 - 40 años	4	20
Total	20	100%

Fuente: Secretaría General del Establecimiento

ELABORADO: Ana Rodríguez

Se puede observar en la tabla que el 40% de los encuestados tiene de 1 a 10 años de experiencia docente, el 25% trabajan entre 11 a 20 años, el 20% de encuestados tiene una permanencia en la institución de 31 a 40 años y el 15% presta sus servicios entre 21 y 30 años. Evidenciándose que la mayor parte del personal no tiene muchos años de permanencia en la institución como docentes.

**Tabla 8.** Estudiantes encuestados por género

GENERO	<i>f</i>	%
Femenino	11	55
Masculino	9	45
<i>TOTAL</i>	<i>20</i>	100%

Fuente: Secretaría General del Establecimiento

ELABORADO: Ana Rodríguez

Se aprecia que el 55% son mujeres y el 45% son hombres. Deduciendo que en la Directiva de los paralelos y miembros del Gobierno Estudiantil predomina el género femenino, porque en las votaciones para miembros del Gobierno Estudiantil y en las directivas de paralelos las mujeres tienen más acogida que los hombres ya que sus propuestas son más concretas.

**Tabla 9.** Estudiantes encuestados por edad

EDAD	<i>f</i>	%
12-16 años	13	65
17-21 años	7	35
TOTAL	20	100%

Fuente: Secretaría General del Establecimiento

ELABORADO: Ana Rodríguez

Como se observa en la Tabla, el 65% de los estudiantes encuestados están entre la edad de 12 a 16 años y el 35% entre 17 a 21 años. Demostrándose que el mayor número de estudiantes encuestados son adolescentes.

## **2.2 Materiales e instrumentos de investigación.**

Para la recolección de la información se utilizó los instrumentos de la encuesta, entrevista y la observación directa de la investigadora.

La encuesta dirigida a los directivos diseñada para recolectar información sobre el tipo de liderazgo y gestión desde sus puntos de vista, formada de 14 ítems con alternativas múltiples y escalas.

La encuesta que se aplica a los docentes consta de 16 declaraciones en la que el profesor debe escoger entre escalas la información hace referencias a su actividad como maestro, líder, su gestión académica, el trabajo en equipo, la integración de la comunidad y la práctica de valores.

La encuesta aplicada a los estudiantes tiene 14 declaraciones en la que el estudiante da información acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades y evalúa sus percepciones sobre el ambiente real o clima escolar.

La encuesta aplicada a los padres de familia tiene 14 declaraciones que dan información sobre la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo, además nos da información sobre el ambiente real o clima escolar donde se educa su hijo.

Por último la entrevista que se aplica a los directivos fue estructurada y consta de 8 preguntas para recoger información que sirvió como aporte para fundamentar el informe de tesis y para potenciar la propuesta de innovación para la gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo.

Además se realizó una observación directa a la gestión curricular como: Plan Operativo Anual (POA), Planificación Estratégica (PEI), Plan Curricular Institucional (PCI), Actas de

Juntas de Curso, Actas de Juntas de Área, Actas de Padres de familia, Código de convivencia y Código de Ética .

### **2.3 Método y procedimiento.**

Con el tema sugerido por la Universidad para realizar la investigación seleccione al Colegio Técnico Salesiano “Río Santiago” de la Parroquia General Leónidas Plaza Gutiérrez del Cantón Limón Indanza.

La investigación es de tipo *exploratorio y descriptivo*, que ha permitido hacer un diagnóstico de la realidad en el aspecto de Gestión, Liderazgo y valores en la Administración del Colegio Técnico Salesiano “Río Santiago”.

Se aplicó el *método analítico- sintético*, para analizar y sintetizar los conceptos de gestión y liderazgo para la comprensión y conocimientos de la realidad institucional.

Se utilizó el *método estadístico* que nos proporcionó información de una porción de la población (una muestra) y se elaboró las tablas estadísticas para facilitar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas; y, obtener información válida sobre el tema investigado y en base de ellos establecer la propuesta a fin de ayudar a la Institución educativa a un mejor convivir con la comunidad educativa y a su vez resolver dificultades.

Con la aplicación del *método hermenéutico* me facilitó la obtención de información teórica relacionada con el tema de investigación.

Las técnicas que se ha utilizado para recabar información para el presente trabajo de investigación son la *observación, encuesta y la entrevista*.

Para la investigación se siguió los siguientes pasos:

- Se dirigió al señor Rector una solicitud para obtener el permiso para realizar la investigación en el Colegio en base al tema propuesto y a la teoría prevista.
- Con la autorización del señor Rector, se procedió a seleccionar la muestra de la población para aplicar las encuestas, tanto a padres de familia, docentes, estudiantes y directores de área.
- Para facilitar la recepción de la información de los estudiantes, se convocó a una reunión a los Alcaldes y vicealcaldes de cada paralelo y dos miembros del Gobierno Estudiantil, les explique el objetivo de la encuesta y como deben contestar las declaraciones, en ese día aplique la encuesta a
- Se acudió a los domicilios de los padres de familia miembros de la directiva para solicitar la colaboración indicando el objetivo de la encuesta y gentilmente aceptaron les entregue la encuesta y fijaron el día para la recepción de la información.
- Seleccioné al azar a 20 docentes para aplicar la encuesta, pedí su colaboración, indicando el objetivo y como deben contestar el cuestionario.
- Una vez recogida la encuesta con la información solicitada procedí a:
  - ✓ Elaborar una matriz para la tabulación de datos
  - ✓ Tabular los datos; y,
  - ✓ Analizar la información obtenida
- Para la entrevista con los directivos, dialogue con las personas para solicitar la colaboración y fijar la fecha para personalmente realizar el trabajo, con la información obtenida procedí a leer y extraer conclusiones.

El proceso investigativo lo controle de acuerdo con el cronograma estructurado y sugerido por la Universidad, pero por dificultades de salud no pude cumplir en la fecha señalada.

## **RESULTADOS**

### 3. Resultados

#### 3.1 Diagnóstico.

Es importante citar algunas definiciones de diagnóstico: “Es el componente clave, que nos permite organizar las instituciones educativas como parte integral del contexto general, cuya finalidad es orientar e identificar las potencialidades y debilidades, desprendiéndose de estas, todas las acciones a corto largo plazo que se va a alcanzar con participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa sobre el conocimiento de la realidad institucional y de su entorno, considerando particularmente las características de la institución educativa”. (Torres, 2008, pág.31).

“El diagnóstico es abrir las puertas a la realidad en el que se recogen todos los problemas; en conclusión el diagnóstico es provocar una insurgencia en todos los actores sociales en la construcción y en la parte operativa”. (Torres, 2008, pág.31).

“El propósito principal del diagnóstico es verificar la realidad actual, a través del análisis situacional en un determinado contexto y mediante el análisis crear cambios”. Recuperado de <http://www.monografías.com/trabajos67/direccionadministrativa/direccionadministrativa2.shtml>

El diagnóstico debe ser elaborado con la participación de toda la comunidad educativa para que este estudio sea confiable a fin de que haya una actitud de reconocer los problemas, necesidades, expectativas y motivar en cada uno de ellos la predisposición para juntos buscar estrategias de cambio.

Los objetivos del diagnóstico son:

1. El análisis integral del desarrollo de la actividad educativa, como una realidad social.

2. Evaluación de los resultados obtenidos en función de los medios, recursos y fines orientadores del sistema educativo.
3. La clasificación y la descripción de la problemática detectada.
4. La identificación de las causas que originan la problemática.
5. La fundamentación de las acciones pertenecientes al proceso de planeación.

El diagnóstico permite:

1. Identificar los cambios que queremos realizar según el entorno social, económico, cultural, etc.
2. Valernos de las fortalezas para revertir las debilidades y de las oportunidades para revertir las amenazas.
3. Observar el desarrollo cuantitativo de nuestro centro educativo en las dimensiones pedagógico y de gestión.

Obtener información sobre el desarrollo cualitativo de las dimensiones pedagógicas y de gestión de nuestro centro educativo. Al finalizar este proceso se llega a estructurar la visión y la misión del centro educativo. (Álvarez Gálvez L. E., 2010, Pág.49).

En síntesis es un diagnóstico de los procesos académicos y administrativos de una institución que busca mejorar su calidad educativa para un mejor servicio a la sociedad con calidad y calidez para llegar a la excelencia.

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

La institución educativa como principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado debe alcanzar progresivamente su fortalecimiento institucional a través de una gestión pedagógica, institucional, administrativa eficaz y eficiente. A ello contribuyen las demás instancias del Sector.

Para la Dirección de la Institución Educativa deberá tener en consideración lo siguiente:

#### **3.1.1.1 El Manual de Organización.**

El Manual de organización y Funciones (MOF) es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puesto de trabajo o cargos contenidos en el cuadro de asignación de personal (CAP), formula los requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas del cargo.

Documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y Funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización. Recuperado de <http://definición.or/manual de organización>

El Colegio no dispone de este manual, puesto que los directivos, administrativos, docentes y de servicios, cumplimos únicamente las responsabilidades citadas en la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su Reglamento.

### 3.1.1.2 *El Código de Ética.*

Un código de ética fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales); el código de ética admite una normativa interna de cumplimiento obligatorio. Recuperado de <http://definicion.de/código-de-etica>

En el presente año lectivo se elaboró este Código que está en proceso de revisión y aprobación, es un documento básico que contribuye al fortalecimiento del Colegio, donde está planteado los valores y principios que servirán de guía para la ejecución de las actividades académicas, de investigación y difusión de la cultura de la Institución Educativa.

### 3.1.1.3 *El plan estratégico o plan de transformación institucional (PTI).*

En el Colegio estamos elaborando en grupos el Plan de Transformación Institucional porque es fundamental disponer y manejar este documento como instrumento de gestión de mediano plazo que orienta las actividades pedagógicas e institucionales. Para la elaboración del PTI se consideran las siguientes áreas:

1. Área de procesos	7 descriptores
2. Área de productos	5 descriptores
3. Área de personas	5 descriptores
4. Área de recursos	4 descriptores
5. Área de alumnos	7 descriptores
6. Área de entorno	6 descriptores

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

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas. Recuperado <http://definicion.de/plan-operativo>

El POA es la principal herramienta de planeación de los colegios con la cual se hace la programación anual de las actividades estratégicas definidas para el cumplimiento de la política y los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Es el elemento articulador de lo estratégico y lo operativo, es decir, convierte la planeación estratégica en acciones concretas. Su construcción debe ser participativa y concertada con todos los miembros de la comunidad.

En los colegios permite orientar, consolidar y realizar el seguimiento de los objetivos, las actividades y las metas que se realizarán durante un año. Igualmente, permite hacer el seguimiento a las metas del plan de desarrollo, mediante el análisis de las actividades

programadas y evaluar la gestión y el desempeño de cada área, de acuerdo con el cumplimiento de las metas establecidas.

Con la implementación adecuada del POA, es posible realizar un adecuado ejercicio de planeación de actividades para trazar un horizonte de acción claro, apoyado con un seguimiento permanente que permite retroalimentar y evaluar lo programado y reorientar el rumbo del quehacer cotidiano de los colegios y de las áreas de la entidad.

El POA se elaboró en el periodo de matriculas contiene el tiempo que el centro educativo ha determinado para gestionar cada uno de las necesidades a resolver durante el tiempo establecido, en la planificación se considera los siguientes aspectos:

1. Datos informativos
2. Objetivos
3. Líneas de acción
4. Actividades
5. Responsables
6. Indicadores de logro
7. Cronograma de actividades del año lectivo en el campo Administrativo, técnico pedagógico, cívico, social y deportivo.

Este documento nos ayuda en la ejecución, control y evaluación de las actividades en los distintos campos, con esta planificación lo que se pretende es corregir las falencias y hacer que toda la comunidad educativa participe de las actividades planificadas. La ejecución de las actividades está coordinada con las distintas Comisiones Permanentes.

### **3.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI).**

El PEI, es la carta de navegación de los colegios, en donde se especifican entre otros aspectos los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, las estrategias pedagógicas, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión.

Es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere del compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

Es necesario que cada institución realice el esfuerzo necesario para tener un PEI como documento de partida a ser desarrollado, perfeccionado y revisado en periodos no menores a cinco años, con el fin de tornar lo pertinente a cada cambio del contexto institucional o del entorno comunitario.

Es el proyecto educativo que elabora cada Institución Educativa antes de entrar en funcionamiento y que debe ser concertado con la comunidad educativa, estudiantes, docentes, directivos y padres de familia. Este proyecto es el derrotero de la Institución, durante su existencia aunque es susceptible de ser modificado cuando así la comunidad educativa lo requiera.

El Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos de la comunidad local, de la región y del país, debe ser concreto, factible y evaluable.

