



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*TEMA: "Gestión del liderazgo y valores en la administración  
del Centro Educativo Bilingüe Salomón",  
durante el periodo 2010 - 2011"*

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

**ESTUDIANTE:**

YADIRA ALEXANDRA SILVA CANGÁS

**DIRECTOR:**

Mgs. Galo Rodrigo Guerrero Jiménez

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO-TURUBAMBA**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Loja, febrero de 2012

**Mgs.**

**Galo Rodrigo Guerrero Jiménez**

**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

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

.....

Mgs. Galo Rodrigo Guerrero Jiménez

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

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

f.....

Yadira Alexandra Silva Cangás

CI. 0603093451

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

### **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo Yadira Alexandra Silva Cangás, 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”.

Quito, febrero del 2012

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento sincero en primer lugar es a Dios por hacer realidad mi sueño de culminar con éxito mi maestría.

De igual manera mi agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja y mi gratitud al Mgs. Galo Rodrigo Guerrero Jiménez director de tesis, por brindarme la orientación adecuada en los conocimientos requeridos para el desarrollo de mi tesis.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo he realizado con humildad y esfuerzo demostrando superación e interés en el desarrollo del mismo.

El cual va dedicado a mi esposo quien con su amor me ha brindado su apoyo moral y económico, a mis hijas, las cuales son mi fuente de inspiración para la realización de mis metas y a mis queridos padres quienes con su comprensión y apoyo constante, me incentivan a obtener éxitos y poder convertir mi sueño en realidad.

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

### ACTA DE COMPROMISO

**ACTA DE COMPROMISO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO BILINGÜE SALOMON" SUSCRITA ENTRE EL SRA. DIRECTORA LCDA. BETTY SALAZAR Y LA LCDA. YADIRA SILVA.**

Las suscritas Lcda. Betty Salazar, de nacionalidad ecuatoriana, en calidad de representante legal como Directora del Centro Educativo Bilingüe "Salomón" y la Sra. Lcda. Yadira Silva Cangás, de nacionalidad ecuatoriana, identificada con C.I. 0603093451; quien procede en calidad de alumna del 3er. Ciclo de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional; hemos acordado realizar la presente Acta de Compromiso considerando que el desarrollo del proyecto permite analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Centro Educativo Bilingüe "Salomón", razón por la que sus objetivos y estrategias complementarias deben articularse en beneficio de un fin común. Que en virtud de lo anterior decidieron firmar el 01 de febrero del año 2011.

**PERFECCIONAMIENTO.** La presente Acta se perfecciona con la firma de las partes que aquí intervienen.

Para constancia se suscribe en el cantón de Quito, a los 01 días del mes de Febrero de 2011.

### FIRMAS



  
Lcda. Yadira Silva  
ESTUDIANTE

## INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA .....	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
DEDICATORIA .....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL .....	VII
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS .....	IX
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO .....	4
3. METODOLOGÍA .....	20
4. RESULTADOS.....	26
4.1. DIAGNÓSTICO .....	26
4.1.1. <i>Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores</i> .....	26
4.1.1.1. <i>El manual de organización</i> .....	26
4.1.1.4. <i>El plan operativo anual (POA)</i> .....	33
4.1.1.5. <i>El proyecto educativo institucional (PEI)</i> .....	34
4.1.1.6. <i>Reglamento interno y otras regulaciones</i> .....	38
4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA. ....	40
4.1.2.1. MISIÓN Y VISIÓN.....	40
4.1.2.2. EL ORGANIGRAMA. ....	42
4.1.2.4. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES. ....	50
4.1.2.5. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES.....	50
4.1.2.6. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES.....	53
4.1.2.7. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES.....	54
4.1.2.8. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES.....	55
4.1.3. ANÁLISIS FODA .....	55
4.1.3.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	55
4.1.3.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	56
4.1.3.3. MATRIZ FODA .....	58
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	61
4.2.1. DE LOS DIRECTIVOS.....	61
4.2.2. DE LOS PROFESORES.....	69
4.2.3. DE LOS ESTUDIANTES.....	71
4.2.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA .....	72
5. DISCUSIÓN .....	76
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .....	82
7.- PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO .....	83
8. BIBLIOGRAFÍA.....	93
9. APÉNDICES .....	94

## INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

TABLA 1 DIRECTIVOS POR EDAD Y SEXO .....	21
TABLA 2 DOCENTES POR EDAD Y SEXO .....	21
TABLA 3 ESTUDIANTES POR EDAD Y SEXO .....	22
TABLA 4 PADRES DE FAMILIA POR EDAD Y SEXO .....	22
TABLA 5 FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.....	61
TABLA 6 ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.....	62
TABLA 7 LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS. ....	62
TABLA 8 EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES .....	62
TABLA 9 DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS. ....	63
TABLA 10 LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE .....	63
TABLA 11 HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN .....	64
TABLA 12 PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.....	65
TABLA 13 ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN .....	65
TABLA 14 ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.....	66
TABLA 15 LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES.....	67
TABLA 16 LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.....	68
TABLA 17 MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA .....	68
TABLA 18 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES .....	69
TABLA 19 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES .....	71
TABLA 20 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA .....	72
TABLA 21 RESULTADOS SOBRE LIDERAZGO, GESTIÓN Y VALORES .....	73
TABLA 22 QUE ENTIENDE USTED POR LIDERAZGO .....	74
MATRIZ 2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS .....	74
MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS.....	75

## RESUMEN

El presente informe hace referencia a la Gestión del Liderazgo y Valores en la Administración Educativa, tomando en cuenta el desconocimiento en la forma de liderar basada en valores.

De esta información recabada se pudo llegar a comprobar que un porcentaje significativo de participantes deducen que la gestión gerencial son actividades de la institución, las cuales van orientadas al desarrollo y al aprovechamiento de recursos materiales y humanos para el beneficio de la misma, siendo conocedores la comunidad educativa de la penosa realidad que vive el centro educativo ya que no se cumple a cabalidad esta normativa, ya sea por varios factores, el desconocimiento, la falta de comunicación o la implementación del falso liderazgo.

Es por ello que las autoridades me proporcionaron como estudiante de la UTPL, la mayor apertura para colaborar y aclararla esta mala información. Es así que se logró conocer que la dirección de dicha institución demuestra un verdadero interés por las gestiones y los cambios existentes en el procesos administrativos, asumiendo cada uno de ellos su rol con carácter ético; demostrando interés en el seminario taller dictado, lo cual conlleva a cada uno de sus integrantes, a una verdadera práctica profesional en el manejo positivo de sus colaboradores con un carácter dinámico, participativo y entusiasta, consiguiendo un solo objetivo ser siempre los primeros

## 1. INTRODUCCIÓN

Varios años atrás personas que se encontraban dirigiendo las instituciones educativas creían que sus activos más valiosos eran los recursos materiales, y la forma en la cual administraban los establecimientos era la más apropiada y segura, en algunos casos modificaban las imperfecciones, lo cual hacía que su estilo de trabajo sea menos eficaz.

Es así que en la actualidad gracias al desarrollo vertiginoso y a los avances determinados en nuestra educación, hemos sido testigos de nuevos cambios significativos en los dirigentes del Centro Educativo “Salomón”, los cuales han descubierto que los valores recursos más importantes de una organización, ya no residen en la infraestructura ni en la tecnología que posee el plantel; se fijan en el potencial intelectual de sus miembros evaluando el factor dinámico-viable del equipo de personas que se encuentran a su cargo, para potenciarlo en beneficio del desarrollo personal e institucional.

Es por ello que como investigadora y estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja he dado preferencia a este Centro Educativo Bilingüe “Salomón” para llevar a efecto una profunda investigación en la Gestión del Liderazgo y Valores en la Administración Educativa, cuya finalidad es y ha sido siempre mejorar su funcionamiento institucional, con el propósito de brindar una estructura educativa diferente a los estudiantes con un escenario renovador y un concepto de trabajo competente, fundamentado en la modernización y actualización.

Es así que podemos decir que nuestro líder en la gestión y el liderazgo administrativo en el ámbito educativo posee una eficacia es decir una coherencia entre resultados, metas y objetivos establecidos como valiosos y deseables sobre el desarrollo de las dimensiones pedagógicas y de gestión de nuestra institución.

No podemos dejar pasar por desapercibido las actividades que nuestros dirigentes realizan, el rol que desempeñan en la institución educativa que con capacidad, experiencia y sabiduría dirigen en beneficio al personal que labora en la institución y a los señores padres de familia que velan por el bienestar de sus hijos.