Es un documento inicial en el que figuran aquellos elementos que se han consensuado en primera instancia en la comunidad educativa, a partir de él deben comenzar a elaborarse los otros documentos programáticos y manuales de operación. No es un documento definitivo, es necesario dejarlo suficientemente abierto para generar cambios en su fondo y forma e introducir otros elementos que se consideren necesarios.

Se consideran los siguientes componentes:

- Diagnóstico
- Identidad Institucional
- Componente Curricular
- Componente de Gestión
- Proyecto de Aula

En este año lectivo el Colegio aún no concluye su elaboración ya que hubo ciertas exigencias de parte de la Dirección Provincial de Educación, pero toda la documentación del PCI se maneja en el Vicerrectorado conjuntamente con los Directores de Área.

#### *3.1.1.6 Código de Convivencia.*

El código de convivencia tiene como objetivo la adecuación de los estilos de convivencia institucional a los requerimientos de la sociedad actual, se plantea como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse creativamente, a través del aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa.

El propósito del Código de Convivencia es conseguir el fortalecimiento y desarrollo integral de los actores de la comunidad educativa, conformada por los docentes, estudiantes, padres de familia en el ejercicio de sus obligaciones y derechos, sin recurrir a ningún tipo de sanción.

Todas las interrelaciones están orientadas a un logro: la formación integral de las personas capaces de funcionar como contracultura frente a la pérdida social de valores, esta formación propiciara un mejor rendimiento de cada uno de los actores institucionales, a través de una convivencia contenedora, no expulsiva, en donde se valore la riqueza de lo diferente, la no violencia, el amor, la cooperación, la confianza, la justicia, el respeto y la responsabilidad, el poder escuchar, aceptar, compartir y comprender al otro.

El Colegio no dispone del Código de Convivencia, mi compromiso es elaborar este documento.

### ***3.1.2 La estructura organizativa de la unidad educativa.***

El Colegio Técnico Salesiano “Río Santiago” tenemos establecido la visión, misión y objetivos institucionales, la misma que se encuentra expuesta en la entrada al Colegio e impresos en los archivos del Rectorado, Vicerrectorado, secretaria y en los Registros de calificaciones de los docentes, para que todos trabajemos en base a lo que la Institución se propone.

#### ***3.1.2.1 Misión y Visión.***

**Misión.** Es la declaración que sirve para saber cuál es nuestra razón fundamental de ser y operar. Es el primer paso y uno de los elementos más críticos para realizar una planeación estratégica.

El año pasado se hizo una revisión de la Misión y Visión del Colegio y para ello nos organizamos en equipos para que haya la participación de todos.

Para redactar la Misión nos guiamos en las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestro propósito básico?

¿En qué sector debemos estar?

¿Quién es nuestro usuario?

¿En donde se encuentra nuestro usuario?

¿En que nos distinguimos?

Luego en la plenaria de la Junta de Profesores y Directivos se concluye la redacción así:

“El Colegio Técnico Salesiano Río Santiago, es una Institución Educativa que propicia en sus educandos una formación integral humanística de inspiración cristiana y excelencia académica y fortalece el rol del maestro y del padre de familia”.

*Fuente: Proyecto Educativo Institucional del Colegio*

*ELABORADO: Ana Rodríguez*

**Visión.** Es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos como institución en un futuro definido, nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador como para trabajar en su cumplimiento.

La declaración de la visión debe responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

*“El Colegio Técnico Salesiano “Río Santiago”, será una comunidad educativo-pastoral de calidad y calidez, comprometida, responsable, capacitada y con técnicas innovadoras. Que en un ambiente familiar, mediante el proceso de inter-aprendizaje, formará buenos cristianos y honrados ciudadanos, críticos, creativos y estables afectivamente, con competencias ciudadanas y compromiso social”.*

**Fuente: Proyecto Educativo Institucional del Colegio**

**ELABORADO: Ana Rodríguez**

### **3.1.2.2 Organigrama.**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y en algunos casos las personas que las dirigen hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales.

Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.
- Desempeña un papel informativo

- Obtener todos los elementos de autoridad los diferentes niveles de jerarquía y la relación entre ellos.

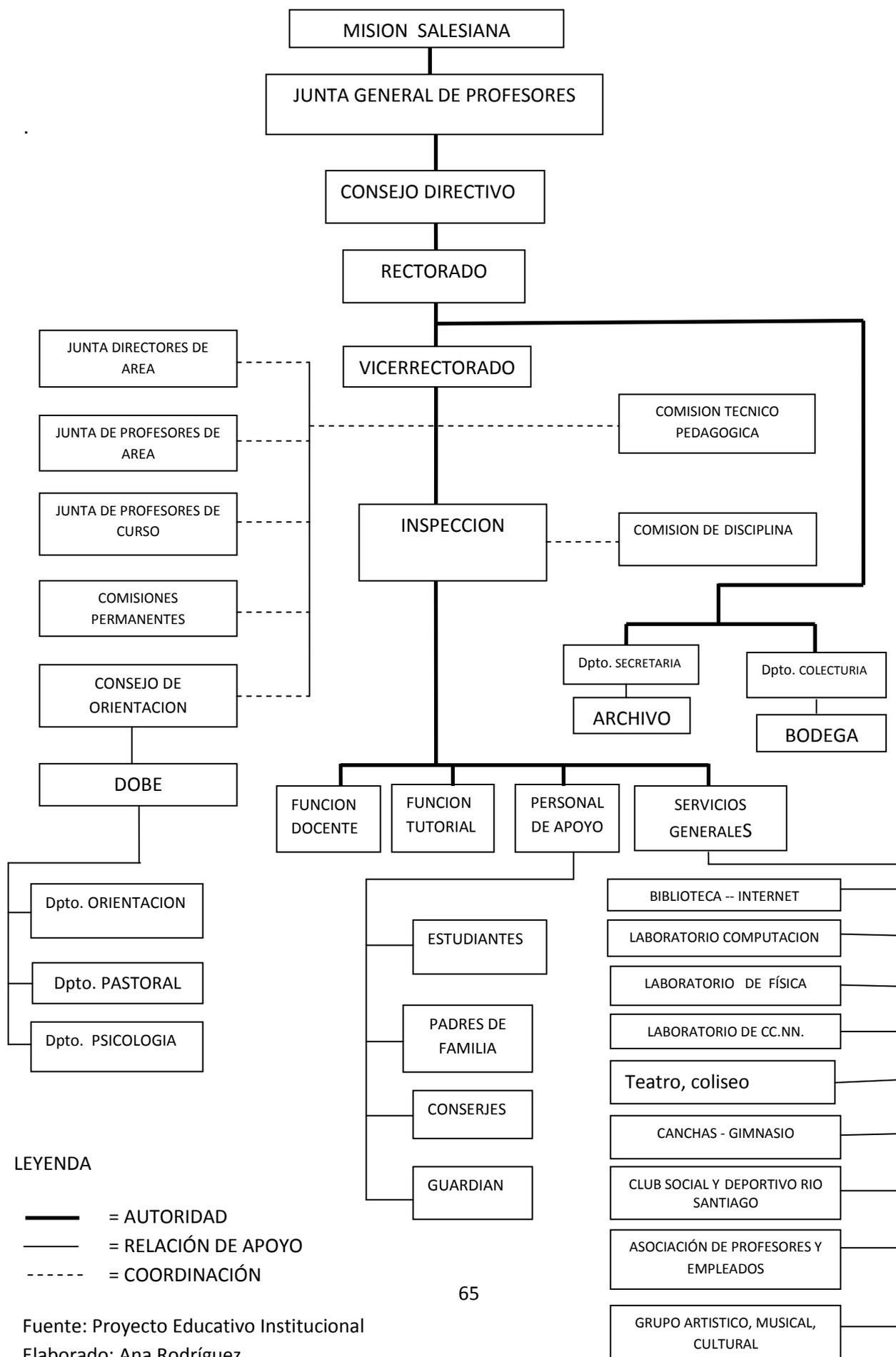
El Colegio Técnico Salesiano "Río Santiago" ha optado por el organigrama Vertical, donde cada puesto y función está subordinado a otro, se representa en cuadros de mayor a menor jerarquía, ligado a él por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Las ventajas de este tipo de organigrama son:

1. Es el más usado por su fácil comprensión
2. Indica en forma objetiva las jerarquías del personal.

En el organigrama tenemos la línea gruesa y negra indica Autoridad, la línea más delgada indica la relación de apoyo y la línea punteada nos señala coordinación.



### **3.1.2.3 *Funciones por Áreas y Departamentos.***

Las funciones por áreas y departamentos están definidas en la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

### **3.1.2.4 *El Clima Escolar y Convivencia con Valores.***

Como institución educativa se trata de propiciar un ambiente agradable y acorde a las necesidades de los estudiantes, a fin de que desarrollen sus capacidades, física e intelectuales en un ambiente de paz y armonía entre sus integrantes.

### **3.1.2.5 *Dimensión Pedagógica Curricular y Valores.***

Se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación.

El personal que laboramos en el colegio tratamos de cumplir con los fines y objetivos del Plantel educativo.

### **3.1.2.6 *Dimensión Organizativa Operacional y Valores.***

Dentro de esta dimensión el Colegio Técnico Salesiano “Río Santiago” cuenta con el apoyo en la gestión educativa de la siguiente organización humana:

- ✓ Consejo Directivo (Hoy denominado Consejo Ejecutivo)

- ✓ Junta General de Directivos y Profesores
- ✓ Directores de área
- ✓ Departamento DOBE (incompleto por falta de presupuesto) hoy denominado Consejería Estudiantil
- ✓ Departamento de Pastoral
- ✓ Departamento administrativo: Secretaría, Colecturía
- ✓ Comité de curso integrado por los padres de familia
- ✓ Comisiones permanentes
- ✓ Consejo Estudiantil
- ✓ Juntas de curso

#### **3.1.2.7 *Dimensión Administrativa, Financiera y de valores.***

El Colegio no dispone de un Manual Financiero pero se dispone de Leyes y Reglamentos que orientan todas las acciones que corresponden a este departamento.

#### **3.1.2.8 *Dimensión Comunitaria y Valores.***

Los resultados que se obtienen luego de las actividades muestran que la Institución educativa mantiene vínculos con la comunidad. Aunque no se dispone de un manual de vinculación con la comunidad, el Colegio por intermedio de las comisiones permanentes realiza actividades durante el año para integrar a los miembros de la comunidad ya que una de las características de las madres y padres de familia es la colaboración que brindan a la Institución.

### **3.1.3 Análisis FODA.**

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica utilizada por empresas que buscan literalmente identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio. La palabra FODA es un acrónimo cuyas letras corresponden a las iniciales de aquellos aspectos recientemente mencionados (F= fortalezas, O= oportunidades, D = Debilidades, A= Amenazas).

Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo)

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

#### **3.1.3.1. Fortalezas y Debilidades.**

Las fortalezas y debilidades son factores clave internos que nos permiten plantear objetivos y diseñar las acciones que son las estrategias. La parte interna del FODA dice relación con las fortalezas y debilidades que presenta la empresa y al ser de naturaleza interna la empresa u organización tiene un cierto control sobre ellas.

#### **3.1.3.2 Oportunidades y Amenazas.**

Las Oportunidades y las Amenazas son factores claves externos que nos permiten plantear nuestros objetivos y diseñar las acciones que son las Estrategias la parte externa del análisis FODA está constituido por las oportunidades y las amenazas, ambos elementos externos basados en otras empresas que son consideradas como la competencia y las características propias de cada mercado, incluyendo las regulaciones.

### 3.1.4 Matriz FODA.

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1 Filosofía y presencia Salesiana</p> <p>F2. Prestigio Institucional</p> <p>F3 Experiencia y dinamismo</p> <p>F4 Ubicación estratégica del plantel</p> <p>F5 Buena infraestructura</p> <p>F6 Personal directivo y docentes con deseo de superación</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>D1 Poca preparación didáctica y pedagógica de los docentes</p> <p>D2 Falta de diálogo y comunicación</p> <p>D3 Carencia de liderazgo</p> <p>D4 Falta de compromiso de los docentes con el plantel.</p> <p>D5 Incompleto los documentos de Gestión Educativa: el PTI, Manual de organización, Código de Convivencia.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>1 Buenas relaciones con Instituciones de desarrollo</p> <p>2 Facilidad para acceder a estudios universitarios</p> <p>3 Preferencia de la población hacia el Plantel educativo</p> <p>4 Apoyo de los Padres de Familia</p>	<p><b>FO (Maxi-Maxi)</b></p> <p>1.- Fortalecer el programa de capacitación docente.</p> <p>2.- Aprovechar la predisposición del personal para realizar cursos de Relaciones humanas</p>	<p><b>DO (Mini- Maxi)</b></p> <p>1.- Fortificar las oportunidades de vinculación con el entorno.</p> <p>2.- Optimizar los recursos para promover cursos de liderazgo y gerencia educativa</p> <p>3.- Fortalecer el programa de capacitación en valores.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1 Estudiantes sin orientación Vocacional</p> <p>A2 Falta de apoyo y seguimiento de los padres de familia en el proceso educativo</p> <p>A3 Desorganización familiar</p> <p>A4 Sobreprotección de los padres de familia a sus hijos</p> <p>A5 Pérdida de autoridad de algunos padres</p>	<p><b>FA(Maxi- Mini)</b></p> <p>1.- Reactivar el programa de seguimiento a los egresados del colegio</p> <p>2.- Promover seminarios taller: Sobre los derechos y obligaciones de los padres de familia.</p> <p>3.- Promover talleres de formación en valores</p>	<p><b>DA (Mini- Mini)</b></p> <p>1.- Revisión de los derechos y obligaciones de los docentes.</p> <p>2.- Comprometer a la comunidad educativa en las actividades del colegio</p> <p>3.- Capacitar al personal para la elaboración de los documentos legales que debe tener el colegio , en especial para la elaboración del Código de Convivencia que se requiere actualizar y de manera urgente</p>

**Fuente:** Archivo de Secretaría General del Establecimiento

**Elaborado:** Ana Rodríguez

### 3.1.5 Resultados de encuestas y entrevistas.

El Colegio Técnico Salesiano “Río Santiago”, está ubicado en la parroquia General Leónidas Plaza Gutiérrez, en el Cantón Limón Indanza en la Provincia de Morona Santiago, financiado con recursos provenientes del Estado, en el presente año lectivo: 2011- 2012 cuenta con 381 estudiantes en la sección diurna y 115 estudiantes en la sección nocturna.

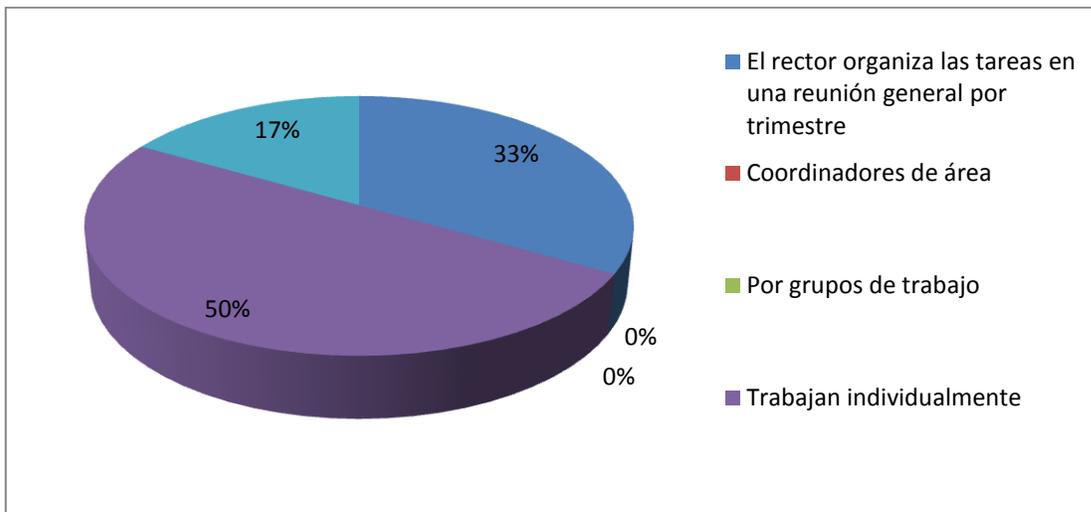
#### 3.1.5.1 De los Directivos.

**Tabla 10.** Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a.- El Rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	33.33
b.- Coordinadores de Área	0	0
c.- Por grupos de trabajo	0	0
d.- Trabajan individualmente	3	50
e.- No contestan	1	16.67
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Directa

ELABORADO: Ana Rodríguez



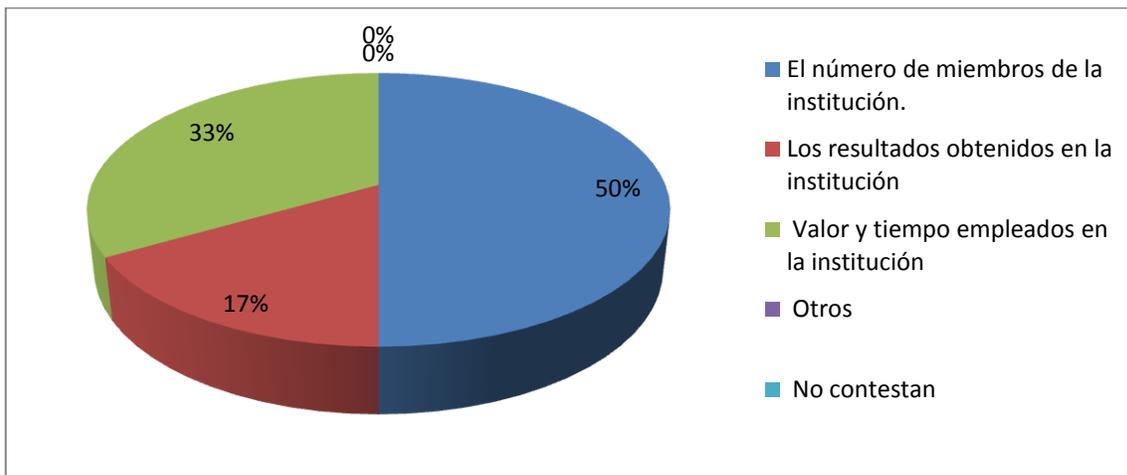
En la **Tabla 10** el 50% responden que trabajan individualmente, el 33,33% dicen que el Rector organiza las tareas y delega a otros departamentos y el 16.67% no contestan. Demostrándose que en la institución se trabaja individualmente, no existe el trabajo en equipo e identificación con la institución.

**Tabla 11.** Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	f	%
a.- El número de miembros de la institución.	3	50
b.- Los resultados obtenidos en la institución	1	16.67
c.- Valor y tiempo empleados en la institución	2	33.33
d.- Otros		
e.- No contestan		
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta Directa

ELABORADO: Ana Rodríguez



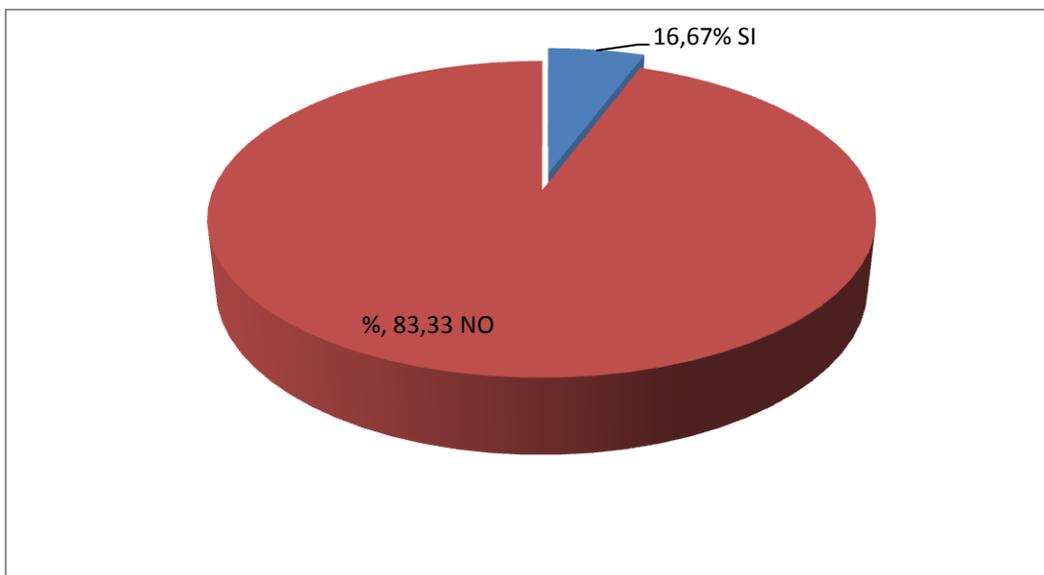
Se aprecia en la **Tabla 11** que el tamaño de la organización se mide: el 50% contesta que se considera el número de miembros de la institución, el 33,33% expresan que se toma en cuenta el valor y tiempo empleado en la institución y el 16,67% dicen que se considera los resultados obtenidos en la entidad. Deduciendo que el tamaño de la organización se mide por el número de sus miembros.

**Tabla12.** Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	1	16,67
b. No	5	83,33
TOTAL		100%

Fuente: Encuesta Directa

ELABORADO: Ana Rodríguez



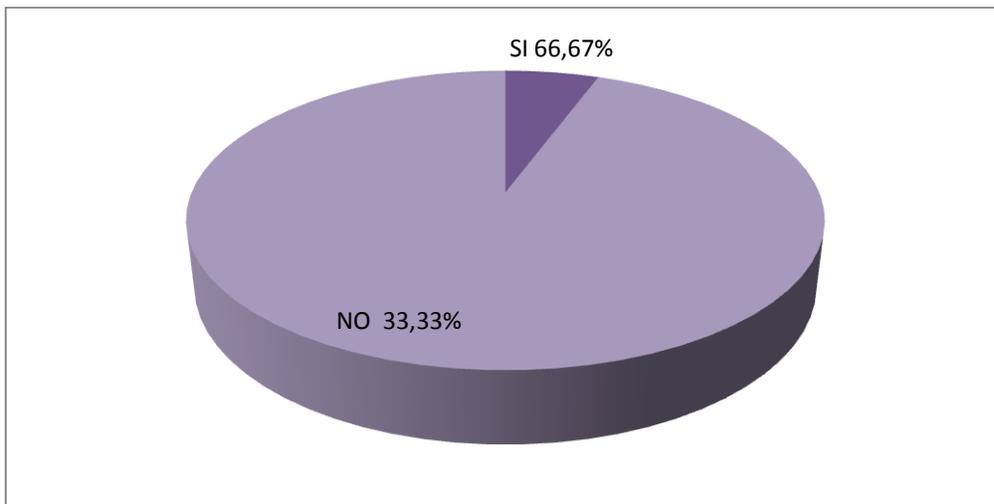
Observándose en la Tabla, que el 83,33% contestan que las tareas de los miembros de la Institución no se encuentran escritas en un manual de normas y el 16,67% expresan Si. Deduciéndose que las tareas de los miembros de la institución no se encuentran normadas lo que impide el control de las labores del personal que trabaja en la entidad.

**Tabla 13.** El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.- Si	4	66.67
b.- No	2	33.33
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta Directa

ELABORADO: Ana Rodríguez



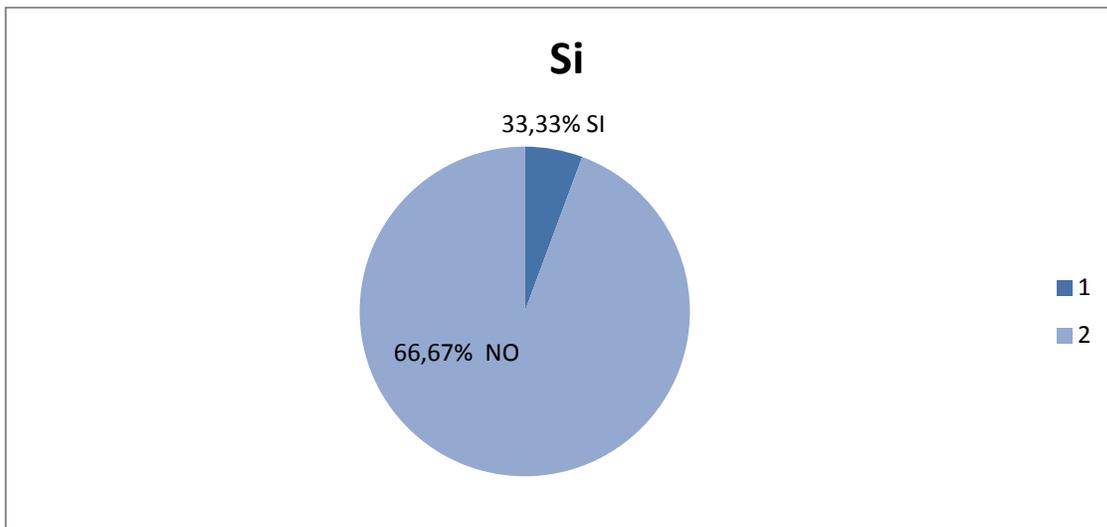
En base a los resultados de la **tabla 13** el 66,67% de los encuestados opinan que si toman las decisiones en un clima de respeto y consenso y el 33.33% responden que No. Determinándose que las decisiones son tomadas en consenso y en clima de respeto lo que es saludable para toda la organización.

**Tabla 14** Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.- Si	2	33.33
b.- No	4	66.67
TOTAL		100%

Fuente: Encuesta Directa

ELABORADO: Ana Rodríguez



En la **tabla 14** el 66,67% de los encuestados dice que no se delega la toma de decisiones para resolver conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas y cambio el 33.33% manifiestan que si delega la toma de decisiones. Estableciéndose que no delegan la toma de decisiones para la resolución de conflictos y para dar solución pertinente y a tiempo de los problemas.