Con todos estos antecedentes y con mayor importancia a la gestión administrativa de nuestro establecimiento en estudio, La UTPL a través de la Escuela de Ciencias de la Educación, por medio de sus estudiantes; ha emprendido este proyecto investigativo, el mismo que beneficiará a la comunidad educativa inmersa en el adelanto institucional, pero fundamentalmente a nuestros estudiantes que se forman como entes activos y a nuestros docentes quienes colaboran en la formación basada en valores en conjunto con su directora realizando las actividades planificadas en el transcurso del año escolar.

Cabe destacar que esta investigación ha sido posible gracias a los datos proporcionados por la directora, jefes de áreas, docentes, alumnos y padres de familia del Centro Educativo Bilingüe “Salomón”, es preciso dar a conocer que en el transcurso de esta investigación se obtuvo toda la buena predisposición por parte de los participantes y el deseo de contribuir en el proceso de dicha investigación, para el perfeccionamiento de su institución.

Entre los principales objetivos alcanzados en el Centro Educativo Bilingüe “Salomón” de la ciudad de Quito se obtuvo lo siguiente:

- Diseñar un proyecto de innovación pedagógica y de gestión
- Gestionar la implementación de los laboratorios de computación e inglés
- Realizar gestiones para mejorar la infraestructura del plantel educativo
- Fomentar un clima cálido y participativo institucional
- Capacitar al personal docente en gestión del liderazgo basados en valores
- Participar con los estudiantes en los procesos activos educativos para crear entes críticos y reflexivos de calidad
- Impartir charlas a los padres de familia con el propósito de impulsar acciones que van en beneficio de sus hijos, para obtener en un futuro líderes positivos en la toma de decisiones
- Trabajar en equipo, en un ambiente de armonía respetando la opinión y los criterios de los demás.

Estos objetivos se lograron alcanzar en un 95 % gracias a la colaboración de los individuos que conforman la comunidad educativa del centro educativo investigado y al aporte crítico personal.

Podemos añadir que el 80 % que corresponde a jefes de áreas poseen una visión clara sobre el significado de ser un emprendedor administrativo y su rol ejecutivo dentro del plantel.

Se evidenció un resultado del 85 % sobre la participación activa de los docentes en la toma de decisiones en la gestión curricular administrativa de la institución, ya que posee la actitud integradora en los ámbitos socioculturales y deportivos con la participación de autoridades, padres de familia, docente y estudiantes.

Otro de los aciertos de las autoridades y los docentes de dicho centro, es la relación en la búsqueda de la innovación y el cambio a través del constante cuestionamiento en la transformación en la escolarización

Además con un 85 % de estudiantes se puede comprobar que los maestros imparten sus conocimientos aplicando la ética y los valores a través del ejemplo. Dicha enseñanza en sus alumnos conlleva a que su participación tenga un comportamiento excelente y sus opiniones sean tomadas en cuenta por parte del director.

Es así como los objetivos los recopiló en base a la observación, entrevista y a las encuestas realizadas a la comunidad educativa del Centro Educativo Bilingüe "Salomón", en las cuales se ha podido detectar fortalezas pero al mismo tiempo debilidades, es así que aquellos objetivos descritos anteriormente nos permitirá afianzar las falencias detectadas en la investigación de campo, con la finalidad de perseguir un cambio insuperable.

Luego de haber analizado brevemente los resultados obtenidos en el transcurso de mi investigación, les invito a seguir con la lectura de mi tesis, la cual posee gran información referente a algunos temas ya abordados en las primeras páginas, las cuales con la orientación de mis tutores designados por la universidad UTPL y la colaboración del Centro Educativo Bilingüe "Salomón" las he llevado a cabo y hoy las pongo a su conocimiento.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 La gestión**

#### **2.1.1 Concepto**

Según (Gran Plaza & James Beker, 2000; 32) dice “La Gestión está enfocada a la forma de organizar y administrar los recursos humanos y materiales de una manera más adecuada en una institución o empresa, con el fin de acelerar su desarrollo económico, valiéndose del trabajo en equipo para cumplir las metas establecidas.” Partiendo de este texto introductorio mi análisis es el siguiente:

- Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.
- La gestión de recursos humanos es la más relevante en una empresa, ya que en este caso, la definición de gestión se referiría a ésta como un conjunto de actividades que desarrollan, movilizan y motivan al personal empleado que una empresa necesita para su éxito.

La gestión administrativa hace que la educación sea funcional en la vida de los estudiantes, ya que imparte efectividad a los recursos humanos. Ayuda a obtener mejores productos, servicios y relaciones humanas.

En conclusión la gestión es la eficacia de una empresa o institución la cual permite realizar actividades que puedan alcanzar sus metas y objetivos propuestos.

#### **2.1.2 Importancia**

Según (Giovanny E. Gómez, 1999; 26) dice “La gestión en una institución juega un rol muy importante, pues de su eficiencia, producto de la dirección, habilidades y estrategias que utilice, dependerá la obtención de buenos resultados.

En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar”

Analizando lo anteriormente expuesto, reconocemos que la gestión de una empresa no es nada fácil, ya que implica de la toma de decisiones desde la formación como empresa unipersonal o societaria.

Los directores de las instituciones educativas manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opción para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad educativa.

Sin embargo, el cumplimiento de sus metas y objetivos se deben cumplir, aunque hay que recordar que siempre se presentan contingencias favorables o adversas de orden interno y externo.

En sí la gestión en el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI.

### **2.1.3 Tipos de gestión**

Según (Hampton, 1983; 84) dice “Al hablar de gestión se nos viene a nuestra mente el hecho de aportar con ideas, propuestas innovadoras, que nos permitan obtener recursos con el fin de lograr un propósito que beneficie a nuestra institución o empresa a la cual estemos guiando sin medirnos en esfuerzos y constancias en el cumplimiento de nuestras metas.

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

- **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.
- **Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

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

Mediante un análisis puedo deducir, que cada una de estas gestiones tiene un alto grado de eficiencia, eficacia y son de valiosa importancia para el desarrollo humano y económico de sus participantes en el proceso de cambio en la institución.

En el Centro educativo en el cual laboro como docente puedo apreciar la importancia que adquirió la gestión escolar en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidos del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, etc.

Como educadora de dicho establecimiento me pregunto ¿El como dirigen los directivos una Institución Educativa? Según mi punto de vista creo que es una buena pregunta y la clave para los que conducen las escuelas, 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 espera que las escuelas 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** las escuelas 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 alumnos.

“Los **equipos directivos** de las escuelas son actores clave de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de **equipos docentes**, en la construcción de **redes** con otras escuelas y otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas.

Es preciso recuperar la potencialidad y capacidad de los **directivos escolares**, un tanto olvidados en los procesos de formación y actualización. Elevando sus niveles

de profesionalización para que promuevan en las escuelas una nueva cultura de trabajo colegiado y autónomo, capaz de elevar la calidad de los aprendizajes, apoyados de una "**caja de herramientas**" conceptuales y operativas, integradas por estrategias, recursos, ideas y prácticas, capaces de problematizar la gestión institucional y de aportar al mejoramiento de la calidad de las propuestas educativas."

## **2.2 Liderazgo Educativo**

### **2.2.1 Concepto**

Según (Ariel Zorati, 2005; 56) dice "El liderazgo educativo demanda una modificación en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo piensa y siente en el salón de clase; requiere un enfoque mental más flexible y dispuesto al cambio permanente de nuestro entorno.

El líder educativo insiste en los procesos aprender-desaprender-aprender y entiende el milagro, misterio y necesidad de un desarrollo para la cooperación y la solidaridad."

Según mi análisis podría decir que un líder maneja el arte de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del equipo, estimula a las personas para que desarrollen, no solo la disposición para trabajar, sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza, buscan que los equipos alcancen sus objetivos mediante la utilización de sus máximas capacidades, logrando de ellos lo mejor.

En si el liderazgo implica un compromiso moral y ético que el maestro transmite con su actitud personal; significa grandeza, cargada de todos los valores que como misión deben transmitirse a las nuevas generaciones, la autoestima es la base del liderazgo y esta tiene dos ejes: la capacidad de sentirse competente y seguro, y la capacidad de valorarse y respetarse a sí mismo.

El liderazgo educativo propicia el desarrollo de todos sus estudiantes y colaboradores, creando actividades mancomunadas, retirando barreras y

obstáculos, logrando una alta activación para propiciar el cambio, en las personas y sus acciones.