**Tabla 15.** La administración y liderazgo del centro educativo

Nro.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia Académica	3	50	2	33.33	1	16.67
b	El desarrollo profesional de los docentes			1	16,67	5	83.33
c	La capacitación continua de los docentes	1	16.67	2	33.33	3	50
d	Trabajo en equipo	1	16,67	2	33.33	3	50
e	Vivencia de los valores institucionales y personales	4	66.67	2	33.33	0	
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	5	83.33	1	16.67	0	
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33.33	3	50	1	16.67

Fuente: Encuesta Directa

ELABORADO: Ana Rodríguez

Observándose en la tabla N°15 que el 83.33% opinan que siempre existe la participación de los padres de familia en las actividades programadas por el establecimiento, como también no se promueve el desarrollo profesional de los docentes y el 16.67% responden que a veces; el 66.67% expresan que se desarrolla la vivencia de los valores institucionales y personales y el 33.33% dicen a veces; el 50% revelan que siempre se apoya a la excelencia académica como también a la delegación de autoridad a los grupos de decisión, el 33% nos responden siempre y otros a veces y el 16.67% manifiestan a veces y nunca y finalmente el 16.17% responden siempre promover la

capacitación continua de los docente como también el trabajo en equipo, el 50% contesta que nunca y el 33.33% se pronuncian que a veces.

Evidenciándose que siempre existe la participación de los padres de familia en las actividades programadas por el Colegio como también no se promueve el desarrollo profesional de los docentes.

**Tabla 16.** Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Nro.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	16.67	4	66.66	1	16.67
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	16.67	3	50	2	33.33
c	Se adquieren a partir de la experiencia	4	66.66	1	16.67	1	16.67
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	5	83.33	1	16.67		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83.33	1	16.67		

Fuente: Encuesta Directa

ELABORADO: Ana Rodríguez

Nótese en la tabla N°16 que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, el 83.33% opinan que siempre se desarrollan con estudios en gerencia con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión; apenas el 16.67% expresan que a veces se consideran estos parámetros; el 66.66% dicen que siempre se

adquieren a partir de la experiencia, el 16.67% manifiestan a veces y nunca; el 66.66% dicen que las habilidades de liderazgo son innatas, pero el 16.67% expresan que siempre y las habilidades del liderazgo no son innatas; en cambio el 50% manifiestan que las habilidades del liderazgo a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.

Se sintetiza que las habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución se desarrollan mediante estudios de gerencia y capacitación permanente que combine la práctica, la teoría y reflexión.

**Tabla 17.** Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Nro.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	1	16.67	4	66.66	1	16.67
b	La disminución del número de estudiantes por aula			2	33.33	4	66.67
c	La mejora de los mecanismos de control	1	16.67	3	50	2	33.33
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	83.33	1	16.67		

Fuente: Encuesta Directa

ELABORADO: Ana Rodríguez

Observándose en la tabla Nro. 17 el 83.33% expresa que siempre la existencia de ambientes cordiales de trabajo es un factor para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, el 16.67% opina a veces; el 66.67% considera que la disminución de estudiantes no es un factor para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, el 33.33% dicen a veces; el 66.66% manifiestan que a veces el uso de la información de resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos es un factor de referencia para saber que les falta mejorar pero el 16.67% señalan siempre y nunca; el 50% de encuestados creen que a veces la mejora de los mecanismos de control es un factor para mejorar el desempeño y progreso de una institución escolar el 33.33 dicen nunca y apenas el 16.67% opina siempre.

Se concluye que la existencia de ambientes cordiales de trabajo es un factor importante de promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa.

**Tabla 18.** Organismos que integran la institución

Nro.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (Rector (a). Consejo escolar, Consejo Académico	6	100				
b	De gestión (secretaria, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100				
c	De coordinación (Director de área, etc.)	6	100				
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100				
e	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuesta Directa

ELABORADO: Ana Rodríguez

El 100% de los encuestados contestan Siempre. En el colegio investigado si disponemos de todos estos funcionarios y que cada uno cumple con sus funciones, solo que en el nivel secundario está integrado por los siguientes organismos: de dirección (Rector, Consejo Directivo), de gestión (Secretaria, Vicerrectora y comisión económica), de coordinación (Directores de área y dirigentes de curso), Técnica (Departamentos de Pastoral Juvenil, Orientación Vocacional, equipo docentes).

**Tabla 19.** Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Nro.	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100				
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			4	66.67	2	33.33
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			5	83.33	1	16.67
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	1	16.67	3	50	2	33.33

Fuente: Encuesta Directa

ELABORADO: Ana Rodríguez

Notándose en la **Tabla Nro. 19**, el 100% de los Directivos encuestados contestan que siempre llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; el 83.33% contestan que a veces tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlo pero el 16.67% dicen que nunca; el 66.67% de los Directivos encuestados contestan que a veces se establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, el 33.33% dicen nunca; el 50% de los Directivos dicen coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. El 33.33% contestan que nunca y el 16.67% contestan siempre.

De esto se deduce que el equipo educativo, equipo didáctico y Junta de Profesores en forma coordinada si tratan los conflictos que se suscitan en el grupo y buscan medidas oportunas para resolver.

**Tabla 20.** Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	83.33	1	16.67
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución			6	100
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100		
d	Mantener actualizada la metodología	1	16.67	5	83.33
e	Promover la investigación educativa y promover actividades de perfeccionamiento para sus miembros	1	16.67	5	83.33
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	2	33.33	4	66.67
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos			6	100
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo			6	100
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	6	100		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología			6	100

Fuente: Encuesta Directa

ELABORADO: Ana Rodríguez

Se observa en la **tabla Nro.20** que el 100% responden que los departamentos didácticos No formulan propuestas al equipo directivo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, como tampoco elaboran una memoria periódica en la que valore el desarrollo de la programación didáctica la práctica docente y los resultados obtenidos, tampoco los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, ni mantienen actualizada la metodología, pero Si elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área; el 83.33% no mantienen actualizada la metodología, como también no promueven la investigación educativa y actividades de perfeccionamiento para sus miembros, mientras que el 16.67% dicen que mantienen actualizada la metodología y promueven la investigación, pero no organizan ni desarrollan las enseñanzas propia de cada materia.

Por los resultados obtenidos en las encuestas los departamentos didácticos muy poco cumplen con sus funciones.

**Tabla 21.** La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	Acciones	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico			6	100

Fuente: Encuesta Directa

ELABORADO: Ana Rodríguez

El 100% de los encuestados contestan no. Este dato indica que la gestión pedagógica en el Centro Educativo, no fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

**Tabla 22.** Material de planificación educativa

Orden	Materiales de planificación	SI		NO	
		f	100%	f	%
a	Reingeniería de procesos			6	100
b	Plan estratégico	5	83.33	1	16.67
c	Plan operativo anual	5	83.33	1	16.67
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes			6	100

Fuente: Encuesta Directa

ELABORADO: Ana Rodríguez

En la **Tabla Nro. 22**, Se aprecia que el 100% se pronuncian no ser material de planificación el proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes tampoco la reingeniería de procesos; el 83.33% opinan Si ser el plan operativo anual, el plan estratégico y el 16.67% responden No. Evidenciándose que no son materiales de planificación la reingeniería de procesos, tampoco los proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.

### 3.1.5.2 De los docentes.

**Tabla 23.** Resultados de la encuesta a 20 docentes del colegio técnico salesiano “Río Santiago”

N°	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	35	4	20	9	45
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	13	65	7	35	0	
3	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	14	70	6	30	0	
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.	7	35	13	65	0	
5	Resistencia a escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15	14	70	3	15

6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje	7	35	13	65		
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	16	80	4	20	0	
8	Resistencia en los compañeros o Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0		13	65	7	35
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	5	8	40	11	55
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector del centro educativo.	1	5	8	40	11	55
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	7	35	11	55	2	10
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	5	25	12	60	3	15
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	8	40	10	50	2	10
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	12	60	7	35	1	5
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	12	60	8	40	0	
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	60	7	35	1	5

Fuente: Encuesta Directa

ELABORADO: Ana Rodríguez

De los resultados de la encuesta a docentes:

Observemos la **tabla Nro. 23** que los 20 docentes encuestados a la pregunta sobre el rol del docente líder contestan un 45 % Nunca, el 35% siempre y el 20% A veces. Entonces se demuestra que a los docentes les falta el liderazgo.

El 65% consideran que Siempre, el 35% a veces. Bueno hay una contradicción pero según la respuesta manifiestan que el liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación y el cambio.

El 70% de los encuestados responden siempre y el 30% a veces. Se concluye que la gerencia educativa promueve a todos los actores del proceso educativo a brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y seguro.

Un 65% de encuestados dice a veces y el 35% contestan siempre. Se constata que los directivos y docentes a veces promovemos la investigación en el nivel educativo como 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.

El 70% señalan a veces, el 15% siempre y el 15% nunca. Se evidencia que a veces hay resistencia a la desconfianza en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, esto se debe a que todo cambio implica temor, hasta ver los resultados.

Al interrogar si se trabaja en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje, el 65 % contesta a veces y el 35% dicen siempre. Observándose que a veces se trabaja en equipo, aquí estamos fallando ya que la característica del liderazgo es el trabajo en equipo, con la participación activa de sus integrantes, solo así lograremos cumplir a cabalidad con lo que nos proponemos.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores deben ser el eje transversal de la formación integral del estudiante, ante esta interrogante el 80% contesta que siempre y el

20% a veces. Se concluye que la mayoría de docentes estamos conscientes que nuestro Colegio es Salesiano ya que los valores en el proceso de enseñanza aprendizaje es el eje transversal en la formación integral de nuestros educandos.

Hay resistencia entre compañeros o rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 65% de los encuestados contestan a veces el 35% dice nunca. Los resultados demuestran que pero pese a ello los docentes tratan de desarrollar nuevos métodos de enseñanza y buscan la manera de llegar a los estudiantes con su mensaje pero en la institución si hay compañeros que son muy tradicionales en su método de enseñanza y lo ven mal cuando alguien quiere innovar.}

En la novena pregunta el 55% opinan nunca, el 40% a veces y el 5% siempre. La mayoría de encuestados dicen que nunca se siente poco integrado en el colegio y entre los compañeros este fenómeno se debe a que varios compañeros ya trabajamos muchos años en la misma Institución, por lo tanto ya nos conocemos y existe más familiaridad.

Al preguntar si hay desacuerdos continuos en las relaciones con el Rector del centro educativo, el 55% dicen Nunca, el 40% a veces y el 5% siempre. Se concluye que hay una buena relación con el Rector.

En la institución educativa el 55% contestan que a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas., el 35% dice siempre y el 10% nunca. Entonces se concluye que la mayoría de docentes a veces observan que si hay liderazgo y gestión de las autoridades.

El 60% de los encuestados contestan a veces, el 25% a siempre y el 15% nunca. Como miembro de la Institución educativa afirmo que la mayoría de los docentes no están comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector.

Al preguntar si los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica el 50% contestan a veces. Los resultados expresan que a veces los directivos mantienen

liderazgo y gestión en el área académica, pero también anima que el 40% digan que siempre hay liderazgo y gestión en lo referente al área académica.

Al interrogar si los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, responden siempre el 60%, el 40% a veces y el 5% nunca. Se deduce que en los directivos si hay liderazgo y gestión en el área financiera.

Al sondear si en el plantel se realiza actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes el 60% contesta que siempre, el 40% a veces. Se concluye que siempre se realizan actividades de integración se organiza programas socioculturales y deportivos para celebrar del Día de la familia aquí participan los miembros de la comunidad educativa del colegio.

Finalmente se indaga si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, el 60% contesta siempre, el 35% a veces y el 5% nunca. Esto indica que estamos conscientes que laboramos en un Colegio Salesiano y la mística es la formación cristiana.

### *3.1.5.3 De los estudiantes.*

Se encuestó a los presidentes de los 13 paralelos y 7 miembros de la Directiva del Gobierno estudiantil y sus respuestas son:

**Tabla 24** Resultados de la encuesta a estudiantes

Nro.	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
1	El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	2	10	4	20	14	70
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	8	40	7	35	5	25
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	4	20	6	30	10	50
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	9	45	6	30	5	25
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	8	40	9	45	3	15
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	20	6	30	10	50
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	20	5	25	11	55

8	Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	4	20	7	35	9	45
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10	3	15	15	75
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	3	15	4	20	13	65
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	14	70	4	20	2	10
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	6	30	5	25	9	45
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	4	20	9	45	7	35
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	8	40	4	20	8	40

Fuente: Encuesta Directa

ELABORADO: Ana Rodríguez

Miremos que en la tabla Nro. 24 ante la pregunta si el Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 70% contestan Nunca, el 20% a veces y el 10% siempre. De

acuerdo a las respuestas se deduce que el Rector nunca tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.