### **2.2.2 Tipos y sus características**

Según (Alejandra Cortez Mejía, 2004; 36-37) dice “La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras. Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve.

#### **El liderazgo instructivo**

La importancia de atender a lo educativo, se refleja inicialmente en la noción de liderazgo instructivo. A finales de los 70 y en los 80, y con una marcada influencia de la investigación sobre escuelas eficaces, se insistió en que los esfuerzos para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje habrían de focalizarse en los directores, considerados como líderes instructivos.

Su cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces. Esta noción de liderazgo instructivo, del líder como persona que conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluarla y cómo ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza, se ha ido perfilando en múltiples sentidos.

#### **Liderazgo transformacional**

La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo empresarial y trasladado pronto al ámbito educativo.

Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos

asentimiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas.

### **Liderazgo formativo**

Con este tipo de liderazgo se propone la formación continua de sus colaboradores.

### **Liderazgo de gestión**

Gestión de la institución supeditada a las de mayor contenido educativo.

### **Liderazgo instruccional**

El director es líder de la instrucción, la enseñanza, el conocimiento y las destrezas en la organización educativa”

Según lo expuesto anteriormente puedo analizar al liderazgo como una habilidad innata o aprendida que ejercen aquellos que independientemente de la posición institucional y creencias personales, son capaces de motivar, dirigir e incitar a la acción; de transformar a las personas, lo que piensan y su entorno. El líder es quien moviliza a los grupos en una dirección. Ser líder, no implica ser un héroe, ni tampoco un gestor común. Es el que impulsa el quehacer de otros; motiva, encanta, enamora. Esta labor exige ir más allá de la simple gestión administrativa, requiere del ejercicio de funciones personales, políticas y culturales del liderazgo, estrategias para generar entusiasmo, consensos, acuerdos que bien dirigidos, pueden lograr las metas propuestas y hacer que las organizaciones sean más efectivas y eficientes.

Según (Garza Juan, 2010; 70-71) dice “Al hablar de Liderazgo Educativo, hablamos de las nociones de autoridad moral y profesional de los docentes, quienes son los principales líderes educativos, los que están en contacto directo con los alumnos a quienes deben formar. Con esto se quiere precisar que las relaciones educativas, a

pesar de sus implicaciones como ejercicio de poder, no son semejantes a las que se dan en el ámbito del poder público.

La característica principal del liderazgo educativo tiene relación con la conjunción calidad-liderazgo. Cuando se hace referencia a calidad, se refiere la llamada excelencia educativa, fácilmente definible al aplicarla a los procesos educativos”.

Mediante mi análisis puedo concluir que el liderazgo es importante ya que como docentes, podemos ayudar a nuestros alumnos a ser más competentes y competitivos, ya que el liderazgo es un medio para poder cambiar estructuras, paradigmas y crear una cultura de educación básica, en pro de la satisfacción personal y colectiva.

El liderazgo docente se sustenta en tres pilares: relacionados estrechamente con los valores, estos son:

- Los valores para la competitividad, como la dedicación, el apego al trabajo, la responsabilidad y el orden
- Los valores sociales, como el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo.
- Los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad.
- Lo que nos propone asentar estos valores tanto en nuestros padres de familia, como en nuestros alumnos.

Según (Rigo Lemini & Marco Antonio, 2008; pp 125-134) dice “El constructivismo postula a que los alumnos asimilan de manera más significativa las experiencias concretas. También aprenden de los ejemplos del entorno que los rodea, “Nuestro ejemplo”. Si un docente es una persona empática, capaz de ponerse en el lugar del otro, escuchar a sus alumnos, conocerlos de manera íntima, escuchando sus inquietudes y valorando sus progresos, serán validados por sus alumnos, aun más, si este docente es responsable de sus acciones, debe transmitir en cada momento el significado de esta responsabilidad personal.”

Analizando deduzco que nadie puede hacerse responsable de otros, si no es responsable de si mismo antes, la responsabilidad es personal.

Un docente que trabaja el liderazgo es responsable de la trascendencia en sus alumnos, logrará concebir este liderazgo en sus educandos, así mismo, un docente debe ser capaz de imponerse metas y propósitos a cumplir con su grupo curso, debe estar consciente de que al realizar sus clases, apreciaciones y críticas, puede influir de manera positiva o negativa a sus alumnos.

### 2.3 Diferencias entre directivo y líder

#### DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

DIRECTIVO	D I F E R E N C I A S	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe por la autoridad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de mando.</li> <li>· Inspira miedo.</li> <li>· Sabe cómo se hacen las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vaya!</li> <li>· Maneja a las personas como fichas.</li> <li>· Llega a tiempo.</li> <li>· Asigna las tareas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe por la buena voluntad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de servicio.</li> <li>· Inspira confianza.</li> <li>· Enseña cómo hacer las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vayamos!</li> <li>· No trata a las personas como cosas.</li> <li>· Llega antes.</li> <li>· Da el ejemplo.</li> </ul>

**ELABORACION:** Yadira Silva

En los tiempos actuales se ha revalorado la importancia de la administración educativa en general, a partir de las posturas de los gobiernos recientes y actuales; el panorama general de la administración se enfoca a puntualizar y definir lo que sucede actualmente en los contextos que influyen el actuar cotidiano y las relaciones entre el personal que integra los diferentes centros escolares

#### **DIRECTIVO**

Según (Rafael Izaguirre Remón, 1998; pp 4-10) dice “El director quiere ser un profesional, pero se siente inseguro ante lo no dominado, ante la complejidad y la exigencia de un modo nuevo de actuar en un campo todavía sin roturar. Son muchas las novedades a las que se tiene que enfrentar, que van desde el cambio estructural y funcional hasta el psicológico y personal

Las comunidades escolares centradas en la participación colectiva, necesitan directivos que culturicen, que ayuden a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia en la participación, imprimiendo valores para el desarrollo del sentido grupal

Con anterioridad, la tarea de los directores escolares distaba en mucho de lo que hoy en día les corresponde realizar. Había maestros de grupo que admiraban y envidiaban el ascenso a director o directora técnica porque seguramente descansarían de la labor pesada que implica trabajar al interior de los grupos de alumnos. Los profesionales recién ascendidos cumplían con su deber atendiendo a la normatividad y siendo congruentes con su figura de poder, al grado de resultar ser un terror para alumnado y personal de los planteles.

A través del tiempo, ha quedado obsoleto el personaje que sólo se dedica a cumplir administrativa y normativamente, los tiempos actuales exigen que el director se dinamice y se convierta en animador y protagonista de sus centros escolares, que se humanice para rescatar las relaciones interpersonales perdidas, que sea gestor de aprendizaje para el alumnado y personal docente, que aproveche en forma óptima los recursos y rinda cuentas del plantel que dirige a la comunidad donde se encuentra enclavado.”

Mediante un breve análisis puedo indicar que, el propio director o directora en la mayoría de las ocasiones se muestra agobiado(a) por las múltiples ocupaciones y responsabilidades que le son adjudicadas, de entre todas destaca el manejo de grupos para el trabajo en equipo

En definitiva, requerimos de un nuevo perfil de directivo escolar, formado administrativa y organizacionalmente; no podemos seguir promoviendo profesores que fueron concebidos para otras funciones totalmente diferentes, antes hay que actualizarlos, capacitarlos, superarlos y profesionalizarlos para que no lleguen a dirigir intuitiva y empíricamente; como Dios les da a entender.

## **LIDER**

Según (Hector Tassinari, 2010; pp 100) dice “Un verdadero líder educativo es el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando el esfuerzo, es un maestro abierto, que establece con sus alumnos una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos

inconfesados. Este tipo de maestro respeta siempre la autonomía del aprendiz, empleando más tiempo en tratar de ayudarlo a formular y resolver sus preguntas más urgentes, que en exigirle respuestas correctas. Los líderes alcanzan su poder por diferentes medios: algunos lo obtienen porque son visionarios, otros por su creatividad, y otros por su integridad. Pero todos tienen un elemento en común que les otorga la denominación de líderes: pasión por lo que hacen.”

Analizando el párrafo anterior se puede indicar que un líder maneja el arte de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del equipo. Estimula a las personas para que desarrollen, no solo la disposición para trabajar, sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. Buscan que los equipos alcancen sus objetivos mediante la utilización de sus máximas capacidades, logrando de ellos lo mejor. Líder no es quién dirige un grupo, sino quien lidera un equipo, quién es capaz de generar en otros, la fidelización de su equipo a través de sus propias acciones y además, es responsable de sí mismo antes que de los demás. Es por esto que un docente, debe ser capaz de generar en sus alumnos exactamente las mismas condiciones que para nosotros son necesarias para seguir a nuestros directivos y de esta forma lograr la **Visión** de nuestros Centros Educativos.

DEFINICIÓN	CONCEPTOS	DIMENSIÓN ÉTICA CARACTERÍSTICA
Es aquella persona que conduce a otras en libertad.	<i>Líder</i>	Honestidad e integridad Cualidades y características personales
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	<i>Liderazgo</i>	Virtudes éticas, comportamiento ético, racionalidad ética, clima ético.
Se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.	<i>Líder transaccional</i>	Relación de transacción justa
Relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.	<i>Líder transformacional</i>	Relación percibida como generadora de desarrollo humano
Relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.	<i>Liderazgo servidor</i>	Relación en la que el servicio coopera al bien común.

**ELABORACION:** Yadira Silva

## **2.4 Los valores y la educación**

Según (Ronald A. Heifetz & Marty Linksys, 2002; pp 201) dice “Los valores no son pues el resultado de una comprensión y, mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

### **Valor**

En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona.”

La investigación realizada es un apoyo a mi análisis ya que los valores morales presentan una verdadera perspectiva del desarrollo de cualquier sociedad o nación. Nos dicen hasta qué punto una sociedad o nación se ha desarrollado emocionalmente.

Los valores son virtudes, ideales y cualidades de las acciones y las creencias. Los valores son principios superiores que dan forma a nuestra concepción del mundo, las actitudes y conducta. Sin embargo, los valores en la persona están, son innatos o se adquiere. Los valores innatos son nuestras virtudes divinas como el amor, la paz, la felicidad, la misericordia y la compasión, así como las cualidades morales positivas como el respeto, la humildad, la tolerancia, la responsabilidad, la cooperación, la honestidad y la sencillez.

Valores adquiridos son los valores externos aprobada en su "lugar de nacimiento" o "lugar de crecimiento" y están influidos por el entorno inmediato. Ejemplos de los

valores adquiridos son un modo de vestir, la forma en que los bendiga, costumbres culturales, tradiciones, hábitos y tendencias.

Según (Martha Arana, 1998; pp92) dice "Sabemos que los niños de hoy son los ciudadanos del mañana. Si damos una buena educación a los niños hoy en día, el futuro de las próximas generaciones será así.

Se considera que la conducta moral está determinada por cinco factores:

(1) Socialización: toma de conciencia como un niño de la sociedad y sus normas de padres de conducta para ser bueno.

(2) Moral aprender a pensar razonablemente acerca de nuestra propia ética y deliberadamente decidir por nosotros mismos las normas morales.

(3) sentimientos morales: la internalización de nuestras creencias morales en la medida en que sentimos vergüenza y culpa cuando no somos capaces de hacer lo que "debería".

(4) Empatía: la conciencia de la situación de otras personas, sentimientos y necesidades para que uno se ve obligado a ayudar a los necesitados.

(5) La confianza y el conocimiento: conocer los pasos necesarios para ayudar a los demás y creer que uno es responsable y capaz de ayudar."

En mi análisis puedo indicar que hoy en día nos enfrentamos a tantos problemas como el terrorismo, la pobreza y el problema de la población. Es necesario inculcar los valores morales en el currículo. La educación es un arma eficaz cuyo efecto depende de quién lo mantiene en su deseo de superación. Me gustaría enfocar el tema hacia la convivencia en las aulas. El comportamiento del alumnado hacia el profesorado hemos pasado de "la letra con sangre entra" a una relación mucho más flexible en la que los castigos físicos son impensables. Pero esta flexibilidad ha creado otro problema cuando se pasa la frontera del respeto y la educación, los docentes nos encontramos con estudiantes desobedientes, contestones e irrespetuosos.

Ante esta situación el profesor sabe que es el inicio de afrontar el problema y buscar una solución, la cual este orientada a la práctica de los valores o virtudes humanas

las cuales logran una comunicación fraterna con sus alumnos, de no ser así existe sanciones que debe cumplir el alumno que comete algún tipo de falta. Para que su autoridad (profesor) no tenga que amonestarlo hay que afianzar en los hogares las normas que se aplican, en el centro educativo en el cual se educa el estudiante.

### **Actividades curriculares**

Según (Nuris Batista Tejeda, 1995; pp280) dice “Debido a la liberalización, la industrialización y los cambios de la rápida globalización están produciendo en casi todas las ciencias sociales. El valor de posesión y sus actitudes de acuerdo a los cambios que deben ser conocidos hasta la fecha se están produciendo grandes cambios en la educación. A través de la educación podemos cambiar el mundo.”

Puedo analizar como docente que las actividades curriculares son un fuerte para los educadores ya que son una guía práctica en nuestra carrera y mucho más si esta se la desarrolla en medio de valores.

- Dando un lugar para los valores morales en el currículo.
- Los valores morales se puede explicar a través de cuentos e ilustraciones.
- A través de la poesía, novela y relatos podemos inculcar valores morales en los estudiantes
- Juego de rol de una buena historia en la lección.
- Educar a los estudiantes a través de carteles, anuncios y dramatizaciones, esos son todo una parte en el plan de estudios.
- Con la introducción de un curso sobre los valores morales como parte de su Maestría en Desarrollo Administración.
- Dar curso de capacitación a los estudiantes a desarrollar valores morales en la sociedad.”

### **Educación**



Según (Mc Dremot, 2001; pp 150) dice “La educación, es el proceso por el cual, el ser humano, aprende diversas materias inherentes a él. Por medio de la educación, es que sabemos cómo actuar y comportarnos en la sociedad. Es un proceso de

sociabilización del hombre, para poder insertarse de manera efectiva en ella. Sin la educación, nuestro comportamiento, no sería muy lejano a un animal salvaje.

La Educación puede definirse como:

- El proceso bi-direccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra, está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.
- El proceso de vinculación y concientización cultural, moral y conductual. Así, a través de la educación las nuevas generaciones asimilan y aprenden los conocimientos, normas de conducta, modos de ser y formas de ver el mundo de generaciones anteriores, creando además otros nuevos.
- Proceso de socialización formal de los individuos de una sociedad. También se llama educación al resultado de este proceso, que se materializa en la serie de habilidades, conocimientos, actitudes y valores adquiridos, produciendo cambios de carácter social, intelectual, emocional, etc. en la persona que, dependiendo del grado de concienciación, será para toda su vida o por un periodo determinado, pasando a formar parte del recuerdo en el último de los casos.”

Al analizar estos conceptos nace una nueva ideología es por ello que decimos

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

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

las naciones, con base en el reconocimiento y el respeto de las diferencias dejará de ser una utopía y se transformará en una realidad.

La educación que imparte el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional en la independencia y en la justicia.

Es por todas conocidas la enorme importancia que tiene la educación para el desarrollo de las personas y de los pueblos.

Lo que deseo es llamar la atención, de los directivos de las instituciones educativas, de los docentes, alumnos y padres, sobre la conveniencia de que en el esfuerzo educativo se dé más prevalencia al objetivo de desarrollar en la mayor medida posible en los alumnos su capacidad de pensar inteligente y creativamente.

Lograr este objetivo en las instituciones educativas permite formar personas con una mejor calidad de reflexión, lo cual, además de aportar a que sean mejores técnicos y profesionales, también forma ciudadanos más responsables en su relación con el otro y con la comunidad. Estas personas por lo general son más tolerantes, no discriminan al otro por ser negro, por integrar un matrimonio mixto interreligioso, por ser judío, o por otra razón. Generan una mejor convivencia entre las personas, los pueblos y las religiones.

Una institución educativa, que quiera desarrollar más el pensamiento inteligente y creativo en sus estudiantes, requiere utilizar conceptos y técnicas pedagógicas específicas para ese objetivo, en las cuales debe capacitar a los docentes.

### **¿QUÉ QUEREMOS DE LA EDUCACIÓN EN LA GESTION EDUCATIVA?**

Según (Flora Eugenia Salas, 2003; pp142) dice “La conducta humana ha ido cambiando al pasar los años siendo más consiente ahora que en tiempos anteriores en donde se trataba de dominar a las personas con un fin en común. En cambio en nuestros tiempos se impone la honestidad y la colaboración para trabajar en equipo.”