El 40% de los encuestados manifiestan Siempre, el 35% A veces y el 25% Nunca. De los resultados se concluye que las autoridades siempre hablan más que escucha los problemas de los estudiantes.

Se nota también que el 50% contestan Nunca, el 30% A veces y 20% Siempre. Se concluye que en el ambiente escolar nunca se observa el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas.

Mientras que el 45% expresa Siempre, el 30% A veces y el 25% Nunca. Conforme se aprecia las respuestas de los encuestados en la Institución Educativa siempre en las clases se llevan a cabo nuevas ideas.

El 45% opinan A veces, el 40% Siempre y el 15% Nunca. Llegando a la conclusión que la mayoría de estudiantes encuestados dicen que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, se deduce que los profesores no consideran las diferencias individuales.

Al preguntar si los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, el 50% contestan Nunca, el 30% A veces y 20% Siempre. Se verifica que los docentes nunca inician la clase con frases de motivación, lo que ocasiona la desmotivación en los estudiantes y por ello el desinterés por el estudio.

Se pregunta si el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes desarrollen, el 55% contestan Nunca el 25% A veces y el 20% Siempre. Llegando a la conclusión que el profesor no propone actividades innovadoras entonces las clases son monótonas y carentes de iniciativas para despertar el interés de los estudiantes.

El 45% dicen Nunca, el 35% A veces y 20% Siempre. Se asevera que los métodos de enseñanza en sus clases nunca se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, notándose que el maestro dicta el tema y no hay acercamiento entre los actores.

Se investiga si los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes el 75% de encuestados contestan Nunca el 15% A veces y el 10% Siempre. Se evidencia que los docentes no quieren comprometerse con nadie y se portan indiferentes ante los problemas de los estudiantes.

Frente a la pregunta si en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 65% contesta Nunca, el 20% A veces y Siempre el 15%. Con estos resultados se afirman que en las clases los docentes nunca dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, entonces están violando el derecho a la opinión que tienen los estudiantes.

Se pregunta si es el profesor es quien decide lo que se hace en la clase, responden el 70% dice Siempre, el 20% A veces y el 10% Nunca. La mayoría de estudiantes manifiestan su inconformidad frente a la actitud de profesor observándose que el profesor esta fallando en su metodología y está convirtiendo a los estudiantes en agentes receptivos y pasivos.

Ante la consulta si realizan trabajos en equipo con instrucciones claras y participación del docente, el 30% dicen siempre, el 25% a veces y el 45% nunca. Con estos resultados se afirma que nunca realizan trabajos en equipo, por lo que se evidencia que el profesor no da la

oportunidad para que aprendan a trabajar en grupo de este modo les está convirtiendo en individualistas.

Observamos que el 35% contestan Nunca, el 20% Siempre y el 45% A veces. Por lo que se confirma que los docentes nunca se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, se da este fenómeno ya que muchos profesores no quieren complicarse la vida y se limitan solo a sus actividades y a cumplir las ocho hora de trabajo se nota el egocentrismo entre ellos y no laboran por un fin común.

Finalmente el 40% marcan siempre, 20% a veces, el 40% nunca. De los resultados en igual porcentaje demuestran que la ética y los valores siempre y nunca se enseñan con el ejemplo.

#### 3.1.5.4 De los padres de familia.

**Tabla 25.** Resultados de la encuesta aplicada a 15 padres de familia de los estudiantes del colegio técnico fiscomisional “Rio Santiago”

Nro.	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
1	El Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia y de los estudiantes	2	13,33	4	26.67	9	60
2	Las autoridades hablan más que escucha los problemas de los estudiantes.	6	40	5	33.33	4	26.67
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que	5	33.33	7	46.67	3	20

	observas cotidianamente en el ambiente escolar						
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las reuniones de padres de familia	4	26.67	9	60	2	13.33
5	En las sesiones de padres de familia hay participación activa de todos.	3	20	10	66.67	2	13.33
6	Los dirigentes de curso inician la sesión con con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	1	6.67	8	53.33	6	40
7	Las autoridades y el dirigente proponen actividades innovadoras para que los padres de familia se motiven	4	26,67	8	53.33	3	20
8	Los métodos de enseñanza que utiliza el profesor en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción entre docentes y estudiantes.	5	33,33	4	26.67	6	40
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	4	26.67	9	60	2	13.33
10	En las clases los profesores dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	7	46.67	5	33.33	3	20
11	Es el dirigente quien decide qué se	10	66.67	3	20	2	13.33

	hace en esa sesión						
12	Se realizan sesiones de trabajo con los padres de familia sobre temas de importancia familiar.	4	26.67	8	53.33	3	20
13	Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	10	66.67	3	20	2	13.33
14	Son los padres de familia el ejemplo para sus hijos en la educación de valores.	8	53.33	4	26.67	3	20

Fuente: Encuesta Directa

ELABORADO: Ana Rodríguez

Los resultados obtenidos en la encuesta a los padres de familia son los siguientes:

El 60% contestan Nunca, el 26.67% A veces y el 13.33% Siempre. Se concluye que la mayoría de padres de familia dicen que el Rector no tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia y de los estudiantes.

Las autoridades más hablan que escuchan los problemas de los estudiantes. Determinándose que el 40% de encuestados aseveran la falencia de las autoridades que no sabemos escuchar a los estudiantes.

El 46.67% de los padres de familia encuestados concluyen que a veces observan en el ambiente escolar que el liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas. Sin embargo el 33.33% dice que en el ambiente escolar el liderazgo conductual siempre está orientado a la realización de tareas, además el 20% manifiestan que nunca. Esto demuestra

que debemos esforzarnos para que el liderazgo conductual siempre este orientado a la ejecución de tareas.

Los padres de familia el 60% expresan que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en las reuniones. El 26.67% indican siempre y el 13.33% expresan nunca. Los resultados demuestran que las reuniones son monótonas.

Se comprueba lo dicho en la pregunta anterior que al no haber nuevas ideas las reuniones son monótonas y como consecuencia el 66.67% que representa la mayoría de encuestados aseveran que en las sesiones de padres de familia a veces hay participación activa de todos.

El 53.33% de padres de familia señalan que los dirigentes de curso a veces inician la sesión con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. El 40% manifiestan que nunca y solo el 6.67% señalan siempre. Notándose que los dirigentes de curso están fallando en este aspecto que es importante ya que el educador debe ser ejemplo en valores y virtudes.

Al interrogar si las autoridades y dirigentes proponen actividades innovadoras para que los padres de familia se motiven el 53.33% indican A veces, el 26.67% dice siempre y un 20% consideran nunca. Deduciéndose que las autoridades y el dirigente estamos fallando en este aspecto fundamental de proponer actividades innovadoras para que los padres de familia se motiven.

La respuesta que emiten el 40% de los padres de familia que nunca los métodos de enseñanza que utiliza el profesor en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción entre docentes y estudiantes, el 33.33% marcan siempre y el 26.67% dicen a veces . Observándose que se constituye en un gran problemas que puede incidir en los estudiantes en el bajo rendimiento y el desinterés por el estudio.

Los docentes no se interesan por los problemas de sus estudiantes lo dicen el 60% A veces, el 26.67% Siempre y el 13.33% Nunca. Deduciéndose que los docentes a veces se preocupan de los problemas de los estudiantes entonces no están conscientes que los estudiantes deben ser el centro de la enseñanza.

En la clase los profesores dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. El 46.67% de padres de familia contestan Siempre, el 33.33% A veces y el 20% Nunca. Deduciendo que en las clases los profesores siempre dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, este aspecto es muy importante en el quehacer educativo.

Siempre es el dirigente quien decide lo que se hace en la sesión, esta es una opinión del 66.67%, el 20% dice A veces y apenas un 13.33% expresan Nunca. Como observamos que solo los profesores actúan y conducen la sesión, no dan oportunidad a que intervengan los padres de familia y por eso se nota el Quemimportismo de parte de la directiva que no asiste a las reuniones.

El 53.33% afirman que A veces se realizan sesiones de trabajo con los padres de familia sobre temas de importancia familiar; el 26.67% señalan que Siempre y el 20% Nunca. De los resultados obtenidos se observa que pocas veces las autoridades o los dirigentes reúnen a los padres de familia para tratar temas de orientación e importancia familiar, se debería planificar algunas charlas formativas.

La mayoría de los padres de familia el 66.67% siempre se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, esta es una de las cualidades de los padres de familia, pero el 20% opinan que a veces y el 13.33% dicen nunca. De estos resultados se deduce que el colegio si tiene el respaldo de la mayoría de padres de familia.

Finalmente, siempre los padres de familia son el ejemplo para sus hijos en la educación de valores es la afirmación del el 53.33% de los encuestados, el 26.67% dicen A veces y el 20% Nunca. Se concluye que la mayor parte de los padres de familia de los estudiantes son personas que practican los valores y son ejemplo para sus hijos.

#### 4.2.5 De la entrevista a directivos.

**MATRIZ 2.** Resultados de la entrevista aplicada al rector, vicerrectora y cuatro directores de área

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f %	Respuesta débil	f %
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	83.33	1	16.67
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	1	16.67	5	83.33
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado	4	66.67	2	33.34
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	83.33	1	16.67
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	33.33	4	66.66
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	6	100	0	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	66.67	2	33.34
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	3	50	3	50

Fuente: Encuesta Directa

ELABORADO: Ana Rodríguez

De la entrevista a los Directivos del Colegio se obtienen las siguientes respuestas:

Los directivos tienen claro que es la comunicación y en qué se diferencia de la información pero existe el 16.67% de respuesta débil. Evidenciándose que la mayoría de directivos saben diferenciar lo que es la comunicación y la información.

El 83.33% da una respuesta débil y el 16.67% respuesta positiva. Por lo que se deduce que el Centro educativo no cuenta con un manual o reglamento de organización que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. Observándose que existe un problema en el centro educativo, la no existencia de este manual obstaculiza las actividades.

Nos dan una respuesta positiva el 66,66% de directivos saben cómo deben actuar frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado; el 33.34% dan una respuesta débil. Se concluye que los directivos son muy sensatos al momento de actuar frente a los problemas del profesorado.

Me satisface que el 83.33% da una respuesta positiva que al menos saben cuáles son las características que debe tener un líder educativo; apenas el 16.67% da una respuesta débil. Deduciéndose que la mayoría de directivos si saben cuáles deben ser las características de un líder educativo, lo que falta es poner en práctica.

El 66.66% da una respuesta débil y el 33.34% da una respuesta positiva. De las respuestas obtenidas dicen que el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado es el democrático. Es decir que las decisiones son tomadas en base a un consenso entre los docentes y estudiantes.

De los directivos entrevistados el 100% dicen que los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo son la puntualidad, respeto, carisma cristiano y exigencia académica.

El 66.66% de los directivos da una respuesta positiva y dicen que los valores que predominan en los profesores y alumnos son la exigencia, puntualidad, responsabilidad y respeto; pero el 33.34% da una respuesta débil. Evidenciándose que en la mayoría de profesores y estudiantes practican cuatro valores importantes que garantizan la educación que se imparte en el colegio.

A pesar de que en la pregunta anterior se habla de los valores que predominan en los profesores y estudiante sin embargo existen antivalores en los profesores es la falta de testimonio de vida y en los estudiantes, el Quemimportismo la dependencia al profesor y a la familia.

#### 4.3 Matriz de problemáticas.

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<p><b>Problema 1</b></p> <p>Falta de Gestión, Liderazgo y valores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento y práctica de modelos de gestión y liderazgo.</li> <li>2. Desmotivación de la Comunidad Educativa por la gestión de los directivos.</li> <li>3. Poca capacitación del ME en los temas de liderazgo y valores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunidad educativa sin una visión clara.</li> <li>2. Indiferencia de los estudiantes, padres de familia y docentes por la gestión de los directivos.</li> <li>3. Apatía de los estudiantes y desorganización familiar.</li> </ol>
<p><b>Problema 2</b></p> <p>Inadecuada comunicación e información entre los actores de la comunidad educativa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de rendición de cuentas de los actores educativos del Colegio.</li> <li>2. Ausencia de trabajo en equipo de los docentes y estudiantes.</li> <li>3. Inadecuado manejo de la información entre los actores de la comunidad educativa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco interés de la comunidad educativa por los problemas Institucionales y estudiantiles.</li> <li>2. Comunidad desorganizada e indiferente a la Misión Institucional.</li> <li>3. Falta de compromiso con la Institución.</li> <li>4. Problemas y conflictos internos entre los actores de la comunidad educativa.</li> </ol>
<p><b>Problema 3</b></p> <p>Ausencia de documentos curriculares como el Código de Convivencia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca importancia y desconocimientos de la estructura del Código.</li> <li>2. Apatía de los Directivos y docentes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca importancia en la Gestión de parte de los directivos.</li> <li>2. Baja productividad y armonía de los actores de la comunidad educativa.</li> </ol>

## DISCUSIÓN

## 5. Discusión

Una vez analizada la capacidad de Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio Técnico Salesiano Río Santiago, es importante destacar lo siguiente:

Las formas de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, se lo realiza en forma individual, porque existe la ausencia de liderazgo y el compromiso con la institución trabajando cada quien a su manera. Actualmente se requiere de un trabajo en equipo que permita unir destrezas y capacidades diferentes, con el fin de conseguir objetivos comunes. Ya que no se trata de diferentes individuos tras metas diferentes, sino se trata de un grupo de seres humanos persiguiendo una meta común.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

El tamaño de la organización se mide por los resultados obtenidos en base a los estándares de calidad de la educación, más no como se pronuncian en la institución educativa de medir una organización por el número de miembros que la integran. La organización de una institución es grande cuando hay trabajo en equipo donde existe armonía, organización, liderazgo y en lo relacionado con los estudiantes cuando los resultados obtenidos en su rendimiento académico en óptimo.