De este hecho puedo analizar que nace la caracterización en la gestión del sistema educativo con la **descentralización**, la cual va a ser realizada en cada instancia, respetando sus autonomías en cada ámbito; **flexibilidad** la cual permite adaptarse a la diversidad de aprendizajes y su socialización; **participación** creativa enfocada en la sociedad participativa organizada, democrática e innovadora; **formativa** la cual contribuye al desarrollo de la comunidad educativa; **unitariedad** sistemática y eficaz, la cual se enfoca en cumplir los objetivos ya expuestos e **integral** aquí podremos comprender dimensiones pedagógicas, institucionales y administrativas.

En sí lo que se desea de la gestión del sistema educativo es el fomentar todos estos aspectos positivos acompañados de valores, en cada uno de los miembros que forman parte de la institución educativa.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Participantes**

Para mi investigación he tomado como referente al Centro Educativo Bilingüe “Salomón”, plantel donde laboro. Está ubicado en la provincia de Pichincha, cantón Quito, Parroquia de la Villa flora, perteneciente al sector sur del mismo cantón.

Este establecimiento educativo es de tipo particular laico y pertenece al sector urbano; cuenta con 12 directivos, 27 docentes, y 100 estudiantes en la sección primaria y 150 estudiantes en la sección secundaria.

Los maestrantes que laboran en esta institución educativa cuentan con títulos académicos de tercer nivel relacionados con la educación.

Entre los principales participantes que integraron este proyecto de investigación tenemos:

**Tabla 1 DIRECTIVOS POR EDAD Y SEXO**

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años				
26-30 años			1	25
31-35 años	2	67	2	50
36-40 años	1	33		
Más de 40 años			1	25
Total	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

- 7 Directivos (El director académico, el director administrativo, y los 4 jefes de áreas)

En todos los centros educativos del país, se ha brindado la oportunidad a profesionales educativos de ambos sexos a ocupar cargos con la finalidad de demostrar que tanto hombres como mujeres tenemos igualdad de derecho, deberes y obligaciones.

Así tenemos que en el Centro Educativo Bilingüe “Salomón”, según esta estadística se puede demostrar que el género femenino en la actualidad están ocupando en mayor número de porcentajes cargos importantes en la gestión y liderazgo administrativo de dicha institución.

**Tabla 2 DOCENTES POR EDAD Y SEXO**

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años				
26-30 años	4	50	5	42
31-35 años	2	25	4	33
36-40 años	2	25	3	25
Más de 40 años				
Total	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACIÓN:** Yadira Silva

- 20 Docentes de la sección primaria

De acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos podemos confirmar que en la institución educativa “Salomón”, contamos con un mayor número de docentes femeninas que prestan sus servicios en este prestigioso plantel.

**Tabla 3 ESTUDIANTES POR EDAD Y SEXO**

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años	12	100	8	100
26-30 años				
31-35 años				
36-40 años				
Más de 40 años				
Total	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACIÓN:** Yadira Silva

- 20 estudiantes del séptimo año de básica

Con los resultados estadísticos que se pudo observar, podemos indicar que el mayor porcentaje de alumnos del séptimo año de educación básica que se educan en esta institución, pertenecen al sexo masculino

**Tabla 4 PADRES DE FAMILIA POR EDAD Y SEXO**

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años				
26-30 años				
31-35 años			4	28
36-40 años	1	100	5	36
Más de 40 años			5	36
Total	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACIÓN:** Yadira Silva

- 15 padre de familia

De acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos, se puede deducir que las madres de familia son las personas que se encuentran en contacto directo con la institución, tienen conocimiento de la manera en que se dirige el plantel tanto en lo pedagógico como en lo administrativo.

Como una indicación general podemos añadir que la muestra seleccionada entre los directivos, docentes, padres de familia y el estudiantado que participó en el proceso de investigación fue de 62 personas las cuales demostraron tener un espíritu colaborador.

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

Entre los principales materiales de investigación utilizados en el presente proyecto tenemos:

- Encuestas generales dirigidas y aplicadas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, las mismas que estuvieron estructuradas con temáticas relacionadas a nuestro objeto de estudio.
- Cuestionario de entrevistas dirigida a los directivos quienes dieron a conocer sus opiniones con respecto a la comprensión de la gestión, liderazgo y valores en la gerencia de la institución educativa.

Con respecto a los instrumentos curriculares facilitados y utilizados en dicho proyecto educativo, se prestó atención a los planes institucionales que posee el Centro Educativo “Salomón”, para el mejor desarrollo de gestión en liderazgo y valores, entre ellos tenemos:

- El plan estratégico
- El plan operativo anual (POA)
- El proyecto educativo institucional (PEI)
- Reglamento interno

En la organización de la información se hace necesario aplicar los conocimientos de la estadística descriptiva para estructurar las tablas estadísticas, de cada uno de los cuestionamientos de las encuestas y la matriz de consolidación de los datos de la entrevista.

### 3.3. Método y procedimiento

Los métodos de investigación que aplicaremos son: el descriptivo, analítico y sintético, los cuales permitirán explicar y analizar el objeto de la investigación.

Con el fin de descubrir, indagar y comprenderlo mejor posible el objeto de estudio.

**Método Exploratorio Descriptivo.**- Es aquel que facilitará explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en un centro educativo, de tal manera, que haga posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces este tipo de investigación facilita acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar las hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

**Método Analítico.**- Permite identificar, clasificar y describir las características de un mensaje.

Además nos permite obtener categorías de datos para la clasificación, resumen y tabulación.

En nuestra investigación el método analítico nos permitió identificar el rol que cumple los directivos, docentes, estudiantes e identificar las características de cada uno.

Por medio de este método podemos extraer datos y tabular las encuestas aplicadas, hacer un resumen sobre los enfoques de cada rol profesional, sus prácticas en valores y liderazgo en el ciclo básico del Centro Educativo "Salomón".

**Método Sintético.**- Permite ir del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que incrementarán el conocimiento de la realidad que facilitarán el objeto de estudio.

En nuestra investigación el método sintético nos permitió recabar toda la información científica relacionada con nuestros objetos de estudio, de igual hizo posible armar toda la información proporcionada por todos los individuos investigados y de esta forma elaborar conceptos y juicios de valor.

**Método Inductivo y El Deductivo.**- al utilizarse estos métodos permitirá configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.

**Método Estadístico.**- este método hará factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitará los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y finalmente tendrá su aplicación práctica en el proceso de la verificación de las hipótesis.

**Método Hermenéutico.**- permitirá la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico y además facilitará el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

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

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

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

El **Cuestionario**, se utilizará para la recuperación de la información de campo. Servirá para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

Para el procesamiento de la información, una vez aplicados los instrumentos de investigación se procedió a organizar, analizar e interpretar la información de las encuestas y entrevistas aplicadas a los entes participativos en la gestión administrativa del Centro Educativo Bilingüe "Salomón", a través de esta se analizaron datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

También se procedió a organizar la información recabada con el trabajo de campo y organizar en tablas estadísticas. Se tomo como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado análisis y discusión de los resultados correspondientes a cada uno de los objetivos propuestos y a alcanzar con la investigación.

Cumplida esta fase, se procedió al procesamiento de la información, en donde se realizó una integración lógica de la realidad observada, reflejada en los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas aplicadas, se analizó e interpretó a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

En esta fase de la investigación el referente teórico y de los conocimientos vivenciales de los investigadores, constituirán el pilar fundamental para interpretar los datos recopilados a través de las encuestas y diálogos.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

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

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

El Centro Educativo Bilingüe “Salomón”, no cuenta con un manual de organización a pesar de ser un documento importante en la tarea administrativa moderna de una institución, pues este consiste en hacer frente a los cambios que se generan en nuestro entorno. El ritmo acelerado de ellos, ha afectado profundamente a las estructuras institucionales que no cuenta con este manual ya que se enfrentan a las innovaciones en la ciencia y en la tecnología. Dentro de este marco de referencia, las instituciones de educación juegan un papel preponderante en la formación de estudiantes de calidad que puedan hacer frente a estos cambios siendo promotores del crecimiento educativo.

Para lograr se requiere de estructuras acorde a la misión institucional y a los requerimientos del entorno social y económico. De esta forma el contar con una estructura organizacional adecuada, referenciando áreas y delimitando funciones, optimiza los recursos educativos y proveerá a la institución educativa de una base sólida para la consecución de sus fines.

Ya que el manual de organizaciones establece las funciones administrativas que sustentan el esfuerzo encaminado hacia el desarrollo institucional, señalando los principales acontecimientos de su evolución histórica, el marco

jurídico en el que se enlista los principales ordenamientos que regulan su funcionamiento, y las atribuciones que se han determinado a su decreto de creación.

#### **4.1.1.2 El código de ética**

En la institución Educativa en la cual trabajo como docente no se cuenta con el código de ética, tal vez por los perjuicios de los compañeros docentes al temor de que el código sirviera como un mecanismo más de control, y quizás de represión, por parte de las autoridades o la falta de interés de parte de los directivos por llegar a cumplir con sus respectivas obligaciones como lo demanda el código de ética, el cual debe ser expuesto y cumplido a cabalidad por parte de los directivos y el personal que labora en dicho plantel.

Como estudiante en la maestría de gestión y liderazgo educativo he visto la necesidad de contar con el código de ética ya que la educación concebida como formación humana, está estrechamente ligada a la ética, porque da forma particular a las conductas individuales con base en criterios compartidos por un grupo social que comporta la asimilación de referentes deontológicos por parte de quienes se encuentran en proceso formativo. Son los individuos los que dan forma a la sociedad con sus prácticas concretas, pero es la sociedad la que condiciona tales prácticas a partir de una normatividad, gestada históricamente mediante una larga sucesión de generaciones. Esta relación dialéctica, entre los individuos y la sociedad, permite la transformación de personas y grupos a partir de referentes que pueden ser expresados mediante los códigos de esta tarea puede ser asumida como una imposición administrativa que debe ser cumplida, pero puede ser vista también como la posibilidad de reflexionar sobre la importancia que tiene la ética para la educación en general y para la formación ciudadana en particular.

En el primer caso, el código de ética podría ser resultado de un trabajo técnico adelantado por expertos, útil para orientar la práctica de los docentes, pero sin contar con una necesaria participación por parte de éstos. En el segundo caso, el código tendría su fuente en la reflexión misma de los docentes sobre lo que debe ser su práctica como formadores de nuevas

generaciones, introduciendo así un elemento de autonomía ausente en la primera situación. Si el código de ética puede ser visto, más allá de su función burocrática e instrumental, como una construcción colectiva de los docentes dirigida a ellos mismos, entonces los miembros de esta comunidad formativa manifiestan que no sólo se conciben como encargados de la formación de otros individuos más jóvenes, sino también como ciudadanos en proceso de formación.

#### **4.1.1.3 El plan estratégico**

##### **4.1.1.3.1 PRINCIPIOS FILOSÓFICOS**

Los siguientes principios coherentes con los planteamientos filosóficos del Centro Educativo Bilingüe “Salomón”, expuestos en el Modelo Educativo vigente, son los que guían el desarrollo de los procesos y actividades del presente plan:

- El Centro Educativo Bilingüe “Salomón”, se propone la formación del alumnado en, con y para la vida, con el desarrollo de sus habilidades, destrezas y capacidades que los guíen a un constante aprender y afrontar, con eficiencia, los retos de la vida.
- Orientar el desarrollo personal, por medio de la formación del carácter y de la voluntad al enseñarles, desde tempranas edades, a recibir responsabilidades y a desarrollar nuevos sentimientos de amor al prójimo, obediencia y dedicación, formulando, de esta manera, un compromiso sano con la Institución en la que se están educando y por ende, una entrega denodada a la Patria.
- Fomentar el trabajo en equipo a través de la integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas cuya implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Implementar el mejoramiento continuo como un proceso constante donde la perfección nunca se alcanza pero siempre se busca, filosofía que trasciende a todos los aspectos de la vida, esto hace que la mejora continua se convierta en una cultura de vida

- Fomentar la práctica permanente de los valores morales, éticos, cívicos, así como el respeto a la dignidad humana.

#### 4.1.1.3.2. VALORES INSTITUCIONALES

Los valores que se han analizado para la estructuración del presente plan y la elaboración de los grandes objetivos estratégicos, son los siguientes:

- **DISCIPLINA:** Capacidad de actuar ordenada y perseverantemente con lineamientos, siguiendo un orden para alcanzar los objetivos deseados, la principal necesidad para adquirir este valor es la autoestima: es decir la capacidad de pedirnos a nosotros mismos un esfuerzo extra, para ir consiguiendo las metas de mejor manera. **SIN DISCIPLINA ES PRÁCTICAMENTE IMPOSIBLE TENER FORTALEZA Y TEMPLANZA ANTE LAS ADVERSIDADES QUE SE PRESENTEN DÍA A DÍA.**
- **RESPONSABILIDAD:** Es un valor que en la conciencia de la persona, le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), persisten estas cuatro ideas para establecer la magnitud de dichas acciones y afrontarlas de la manera más propositiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural. Con una capacidad de decisión para asumir las atribuciones, derechos y deberes individuales y grupales, difusión y práctica de obligaciones y derechos en el contexto de las aspiraciones y normas de la comunidad y del Plantel; disciplina en el cumplimiento del trabajo cotidiano.
- **ÉTICA:** Conjunto de normas que regulan el comportamiento de las personas; la ética estudia la moral y determina como deben actuar los miembros de una sociedad, por lo tanto se define como la ciencia del comportamiento moral, claro está la ética no es coactiva, ya que no pone castigos legales. La ética ayuda a la justa aplicación de las normas.
- **RESPECTO:** Es un valor que permite al hombre reconocer, aceptar y valorar las diferencias, sociales, ideológicas y culturales; manifestada en vivencias de derechos y deberes. El respeto no solo se manifiesta hacia la actuación de las

personas o hacia las leyes, también se expresa hacia la autoridad como sucede con sus alumnos y sus maestros o los hijos y los padres.

- **SOLIDARIDAD:** La solidaridad nace del ser humano y se dirige esencialmente al ser humano, está llamada a impulsar los verdaderos vientos de cambio que favorezcan el desarrollo de los individuos y las naciones, está fundada principalmente en la igualdad universal que une a todos los hombres, esta igualdad es una derivación directa e innegable de la verdadera dignidad del ser humano, que pertenece a la realidad intrínseca de la persona, sin importar su raza, edad, sexo, credo, nacionalidad o partido. La solidaridad trasciende a todas las fronteras: políticas, religiosas, territoriales, culturales, para instalarse en cualquier ser humano, y hacer sentir en nuestro interior la conciencia de una “familia” al resto de la humanidad.
- **EFICIENCIA:** Es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su automatización.
- **TRANSPARENCIA:** Es actuar con rectitud mediante un comportamiento evidente, el Centro Educativo Bilingüe “Salomón” dará a conocer los resultados de la gestión particular, a través del proceso de rendición de cuentas. Los resultados de la gestión institucional, se dan a conocer a la sociedad y están a disposición de cualquier tipo de control de las entidades competentes.
- **LEALTAD:** Fidelidad en el trato y el desempeño. El personal administrativo y docente del Centro Educativo Bilingüe “Salomón” es fiel a los compromisos que se derivan de sus funciones y sus principios.
- **COMPROMISO:** Cumplimiento óptimo de las obligaciones contraídas. El Centro Educativo Bilingüe “Salomón” cumple la misión prevista en su plan estratégico, frente a las entidades sujetas a su control y a la comunidad en general, posibilitando un mejoramiento continuo en el uso de los recursos. El personal administrativo y docente desarrollan las funciones encomendadas, aportan a la

consecución de sus planes y hacen propia la misión y la visión del establecimiento.

- **HONESTIDAD:** Cualidad de las personas que determina actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia. Ser honesto es ser real, acorde a la evidencia que presenta el mundo, es ser genuino, objetivo, auténtico, la honestidad expresa respeto por uno mismo y en aquellos quienes están en contacto con ella.

#### **4.1.1.3.3. MISIÓN**

Impartir una educación integral a la niñez y juventud de la provincia de Pichincha, en los niveles Inicial y Básico, para formar estudiantes de carácter general, que contribuyan al desarrollo de la sociedad, a través de un modelo educativo alternativo basado en competencias, dentro de un marco de lealtad a la institución, disciplina consciente y práctica permanente de valores.

#### **4.1.1.3.4. VISIÓN AL AÑO 2013**

La Visión de futuro del Centro Educativo Bilingüe “Salomón” es la de ser una institución educativa de calidad, líder en la provincia, con reconocimiento nacional, responsable, profundamente comprometida con el cambio social y orgullosa de la identidad, basada en la ética profesional, solidaridad, honestidad y con una firme convicción de servicio a la comunidad, dando prioridad a la disciplina y lealtad encaminados hacia la excelencia educativa.