El manual de procedimientos y normas, describe de manera detallada las operaciones que integran los procedimientos administrativos, en el orden secuencial de su ejecución, y las normas que se deben cumplir y ejecutar los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos. La institución investigada no cuenta con un Manual de Normas y Procedimientos porque en la Legislación no incluye este documento como requisito que

deben tener las instituciones educativas, motivo por el cual no ha habido el interés por elaborar.

El 66,67% de los encuestados contestan que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Rector, pero en realidad esto no sucede puesto que el Rector muchas veces se equivoca porque toma decisiones unilaterales entonces no se propicia un clima de respeto y no hay consenso en la toma de decisiones.

La toma de decisiones es la responsabilidad más importante del Líder. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto.

Los líderes consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará.

Es el líder quien toma las decisiones y el que evita las dificultades entre sus colaboradores, los conflictos deben ser resueltos utilizando medios persuasivos y mediante el diálogo. Pero se aprecia que el 66,67% de los encuestados dice que el Rector no delega al grupo de colaboradores la toma de decisiones para resolver conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas, no comparte los conflictos con sus colaboradores y por eso muchos problemas no han sido resueltos esto ha ocasionado dificultades y controversias entre los docentes.

Es evidente que en los resultados el 83.33% contestan que la administración y liderazgo del Centro Educativo nunca se preocupa del desarrollo profesional de sus docentes, por lo tanto no hay actualización de conocimientos y de hecho no hay desarrollo profesional. También demuestran que hay participación de los padres de familia en las actividades programadas.

Un dato interesante que el 50% de los encuestados contestan que la administración y liderazgo del Centro educativo siempre promueve la excelencia académica. Es importante que la mitad de los encuestados lo miren a la administración y liderazgo encaminarse hacia la excelencia académica que es lo ideal que nos va a conducir a obtener una educación de calidad, el 66.67% señalan que siempre hay vivencias de valores institucionales y personales. Entonces se concluye que si hay conciencia que pertenecemos a un colegio salesiano, tanto a nivel de institución como a nivel personal si practican valores. No hay trabajo en equipo por falta de liderazgo en la autoridad donde cada quien trabaja aisladamente y no se consigue el objetivo común.

Investigado sobre las habilidades de liderazgo para dirigir una institución, se concluye que se requieren de estudios de gerencia y con capacitación continua que combine la práctica la teoría y la reflexión porque el liderazgo es el conjunto de Habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

En cuanto a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar, el 83.33% contesta que siempre se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Coopero que siempre debe existir un ambiente cordial de trabajo para desempeñar mejor las actividades, las mismas que conducen al mejoramiento del desempeño y por ende al progreso de la institución educativa, un ambiente familiar es propicio para realizar las labores docentes.

En el colegio investigado el 100% afirman que si disponemos de todos los organismos y cada uno cumple con sus funciones, solo que en el nivel secundario está integrado por los siguientes organismos: de dirección (Rector, Consejo Directivo), de gestión (Secretaria, Vicerrectora y comisión económica), de coordinación (Directores de área y dirigentes de curso), Técnica (Departamentos de Pastoral Juvenil, Orientación Vocacional, equipo docentes).

En cuanto a las Actividades del Equipo Educativo, Equipo Didáctico, Junta de Profesores el 100% de los Directivos encuestados manifiestan que siempre llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. El 83.33% dicen que a veces tratan de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y el 66.67% de encuestados expresan que a veces establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. Se deduce que el Equipo educativo, equipo didáctico y Junta de Profesores si cumplen con sus funciones.

Al investigar sobre los departamentos didácticos y sus acciones, se puede observar que el 100% responden que no formulan propuestas al equipo directivo o claustro, tampoco elaboran una memoria en la que se valore el desarrollo de la programación, así mismo los departamentos didácticos no formulan propuestas al equipo directivo ni mantienen actualizada la metodología, pero si elaboran la programación didáctica de sus asignaturas.

Por lo que se deduce, que los departamentos didácticos, trabajan aisladamente y no formulan propuestas al equipo directivo. El 83.33% exponen que no promueven la investigación educativa tampoco realizan actividades de perfeccionamientos para sus miembros, pero si organizan y desarrollan actividades propias de cada materia. Entonces se puede apreciar que los departamentos didácticos no cumplen con sus funciones.

El 100% de los encuestados dicen que la gestión pedagógica en el Centro Educativo no fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Notándose esta gran falencia que estamos laborando en un círculo muy reducido donde solo consideramos a los estudiantes y no nos preocupamos de lo que requiere o pasa en la comunidad, peor del entorno geográfico.

El Material de Planificación Educativa, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr se proveen. Como se puede observar que el 100% de encuestados dice no ser material de Planificación Educativa la reingeniería de procesos y la elaboración de Proyectos de capacitación dirigido a Directivos y docentes. Pero el 88.33% expresan que si son

materiales de planificación el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual. Considero que debemos considerar que tanto la reingeniería de procesos, Plan estratégico, POA y los Proyectos de Capacitación deben coordinar entre ellos, si queremos mejorar la educación debemos capacitar a los docentes a fin de mantener actualizado las metodologías de enseñanza.

De la encuesta que se aplicó a 20 docentes los resultados son:

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, así lo consideran el 80% de docentes que son consecuentes con la enseñanza que imparte el Colegio Salesiano y se considera como una fortaleza.

La gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada, el 70% de encuestados dicen que la gerencia educativa del colegio siempre promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Es fundamental para el correcto desempeño de los estudiantes. Se aprecia un porcentaje igual el escepticismo o desconfianza que existe en los padres de familia, Rector y en algunos docentes cuando se intenta utilizar nuevos métodos de enseñanza, esto se debe a que todo cambio implica temor, hasta ver los resultados.

Un 65% de los docentes encuestados consideran que Siempre 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, como se dijo anteriormente no hay trabajo en equipo y concretamente los directivos y docentes poco o nada promueven la investigación, involucrando a toda la comunidad educativa.

Al investigar sobre el rol del Docente Líder, éste debe tener el perfil de una persona con actitud y habilidades adecuadas. En tal sentido, el líder educativo no busca aumentar su eficiencia haciendo más de lo mismo, sino que imagina y construye nuevas posibilidades dentro y fuera de las instituciones escolares. Algunos de los atributos de un líder educativo son la promoción y protección de ciertos valores, la creación y estimulación de cultura, la promoción de una misión para todos los actores escolares. Los resultados de la encuesta nos reflejan que el 45% dice que el docente nunca posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, entonces los docentes del colegio investigado no son líderes.

De la encuesta que se realizó a los presidentes de 13 paralelos y 7 miembros de la Directiva del Gobierno estudiantil se considera las siguientes conclusiones:

De los encuestados el 75% contestan que los docentes nunca se interesan por los problemas de los estudiantes, lo que hace que pierdan la confianza a sus profesores. Los jóvenes miran a los docentes como sus segundos padres, y si no les tomamos en cuenta o ayudamos a resolver sus problemas me pregunto ¿Qué estamos haciendo en la Institución educativa?

Con los resultados obtenidos donde el 70% de estudiantes manifiestan que el Rector nunca tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, este es un grave error del directivo que tiende a equivocarse con mayor frecuencia cuando toma una decisión unilateral esto perjudica a la institución. Otra dificultad que se observa que el maestro decide lo que se hace en la clase, lo que significa que los estudiantes no tienen la oportunidad de decidir esto es coartar el derecho de los estudiantes, el docente no debe actuar de esta manera.

La opinión es el grado de posesión de la verdad respecto de un conocimiento que se afirma como verdadero sin tener garantía de su validez, pero el 65% de estudiantes afirman que en la clase nunca tienen la oportunidad para expresar su opinión. Como profesores debemos dar la oportunidad a nuestros estudiantes para que expresen sus ideas para que pierdan el miedo de hablar en público.

Si innovación es la “creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”, el 55% contestan que nunca el profesor propone actividades innovadoras para que desarrollen los estudiantes, preocupa esta información porque se confirma que los profesores realizan tareas rutinarias y no les gusta medir la capacidad intelectual y competitiva de sus estudiantes.

El 50% de estudiantes expresan que los docentes nunca inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados como pautas que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona y la virtud permite al hombre hacer una obra moral perfecta y le hace perfecto. Por ello al iniciar nuestras labores de aula, es importante comenzar con una frase de motivación en valores y virtudes, los estudiantes nos recuerdan por cosas que parecen pequeñas pero son de mucho valor en la formación de los estudiantes, además se deduce que nunca observan en el ambiente escolar el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas.

Cuando se trabajan en equipo hay ventajas tales como:

1. Amplitud de conocimientos. Un equipo dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
2. Diversidad de opiniones. El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
3. Mayor eficacia. Un equipo que funcione logra mejores resultados que cualquier trabajo individual.
4. Motivación. El hecho de sentirse parte de un equipo hace que los miembros aumenten su motivación hacia el trabajo.

5. La participación hace aumentar la aceptación. Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo. Recuperado de <http://www.iaapglobal.com>

Al interrogar si se trabaja en equipo el 45% de los estudiantes contestan Nunca, considero que es un grave error de algunos docentes porque desde las aulas se debe enseñar a realizar trabajos en equipo para que sean participativos, además se sienten motivados, hay más eficiencia, aprenden más, hay diversidad de opiniones y los trabajos son fruto del consenso del grupo y no de manera aislada. Pero un 30% dicen Siempre, esta información es valiosa porque si otros docentes miran la forma de trabajo en equipo y sus resultados, esto les motiva al resto de docentes hacer que los estudiantes trabajen en grupo con la coordinación y apoyo del docente.

Se nota que a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, los estudiantes se dan cuenta de la participación o no de los docentes, entonces observan que no todas las veces los docentes apoyan a las autoridades y esto se debe a que no quieren comprometerse con la institución que solo se preocupan de dar su clase y evaden compromisos.

Las diferencias individuales son el conjunto de características o rasgos que diferencian a una persona de las demás. Somos diferentes ya que el psiquismo de cada uno, se procesa y elabora de distinta forma de acuerdo a algunos factores. Al investigar el 45% contestan que a veces en las clases el profesor espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, por lo que se ve con los resultados los docentes no consideran las diferencias individuales y no hay liderazgo en los docentes. Es una equivocación de los profesores que exigen a todos por igual, sin conocer la situación real de sus estudiantes, sin darnos cuenta le afectamos psicológicamente a los jóvenes.

Al indagar sobre los métodos de enseñanza el 45% de los estudiantes encuestados dicen que Nunca los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la

participación y la interacción con los docentes. Es un temor de los docentes aplicar una metodología más activa donde haya la participación de sus estudiantes, es por ello que los estudiantes se fastidian en clases o tienden a realizar actividades de otras asignaturas por el desinterés y por lo monótono que resulta la clase.

Los resultados demuestran que la mayoría de los estudiantes dicen que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, esto es verdad puesto que los docentes tratamos siempre de inculcar en nuestros estudiantes la ética y valores con nuestro testimonio de vida. Una frase de un autor desconocido dice: "Aquel maestro que no practica los valores que predica no se le puede llamar maestro".

Los resultados que se obtuvo en la encuesta a los padres de familia son los siguientes:

Como observamos el 66,67 % de los padres de familia dicen que a veces en las sesiones de padres de familia hay participación activa, puede ser que los dirigentes estén fallando al no dar oportunidad a los padres de familia para que participen activamente. El mismo porcentaje manifiesta que siempre es el dirigente quien decide que se hace en esa sesión, es un error de los dirigentes, porque se debe dar oportunidad para que actúen los padres de familia y sean ellos quien decidan lo que deben hacer en la reunión y el dirigente debe colaborar con las ideas que surgen de los padres de familia.

Al pregunta si los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas señalan que siempre se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, esto sí es verdad porque es una de las características de los padres de familia que apoyan a la institución.

Podemos decir que el 60% de encuestados dicen que el Rector nunca tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia y de los estudiantes, esto es una falencia del directivo, querer realizar las cosas de manera aislada. Se deduce que rara vez se lleva a cabo nuevas

ideas en las reuniones de padres de familia se debe cambiar esta situación a fin de evitar el desinterés o poca importancia a las reuniones de los padres de familia. Además dicen que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, esto es un gran error puesto que los estudiantes son el centro de nuestra actividad docente y gracias a ellos tenemos trabajo.

Se preguntó si los dirigentes de curso inician la sesión con frases de motivación en valores y virtudes, el 53.337% de padres de familia encuestados contestan A veces. Por lo que observamos que la mayoría de padres de familia dicen que los dirigentes de curso a veces inician la sesión con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

Al interrogar si las autoridades y el dirigente proponen actividades innovadoras para que los padres de familia se motiven, la mayoría de los encuestados dicen A veces. Deducimos que la mayoría concluyen que a veces las autoridades y el dirigente proponen actividades innovadoras para que los padres de familia se motiven.

Al averiguar si se realizan sesiones de trabajo con los padres de familia sobre temas de importancia familiar, la mayor parte de encuestados dicen que a veces, se concluye que la mayor parte de encuestados manifiestan que falta planificar y organizar este tipo de sesiones de trabajo sobre temas de importancia familiar, estos resultados nos ayudan a las autoridades a estructurar y desarrollar un plan de mejora.

Se consulta si son los padres de familia el ejemplo para sus hijos en la educación de valores su respuesta es siempre, por lo que se deducimos que los padres de familia siempre son el ejemplo para sus hijos en la educación de valores.

Siempre en la clase los profesores dan oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión sobre algo cuestionable, el 46.67% de los padres de familia esto es muy positivo se les

da confianza y oportunidad para que aprendan a hablar, dilucidar y dar sus criterios sobre los temas que se está tratando en el aula.

El liderazgo conductual consiste en manejar el desempeño personal y de colaboradores para lograr metas organizacionales productivamente, asegurando el involucramiento el interés por la tarea y satisfacción. El líder es un permanente animador del auto liderazgo conductual.

Se pregunta sobre el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas el 46.67% de los padres de familia afirman A veces. Se concluye que la mayoría de encuestados dicen que a veces observan en el ambiente escolar que el liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas, esta apreciación de los padres de familia nos incitan a mejorar este aspecto.

El 40 de los padres de familia dicen que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. Se deduce que es otra falencia de las Autoridades, pero hay que tener mucho cuidado porque si solo escuchamos los problemas de los estudiantes podemos ser injustos con los docentes y para evitar este inconveniente, si el caso amerita debemos dialogar con las partes implicadas y llegar a tomar una decisión.

Opinan el 40% de los padres de familia que los métodos de enseñanza que utiliza el profesor nunca se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción entre docentes y estudiantes, es preocupante el índice de maestros que no tienen una buena metodología de enseñanza y nos invita a realizar un cambio.

Pero si motiva que el 33,33% dicen que los métodos de enseñanza que utiliza el profesor, siempre son innovadores y que hay la participación e interacción entre docentes y estudiantes, esto significa que hay docentes que se dedican a su labor de educadores y utilizan un buen método de enseñanza donde se nota la participación activa e interacción entre docentes y estudiantes.

El Colegio dispone de buen talento humano para atender a las dos especialidades de Contabilidad y Ciencias, el nivel académico de los profesores es muy bueno como se puede observar en la Tabla 6 que el 30% de los encuestados posee el Diploma Superior en Gestión Educativa, el 5% Diplomado en Pedagogía, el 25% son Licenciados en Ciencias de la Educación, 10% son Profesores de Segunda Enseñanza, el 5% son Ingenieros Comerciales, el 5% son Contadores Públicos , el 5% Tecnólogos en Informática Aplicada, el 5% en Tecnología Pastoral, profesionales que constituyen el aval para el prestigio de la Institución Educativa.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

## CONCLUSIONES

Se ha alcanzado satisfactoriamente el objetivo de la investigación, se ha analizado la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos, esto se ha conseguido en base a los siguientes objetivos específicos:

El marco teórico conceptual sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores investigados se realizó en diversas fuentes bibliográficas, como también recurriendo a fuentes de internet.

Como resultados alcanzados a través de los instrumentos de investigación aplicados a los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes se ha logrado descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar una información valiosa sobre el tema de la tesis. La información recopilada ha sido debidamente procesada de acuerdo con el método estadístico que recomienda presentar los datos en tablas y gráficos con el debido análisis. En este caso la mayoría de los actores educativos encuestados coinciden en sus criterios al afirmar que:

- ✓ En la administración del colegio investigado falta gestión, liderazgo y valores en los directivos y docentes lo que impide organizar y administrar mejor las actividades de la institución.
- ✓ La comunicación siendo uno proceso de intercambio verbal, escrito y visual, para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos y aspiraciones, sin embargo en el colegio, la comunicación e información entre los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes es inadecuada, ya que ocasiona desacuerdos y mala información entre los miembros de la comunidad.
- ✓ El colegio no dispone de algunos instrumentos de gestión tales como: Manual de organización, el PEI está inconcluso, y lo más preocupante es la falta del Código de Convivencia que son instrumentos que evidencian la gestión, liderazgo y valores.
- ✓ Los métodos de enseñanza no se caracterizan por su innovación, variedad, participación e interacción entre docentes y estudiantes.

- ✓ En el colegio no se realizan sesiones de trabajo con los padres de familia sobre temas de importancia familiar, que considero fundamental a fin de preparar a los padres de familia para que colaboren con la educación de sus hijos.
- ✓ Los docentes son poco comprometidos con el colegio en especial en las decisiones unilaterales que toma el Rector.
- ✓ En el colegio los docentes no trabajan en equipo, lo que dificulta cumplir con la misión y visión del colegio, falta unión para aunar esfuerzos y cumplir con la meta común.

## RECOMENDACIONES

De las conclusiones expuestas, se desprenden las siguientes recomendaciones:

- ✓ Para mejorar la gestión, liderazgo y valores las Autoridades y docentes deben gestionar cursos de capacitación y poner en práctica los conocimientos.
- ✓ Mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa, mediante el compromiso personal y cursos de relaciones humanas.
- ✓ Elaborar y actualizar los instrumentos de gestión tales como: El Código de Convivencia para el tratamiento de los conflictos que pueden surgir a fin de establecer medidas correctivas oportunas y mejorar las relaciones interpersonales entre los actores de la educación del colegio. Es importante elaborar el Manual de organización, Proyecto Educativo Institucional, que son instrumentos que evidencian la gestión, liderazgo y valores.
- ✓ Todos los directivos y docentes de la institución aprovechar de los cursos de capacitación que ofrece el Ministerio de Educación para mejorar nuestro desempeño profesional en las aulas el mismo que contribuirá al mejoramiento de la gestión administrativa, técnica y pedagógica relacionada con nuestras funciones.
- ✓ Es necesario capacitar a los padres de familia para que colaboren con la educación de sus hijos, para conseguir este objetivo hay que promover sesiones constantes de trabajo con temas de importancia familiar.
- ✓ Para que los docentes se comprometan con el colegio, se debe propiciar un ambiente de compañerismo y mantener informados de todas las acciones que se van a realizar y las decisiones deben ser tomadas en consenso y con el apoyo de todos los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Para cumplir con la misión y visión del colegio se debe motivar a sus miembros para que se trabaje en equipo.

**PROPUESTA DE MEJORA**

## **5. Propuesta de mejora**

### **5.1 Título de la propuesta.**

“Elaboración del Código de Convivencia del Colegio Técnico Salesiano Río Santiago del Cantón Limón Indanza”.

### **5.2 Justificación.**

A partir del análisis de la problemática que se presenta en el Colegio Técnico Salesiano “Río Santiago”, consideramos que lo más preocupante tiene que ver con ausencia de un Código de convivencia institucional que no está elaborado.

En tal circunstancia, la propuesta responde a la necesidad de establecer algunas mejoras en relación con la convivencia y la práctica de valores entre los actores de la comunidad educativa, en virtud de que se ha evidenciado ciertas debilidades que deben ser superadas, sin embargo es importante potenciar las fortalezas de la institución.

En este sentido, los resultados de la investigación realizada han permitido determinar que la gestión, liderazgo y los valores que se aplican en el Colegio Técnico Salesiano “Río Santiago” del Cantón Limón Indanza, presentan más fortalezas que debilidades; sin embargo, y como se mencionó anteriormente, es necesario recoger los aspectos negativos con el fin de mejorar la convivencia grupal, el tratamiento de los conflictos y la convivencia en valores.

Consecuentemente, se justifica la elaboración de esta propuesta, pues tiende más bien a optimizar la gestión educativa en la institución. Las interrelaciones laborales y personales tanto del rector como de los maestros fluirán de mejor manera si es que contamos con un Código de Convivencia consensuado, es decir, que surja de la necesidad de los miembros de la institución.

Recordemos que el Código de Convivencia tiene como propósito el fortalecimiento y desarrollo integral de los actores de la comunidad educativa conformada por los docentes, estudiantes y las familias, del ejercicio de sus obligaciones y derechos a la calidad educativa y convivencia armónica (Acuerdo Ministerial 182-7). Así, la Dimensión Clima Organizacional y Convivencia, propuesta por el Ministerio de Educación en el 2010 menciona que son cuatro las descripciones generales de desempeño directivo que aseguran la realización eficaz de este nivel: “1. Garantizar un ambiente de respeto, cultura, paz y compromiso con el proyecto educativo institucional, 2. Promover la formación ciudadana e identidad nacional, 3. Fortalecer lazos con la comunidad educativa, y 4. Comprometer su labor a los principios y valores en el marco del Buen Vivir” (Ministerio de Educación, 2010).

En otras palabras, este documento tiene como ventajas:

- ✓ Determinar los derechos y deberes de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución educativa.
  
- ✓ Definir los conceptos de democracia, ciudadanía, cultura del buen trato y valores.

Esto de “consensuar” es importante, en virtud que surge de los propios actores y no aparece como una “imposición”, que siempre traerá resistencias. Lo que se quiere decir es que un instrumento como el propuesto surgirá de una necesidad colectiva y todos los miembros que lo componen se sentirán comprometidos para su ejecución. Incluso, hay una salvedad, si bien existe este Código de Convivencia pero no actualizado, muchos de los maestros no la conocen, por lo que es también sugerente presentarlo en el Colegio Técnico Salesiano “Río Santiago,” para que sea difundido a través de un trabajo compartido y comprometido entre todos los actores de la Comunidad Educativa.

### **5.3 Objetivos de la propuesta.**

#### **5.3.1 Objetivo general.**

Diseñar de manera activa y consensuada el Código de Convivencia del Colegio Técnico Salesiano “Río Santiago”, que permita fortalecer las relaciones interpersonales, la gestión educativa y los valores institucionales.

#### **5.3.2 Objetivos específicos.**

Organizar el Comité Institucional de Redacción del Código de Convivencia considerando criterios de representatividad, equidad y democracia, para tomar conciencia de la importancia que tienen estas categorías al interior de la institución y cómo cada uno de las partes que la componen deben ser las gestoras de un verdadero cambio.

Motivar a los miembros de la comunidad educativa, sobre la necesidad de la elaboración y la incorporación del Código de Convivencia en la vida institucional y comunitaria.

Determinar las fortalezas y debilidades de las relaciones interpersonales que se presentan entre docentes, estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad.

Asumir los acuerdos y compromisos entre maestros, estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad, con el fin proponer una tarea permanente hacia el cambio de la institución.

Aplicar los acuerdos y compromisos del Código de Convivencia en el año lectivo 2013-2014 dentro de la institución.

#### **5.4 Actividades.**

Las actividades concretas que se realizará para elaborar el Código de Convivencia de la Institución Educativa son las siguientes:

**a) Conformación del Comité Institucional o de Redacción.** Este comité estará conformado por cuatro miembros: Rector, representante de docentes, presidente de gobierno estudiantil, representante del comité de padres de familia. Será representativo; es decir, contar con representantes o padres de familia, estudiantes y docentes, democrático y con equidad de género. Se realizará un plan de trabajo para la elaboración del Código de Convivencia.

**b) Realización de la sensibilización a los miembros de la comunidad educativa a través de talleres.** Tanto el rector como el personal docente, los padres de familia y estudiantes reflexionen sobre el ejercicio del derecho y responsabilidades y la importancia de diseñar el Código de Convivencia.

**c) Ejecución del diagnóstico de las relaciones interpersonales.** Se busca conocer en qué estado se encuentran las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.

**d) Redacción de acuerdos y compromisos.** Son el resultado de un detenido análisis de los diagnósticos realizados. Serán redactados en primera persona, no serán prohibitivos ni punitivos generarán acción, tendrán su centro legal, permitirán transformación y trascendencia social, serán participativos y con sentido de corresponsabilidad.