#### **POLITICA GENERAL**

Se centrará en la capacitación continua tanto del personal docente como administrativo con el objeto de proporcionar a la niñez y juventud de la provincia de Pichincha una educación integral con apoyo de una infraestructura adecuada, permitiendo al educando ser un ente autónomo, crítico, solidario, orgulloso de su identidad, capacitado en los campos académicos y deportivo, con sólidos principios de respeto a la individualidad, la disciplina, la lealtad y la educación para la libertad, dentro de un ambiente democrático, en procura de la justicia y el desarrollo de una conciencia nacional, solidaridad y valoración del ser humano.

#### **POLÍTICA DE CALIDAD**

En el Centro Educativo Bilingüe “Salomón” nuestra prioridad es brindar un servicio educativo de calidad, basándonos en una educación integral, involucrando a toda la comunidad educativa, buscando satisfacer las necesidades de una educación competente y productiva para así modificar positivamente el entorno natural y social en donde nos desarrollamos, con el mejoramiento continuo de nuestros procesos y contando con una certificación de calidad

### **ESTRATEGIA GENERAL**

Cumplimiento de los objetivos basados en un sistema de gestión por procesos sustentado en planes, programas y proyectos que permitan lograr una mejora continua mediante el trabajo proactivo y en equipo.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS**

<b>ESTRATÉGICOS</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>
<p>1.1 Consolidarse como la unidad educativa que lidera la educación inicial y básica, en la Provincia de Pichincha, proporcionando un servicio de calidad en base a la demanda numérica de los estudiantes</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alcanzar la certificación de calidad en la educación</li> <li>2. Desarrollar e implementar la gestión por procesos y el mejoramiento continuo en el centro educativo</li> <li>3. Aplicar un proceso de evaluación constante en el sistema educativo y al personal administrativo, docente y alumnos</li> <li>4. Desarrollar un sistema de talleres extracurriculares con los alumnos.</li> <li>5. Contar con medios de transporte que faciliten la logística de la institución</li> <li>6. Contar con un servicio de bar acorde con la demanda de los estudiantes y con niveles nutricionales adecuados</li> </ol>
<p>1.2 Desarrollar la infraestructura física necesaria para brindar una educación acorde al avance científico tecnológico</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar la construcción de un bloque de laboratorios y la implementación de aulas virtuales.</li> <li>2. Realizar la construcción de un bloque administrativo, aula magna o auditorium</li> <li>3. Ejecutar un proyecto de alcantarillado y adoquinamiento del establecimiento</li> <li>4. Desarrollar un proyecto de ornamentación que incluya</li> </ol>

	<p>jardines, aceras y bordillos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Concluir la construcción de un coliseo y área polideportiva.</li> <li>6. Realizar la construcción de una cancha con anillo atlético</li> <li>7. Construir una área abierta de juegos para educación inicial</li> <li>8. Construir un departamento médico y aula de apoyo psicopedagógico.</li> <li>9. Construcción e implementación de la biblioteca de nuestra institución</li> <li>10. Mantener una página web interactiva</li> </ol>
1.3 Contar con una planta docente y administrativa, permanentemente motivada y que cumpla el perfil dispuesto en las normas de gestión establecidas por el ministerio de educación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevar el nivel académico del Centro Educativo</li> <li>2. Desarrollar las capacidades y competencias del personal docente y administrativo.</li> <li>3. Capacitar e incentivar a la profesionalización a distancia de los maestros del centro educativo</li> <li>4. Revisión anual de remuneraciones e incentivos de acuerdo a la ley.</li> </ol>
1.4 Racionalizar los recursos económico-financieros mediante la asignación y distribución eficaz de las gestiones internas de la Institución	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conseguir el apoyo financiero</li> <li>2. Desarrollar el plan operativo estratégico del Centro Educativo Bilingüe “Salomón”</li> </ol>

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

Mediante el plan operativo anual se busca optimizar y aplicar eficientemente la Planificación estratégica institucional hacia una organización operativa y administrativa eficiente.

Transparentar cuentas sobre los recursos privados empleados en educación y doctrina del Centro Educativo Bilingüe “Salomón”.

Capacitar en Planificación Estratégica al nivel directivo del sistema educativo del Centro Educativo, para que estén en condiciones de apoyar eficientemente al desarrollo institucional.

Coordinar en el área educativa, doctrinaria y de capacitación, acciones que permitan desarrollar capacidades operativas conjuntas, combinadas y coordinadas.

Lograr altos niveles de eficiencia en la gestión del talento humano.

Mejorar el nivel de preparación del personal de la Institución.

Crear un sistema tecnológico integrado de gestión educativa y doctrina.

Optimizar el sistema de gestión financiera.

Mediante el análisis se ha podido constatar que cuentan con una planta docente y administrativa permanentemente motivada y que cumpla el perfil dispuesto en las normas de gestión establecidas por la Institución, a fin de mantener su operatividad y garantizar su óptima funcionalidad.

También se ha podido desarrollar, equipar y mantener la infraestructura física necesaria para brindar una educación integral acorde al avance científico tecnológico.

Racionalizar los recursos económico-financieros mediante la asignación y distribución eficaz de los recursos financieros con el objeto de contar con la logística necesaria para el desarrollo de la actividad educativa-administrativa.

Se ha llegado a consolidarse como la unidad educativa que lidera la educación inicial, básica enfocadas hacia el bachillerato en la provincia de Pichincha.

De igual manera existen proyectos que se han cumplido en el 100% como: Proyecto para desarrollar la gestión por procesos en la institución, Proyecto de evaluación permanente al personal administrativo, docente y alumnos, Desarrollo de clubes y talleres extra curriculares, Proyecto de difusión y publicidad de la imagen institucional, Desarrollo de campamentos vacacionales dirigidos a la niñez y juventud de la provincia, Proyecto de capacitación al personal docente y administrativo, Cumplimiento del plan general de enseñanza propuesto, todo ello gracias a la colaboración de todos quienes conforman la institución y sociedad.

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

La profunda transformación política social, económica, ideológica, cultural, ambiental y tecno científica que se viene dando a nivel mundial obliga a la sociedad a prepararse para hacer frente a dichos cambios en el presente y en el futuro, buscando mecanismos acertados desde el ámbito educativo.

Considerando que la parte educativa es uno de los principales pilares para el desarrollo social, tenemos que trabajar en el fortalecimiento de la misma, en mejorar

la imagen ante la sociedad con herramientas que permitan dar solución a los problemas, hay que masificar la conciencia de docentes y estudiantes y encaminarlos a conseguir el perfil ideal del estudiante, logrando que sea un ente razonador, competitivo, con un alto espíritu y sólidas competencias académicas sustentadas en sus capacidades individuales, cognitivas expresivas y afectivas, que le permitan ser **gestor y líder** de los profundos cambios y transformaciones que la sociedad demanda, formado a través de la aplicación del modelo pedagógico constructivista, acorde a las exigencias institucionales y sociales.

Frente a todas estas necesidades el Centro Educativo Bilingüe Salomón ubicado en la provincia de Pichincha, realiza un trabajo integrado entre docentes, padres de familia y estudiantes con el propósito de fortalecer sus servicios educativos, comprometiéndose con la misión institucional, asumiendo la responsabilidad de impulsar un inter aprendizaje de calidad, y el desarrollo de competencias esenciales para participar activamente en la vida de nuestra sociedad.

La institución oferta una educación de calidad, con bases apropiadas para continuar sus estudios superiores y capaces de plantear propuestas viables al desarrollo del país.

La institución cuenta con el apoyo de un sólido cuerpo directivo, personal docente, administrativo, de servicio y padres de familia comprometidos por el desarrollo de esta joven institución, sumado las instalaciones y medios tecnológicos que constituyen nuestras fortalezas para seguir cumpliendo con los objetivos propuestos.

**La gestión educativa** del centro educativo salomón se orienta a la formación integral de los niños, jóvenes y adolescentes de todos los sectores de la provincia de Pichincha a fin de orientarles hacia una educación que les transforme en entes capaces de saber hacer y saber actuar en todo momento de su vida, a través, de una educación fundamentada en principios de eficiencia, cumplimiento y efectividad con el fin de lograr el desarrollo de una personalidad con competencias científicas, productivas, críticas, innovadoras, creativas; comprometidos con el desarrollo personal, familiar y comunitario, con nuevas concepciones de vida para que se integren a la sociedad y se desempeñen con actuaciones éticas y participativas.

El Centro Educativo Bilingüe Salomón coordina las actividades académicas, con la Dirección Provincial de Educación y con otras instituciones educativas de la provincia.

Para lograr el éxito, es necesario involucrar a todo el personal docente, administrativo de servicio, padres de familia, instituciones estatales.