**e) Organización de la información.** El Comité de Redacción Institucional organizará la información receptada.

**f) Validación del documento.** Se socializará el borrador de manera individual o grupal para receptar nuevos aportes.

**g) Inclusión de nuevos aportes.** En este caso, en el documento inicial, se incorporarán los aportes que ameriten, los mismos que son dados por quienes proporcionaron la información.

**h) Revisión final.** El documento final será socializado en Asamblea General de todos los actores la misma que procederá a su aprobación tal como lo señala el Acuerdo Ministerial 182-7.

**i) Envío del documento al Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia.**

Para ser revisado y registrado.

**j) Publicación y difusión.** Los miembros de la institución educativa conocerán el contenido del documento y lo pongan en práctica.

**k) Aplicación en la actividad diaria de labores.** Se aplicarán los acuerdos y compromisos establecidos dentro del Código de Convivencia.

### **5.5 Localización y cobertura especial**

La propuesta se desarrollará en el siguiente contexto:

El Colegio Técnico Salesiano “Río Santiago”, está situado entre la Calle Quito y Padre Miguel Ulloa en la parroquia General Leónidas Plaza Gutiérrez, que limita al norte con la parroquia Yunganza, al sur con la parroquia Indanza, al este con las parroquias Santa Susana de

Chiviaza y San Antonio y al oeste con el cantón Gualaceo. La parroquia, se encuentra a 120 kilómetros de la cabecera Provincial, tiene una población de 3.834 habitantes, pertenece al Cantón Limón Indanza, provincia Morona Santiago.

Dentro de la oferta educativa el colegio dispone: Educación Básica Superior, Bachillerato Técnico con la figura profesional de Contabilidad en la sección matutina y en la sección nocturna: Educación Básica Superior y Bachillerato Técnico con la figura profesional de Contabilidad.

El total de la población estudiantil en las dos secciones es de 493 estudiantes, 240 padres de familia, 3 directivos, 3 administrativos, 3 auxiliares de servicios, 22 docentes con nombramiento, 8 docentes contratados y 1 docente contratado con dineros de autogestión.

### **5.6 Población Objetivo.**

La población objeto que participará y se beneficiará de la propuesta para trabajar en talleres tanto de la jornada matutina y nocturna, se resume en los siguientes elementos:

- a. Número de estudiantes: 84 (Directiva de los 15 paralelos de la jornada matutina y 6 cursos del nocturno)
- b. Número de profesores: 21 (Tutores de curso)
- c. Número de padres de familia: 51 (miembros de las directivas de curso)
- d. Número de Directivos: 3 (Rector, Vicerrectora e Inspector)
- e. Número de Personal Administrativo y de Servicios: 4

### **5.7 Sostenibilidad de la propuesta.**

La presente propuesta se sostiene con el apoyo del personal Directivo, Docente y Administrativo y de servicios; así como también de los señores estudiantes, padres y madres de familia del Colegio Técnico Salesiano “Río Santiago”.

Los recursos que se requieren para la concreción de este proyecto, son los siguientes:

**Humanos:** Rector, profesores, estudiantes, padres de familia y autora del proyecto.

**Tecnológicos:** Computadora, proyector de imágenes, internet, textos de consultas.

**Materiales:** Copias de documentos, cartulinas, marcadores, cinta adhesiva, lápices, esferográficos, borradores.

**Físicos:** Aulas, mobiliario, pizarrón, mesas de trabajo, escritorios.

**Económicos:** Recursos del presupuesto de la institución que otorga el Estado.

**Organizacionales:** Junta General de Profesores, Consejo Ejecutivo, Comisión Técnico Pedagógico, comité de padres de familia, Consejo Estudiantil.

## 5.8 Presupuesto.

Para la ejecución de la propuesta de mejora se requiere de ingresos egresos que se detalla a continuación:

<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Valor Unitario \$</b>	<b>Valor Total \$</b>
	Aportes de la Institución		300,0	300,00
400	Convocatorias	unidad	0,2	80,00
	Suministros de escritorio	unidad	30,0	30,00
773	Impresiones y copias	unidad	0,2	154,60
163	Anillados	unidad	0,10	16,30
	Subtotal			580,90
	Imprevistos 5%			29,04
	TOTAL \$			609,94

## 5.9 Cronograma

N°	ACTIVIDADES	2013				2014						
		SE P	OC T	NO V	DI C	EN E	FE B	MAR	AB R	MA Y	JU N	JU L
1	Conformar el Comité Institucional											
2	Sensibilizar a los miembros de la Comunidad Educativa											
3	Realizar el diagnóstico de las relaciones Interpersonales											
4	Redacción de Acuerdos y Compromisos											
5	Organización de la Información											
6	Validación del documento											
7	Inclusión de nuevos aportes											
8	Revisión final											
9	Impresión del documento											
10	Envío del documento al Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia.											
11	Aplicar el Código de Convivencia en la Institución Educativa											
12	Evaluación											

## 8. BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, M. (1998) *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Española.
2. Álvarez, M., (1988) *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular.
3. Álvarez Gálvez, L. E. (2010). *Guía Didáctica de Proyecto de Grado I*. Loja. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
4. Buele Maldonado, M. (2011). *Guía Didáctica de Proyecto de Grado II*. Loja. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja
5. COLEGIO TECNICO SALESIANO "RIO SANTIAGO", (2010-2011). Registro de docentes.
6. COLEGIO TECNICO SALESIANO "RIO SANTIAGO", (2010-2011). Registro de matriculas.
7. COLEGIO TECNICO SALESIANO "RIO SANTIAGO", (2010-2011). Plan Estratégico.
8. COLEGIO TECNICO SALESIANO "RIO SANTIAGO", (2010-2011). Plan Operativo Anual (POA).
9. COLEGIO TECNICO SALESIANO "RIO SANTIAGO", (2010-2011). Proyecto Educativo Institucional (PEI).
10. Correa Jaramillo, C. E. (2009). *Guía Didáctica de Liderazgo, Valores y Educación*. Loja. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
11. Chavarría Oloarte, M. (2007). *Educación en un Mundo Globalizado*. México. Editorial Trillas.
12. Gento, S. (1998). *Implantación de la calidad total en instituciones educativas*. Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
13. Gibson, J. y otros (1996). *Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Bogotá. McGraw-Hill / Irwin.
14. Huber, G. (2011). *Toma de decisiones en la Gerencia*. Editorial Trillas.
15. Leiva Zea, F. ( ) *Nociones de Metodología de Investigación Científica*. Editado en tipoffset "Ortiz".
16. Mcmillan, J. y Schmarcher, S. (2005). *Investigación Educativa*, quinta edición. Impreso en España.
17. Rodríguez E., M. :(s/a). *Liderazgo Desarrollo de habilidades directivas*. Manual Moderno. Impreso en México
18. Torres Coronel, L. E. (2008). *Derecho a una Educación de Calidad*. Ecuador. Loja.

19. Valenzuela González, J. R. (2009). Evaluación de Instituciones Educativas. Editorial Trillas. Reimpresión en México,
20. Velásquez M., G. (1985). El liderazgo del profesor universitario (en busca de la efectividad docente). México. Limusa.

#### REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- a. BARAHONA, Jorge, *Estilo de liderazgo y valores*, Recuperado el 2009-04-08. [http://www.google.com.ec/search?as\\_q=&hl=es&num=10&btnG=Buscar+con+Google&as\\_epq=%22Liderazgo+y+valores%22&as\\_oq=&as\\_eq=&lr=&cr=&as\\_ft=i&as\\_filetype=&as\\_qdr=all&as\\_occt=any&as\\_dt=i&as\\_sitesearch=as\\_rights=safe=images](http://www.google.com.ec/search?as_q=&hl=es&num=10&btnG=Buscar+con+Google&as_epq=%22Liderazgo+y+valores%22&as_oq=&as_eq=&lr=&cr=&as_ft=i&as_filetype=&as_qdr=all&as_occt=any&as_dt=i&as_sitesearch=as_rights=safe=images).
- b. Liderazgo, S.(10 de septiembre de 2007), *Sabiduría.com:Liderazgo.blog sobre liderazgo, desarrollo personal, educación y autoayuda*. de algunos estilos de liderazgo: Recuperado 2009 de <http://www.sabiduria.com/liderazgo/estilos-liderazgo/>
- c. Pérez Juste, R. (2009). *Sociedad, valores y educación*, Ponencia, Seminario sobre sociedad y valores y educación, 5,6,y 7 de marzo de 1997. Recuperado de <http://www.mec.es/cesces/ramom.html>
- d. Recuperado de <http://www.educ.ar/educar/side/educar/gestion-institucional>.
- e. Recuperado de <http://www.slideshare.net/lorelío7/tipos-de-...> - En caché - Similares
- f. Recuperado de <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos.ASP>
- g. Recuperado de <http://www.Administración y liderazgo- Monografias.com>
- h. Recuperadode<http://www.monografía.com/trabajos70/administracion/liderazgo/administracion-liderazgo2.shtml>
- i. Recuperado de <http://www.definicion.or/manual de organización>
- j. Recuperado de <http://www.definición.de/plan-operativo/>
- k. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos67/direccionadministrativa/direccionadministrativa2.shtml#tomadedeca#ixzz2WLMFq8JA>

## APÉNDICE



## ANEXO N° 2 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.

GRACIAS POR SU COLABORACION

### INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: .....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Morona Santiago

Cantón: Limón Indanza

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento**

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

#### 2. Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?

- a. El director(Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- b. Coordinadores de áreas ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )
- d. Trabajan individualmente ( )
- e. Otros(indique cuales)

.....



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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	Desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	La dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo directivo			
b	De gestión (secretaria, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinadores, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipos docentes, etc.)			
e	Otros (¿Cuáles)			

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

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

**LA PREGUNTA 12, 13 Y 14 DEBEN SER RESPONDIDAS CON TÉRMINOS SÍ O NO**

**12 Los departamentos didácticos de la 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 la enseñanza de las 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 determinación 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 la asignatura
- j. ( ) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

SI ( )                      NO ( )

**14 La institución educativa que usted dirige se ha realizado:**

- a. Una reingeniería del procesos ( )
- b. Plan estratégico ( )
- c. Plan operativo anual ( )
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes ( )

**ANEXO N° 3 ENCUESTA A DOCENTES**

**Señor Profesor.**

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

**Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.**

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

- 1. SIEMPRE**
- 2. A VECES**
- 3. NUNCA**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombre del establecimiento educativo: .....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia: Morona Santiago  
Cantón: Limón Indanza  
Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

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

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol de 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 la transformar las formas habituales de la escolaridad.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de			

cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en 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 administrativa financiera.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
15. Actividad de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

## ANEXO N° 4 ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACION, GESTION 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.

GRACIAS POR SU COLABORACION

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo: .....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Morona Santiago  
Cantón: Limón Indanza  
Sector: Urbano ( ) )

#### 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>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clases 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 sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.			
12. E realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

## **ANEXO N° 5 ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Señor Padre de familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACION, GESTION Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra su hija/o. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIERENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

### **1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombre del establecimiento educativo: .....

Nombre del Padre de Familia.....

### **CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia y estudiantes			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
2. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar			
3. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las reuniones de padres de familia			
4. En las sesiones de padres de familia hay participación activa de todos.			
5. Los dirigentes de curso inician la sesión			

con frases de motivación, en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
6. Las autoridades y el dirigente proponen actividades innovadoras para que los padres de familia se motiven.			
7. Los métodos de enseñanza que utiliza el profesor en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción entre docentes y estudiantes.			
8. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
9. En las clases los profesores dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión			
10. Es el dirigente quien decide qué se hace en esa sesión.			
11. Se realizan sesiones de trabajo con los padres de familia sobre temas de importancia familiar.			
12. Los padres de familia s se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
13. Son los padres de familia el ejemplo para sus hijos en la educación de valores.			

## **ANEXO N° 6 ENTREVISTA A DIRECTIVOS: RECTOR/ VICERRECTOR/ SUPERVISOR**

La información proporcionada por usted, servirá como aporte para fundamentar el informe de tesis y para potenciar la propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo.

### **CUESTIONARIO:**

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

**FOTOS**



*El día de la inauguración del Año Lectivo 2010-2011*



*En el teatro del colegio dando las instrucciones a los estudiantes para llenar la encuesta*



*Mesa Directiva en el día de la graduación de Bachilleres*



*Foto de los Directores de Áreas: (De derecha a izquierda) Formación Cristiana, Técnico Profesional, Educación Estética, Educación Física, Matemáticas, Estudios Sociales, Lengua Extranjera, Lengua y Literatura, Ciencias Naturales, Vicerrectora.*



En la Secretaría del Colegio durante una visita del Padre Daniel Tobar Galarza, Párroco de la parroquia Nuestra Señora de Guadalupe, con el padre Anibal Chimbo del Departamento de Pastoral del Plantel.



En la oficina del Rectorado, revisando la entrevista con el Lic. Marcos Torres, Rector del Colegio.