Utilizando este mecanismo lograremos que exista un compromiso de todos para alcanzar los objetivos que se proponga esta organización educativa, buscando de esta forma superar todos los inconvenientes que presente la formación del nuevo profesional que necesita la comunidad y el país para encontrar su desarrollo preocupándose más por la calidad y por la preparación para la vida en un mundo en veloz mutación, sometido al avance de la tecnología.

Este P.E.I. buscará una real participación de toda la comunidad y de toda la sociedad en general, logrando una descentralización y desconcentración de funciones, que permitan que las decisiones que se adopten sean de consenso y ejecutadas en el menor tiempo posible, aprovechando de esta manera más eficientemente el tiempo y los recursos económicos y evitar de esta forma la dispersión de esfuerzo.

El Proyecto Educativo Institucional, tiene la finalidad de realizar propuestas y alternativas que encaucen al mejoramiento de la educación y poder ofertar una educación integral sin limitaciones, una educación que no se limite a conceptos, permitiendo que nuestra sociedad se desarrolle de una manera más equilibrada, es así como la institución ha creído conveniente realizar este proyecto educativo institucional tomando como punto de partida un diagnóstico, que nos permita una jerarquización del FODA, en el cual se plasmarán metas, con sus respectivos objetivos, y se desarrollarán propuestas en miras de un futuro mejor para la institución.

Desde mi punto de vista el Centro Educativo “Salomón” ha podido brindar a la comunidad desde el inicio de su creación hasta el día de hoy.

## **EI DOCENTE**

Su objetivo es el de contribuir a la promoción del desarrollo personal y social a través de destrezas que le sirvan a las personas para relacionarse consigo mismo, con los demás y con el entorno.

Se ha conducido a los estudiantes para que desarrollen sus habilidades cognitivas las mismas que le permitan realizar operaciones intelectuales y procesar la información proveniente del mundo exterior para lograr entender e interpretar una realidad compleja y cambiante. También hay la necesidad de brindar una educación en el desarrollo de las habilidades sociales, las cuales tienen un fuerte contenido valorativo.

Se ha podido educar para la vida, **educar en valores**, educar en habilidades sociales, además de educar en habilidades cognitivas son los elementos constitutivos de una educación integral; pero también estamos convencidos que un agente fundamental en esta tarea es el docente de aula y especialmente el docente tutor, por ello es necesario conocer la situación actual del docente en relación con el desarrollo de dos habilidades sociales: comunicación asertiva y manejo de emociones y sentimientos.

**El estudiante** es un ente razonador competitivo, con un alto espíritu y sólidas competencias académicas, sustentadas en sus capacidades individuales, cognitivas, expresivas y afectivas, que le permita ser *gestor y líder* de los profundos cambios y transformaciones que la sociedad demande, formado a través de la aplicación del Modelo Pedagógico Constructivista, acorde a las exigencias institucionales y sociales.

## **Modelo Pedagógico**

Luego de una revisión puntual de diversos fundamentos pedagógicos, del fruto de experiencias docentes anteriores que han resultado eficientes y sobre todo, después de un análisis prolijo con expertos; se ha determinado como fundamento básico un modelo que por sus principios, su procedimiento didáctico y sobre todo porque dicha corriente está a la vanguardia pedagógica más divulgada y aceptada en los últimos

años, se ha escogido al Modelo Constructivista con enfoque Socio Crítico; como el modelo pedagógico que regirá nuestra institución.

Desde el punto de vista institucional, el centro articula espacios importantes dentro de la comunidad y la sociedad, ya que se convierte en un modelo de educación abierto donde se tiene en cuenta las transformaciones que se producen en el ámbito de la familia, las comunidades en constante movimiento y los medios de información y comunicación.

Para contribuir al desarrollo de la sociedad, a través de la formación integral de los estudiantes es necesario realizar innovaciones curriculares.

Propiciar un estilo de gestión participativa de las secciones educativas de la institución, así como de padres de familia, estudiantes, autoridades y comunidad en general.

Integrar recursos, esfuerzos, medios de todos los sectores relacionados con el Centro Educativo “Salomón”, para mejorar los servicios educativos y administrativos, ser líderes y gestores de una educación para alcanzar la calidad en los estudiantes.

También debería desarrollar un proceso educativo de calidad que permita alcanzar aprendizajes activos, significativos y constructivos a la niñez y juventud de la provincia de Pichincha.

#### **4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones DE LOS PROPÓSITOS**

INSTITUCIONALIZAR el código de convivencia del Centro Educativo Bilingüe “Salomón” en sus niveles educativos, como un instrumento de construcción colectiva por parte de la comunidad educativa que fundamente las normas del Reglamento Interno y se convierta en el nuevo modelo de coexistencia de dicha comunidad.

FORTALECER el desarrollo integral de los actores de la comunidad educativa conformada por el personal de alumnos, docente, y padres de familia, en ejercicio de sus obligaciones y derechos, calidad educativa y convivencia armónica. La disciplina como parte de la formación de los estudiantes deberá contribuir al óptimo desarrollo de las actividades educativas, a través del buen ejemplo, respeto, formación de la

personalidad y cumplimiento con los reglamentos de la Institución.

DECLARAR que los alumnos tienen derechos a participar del proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad en una atmósfera de orientación, libre de presiones de todo orden o abusos físicos psicológicos o verbales además de aquellos consagrados en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación y el Código de la Niñez y Adolescencia. Además delegar la responsabilidad de la disciplina de los alumnos al personal: Directivo, Docente, Padres de Familia y Alumnos del Centro Educativo Bilingüe “Salomón”.

**Son objetivos de este reglamento:**

Propender a una “Educación Integral” respetando principios humanísticos, morales, religiosos, sociales, culturales y étnicos.

Practicar permanentemente los valores cívicos, éticos y morales, tratados como ejes transversales en la planificación y ejecutando toda la comunidad educativa.

Crear un ambiente de confianza, cordialidad y compañerismo basados en el respeto entre alumnos, maestros, autoridades y padres de familia.

Impulsar hábitos de estudio, conductuales y de disciplina dentro de un marco de organización de la Comunidad Educativa.

Promover la autodisciplina en los alumnos a través de la concienciación de su conducta individual y colectiva.

**DE LAS CUALIDADES**

El alumno y su mundo son la medida de toda la vida y pedagogía de la Institución, que le respeta como individuo, atiende al desarrollo de sus aptitudes personales y facilita su realización plena de manera que aprenda a ser feliz. Es responsabilidad de la Comunidad Educativa fomentar los valores:

- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| - Lealtad           | - Espíritu cívico |
| - Respeto           | - Solidaridad     |
| - Puntualidad       | - Honestidad      |
| - Responsabilidad   | - Justicia        |
| - Autodisciplina    | - Honor           |
| - Orden y Pulcritud | - Sencillez       |

### **Definiciones Básicas:**

**Lealtad:** Es un sentimiento de fidelidad hacia sus compañeros, maestros e Institución Educativa.

**Respeto:** Consideración hacia uno mismo y a su entorno social y natural.

**Puntualidad:** Es el hábito de asistir a la hora indicada y de la entrega de tareas dentro del plazo establecido.

**Responsabilidad:** Es cumplir a cabalidad con las tareas encomendadas por sus maestros y autoridades del plantel.

**Autodisciplina:** Es un comportamiento consciente que se obtiene del discernimiento de las acciones positivas y negativas.

**Orden:** Es el hábito de colocar las cosas en su lugar, el cual se adquiere a través de la constancia en las diversas actividades diarias curriculares y extracurriculares.

**Espíritu Cívico:** Es un sentimiento de Patriotismo, amor, hacia su nacionalidad y conciencia de la soberanía de su País.

**Solidaridad:** Es el espíritu de colaboración de manera desinteresada hacia sus compañeros.

**Honestidad:** Es decir siempre la verdad y actuar apegado a la misma.

**Justicia:** Es una virtud que le permite actuar con equilibrio, imparcialidad y rectitud en cualquier circunstancia de su vida.

**Honor:** Ser digno y respetado por su comportamiento diario.

**Sencillez:** Es actuar con humildad frente a los demás y no actitud presumida.

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

### **4.1.2.1. Misión y visión.**

#### **MISIÓN**

Impartir una educación integral a la niñez y juventud de la provincia de Pichincha, en los niveles Inicial y Básico, para formar estudiantes de carácter General, que contribuyan al desarrollo de la sociedad, a través de un modelo educativo alternativo basado en competencias, dentro de un marco de lealtad a la institución, disciplina consciente y práctica permanente de valores.

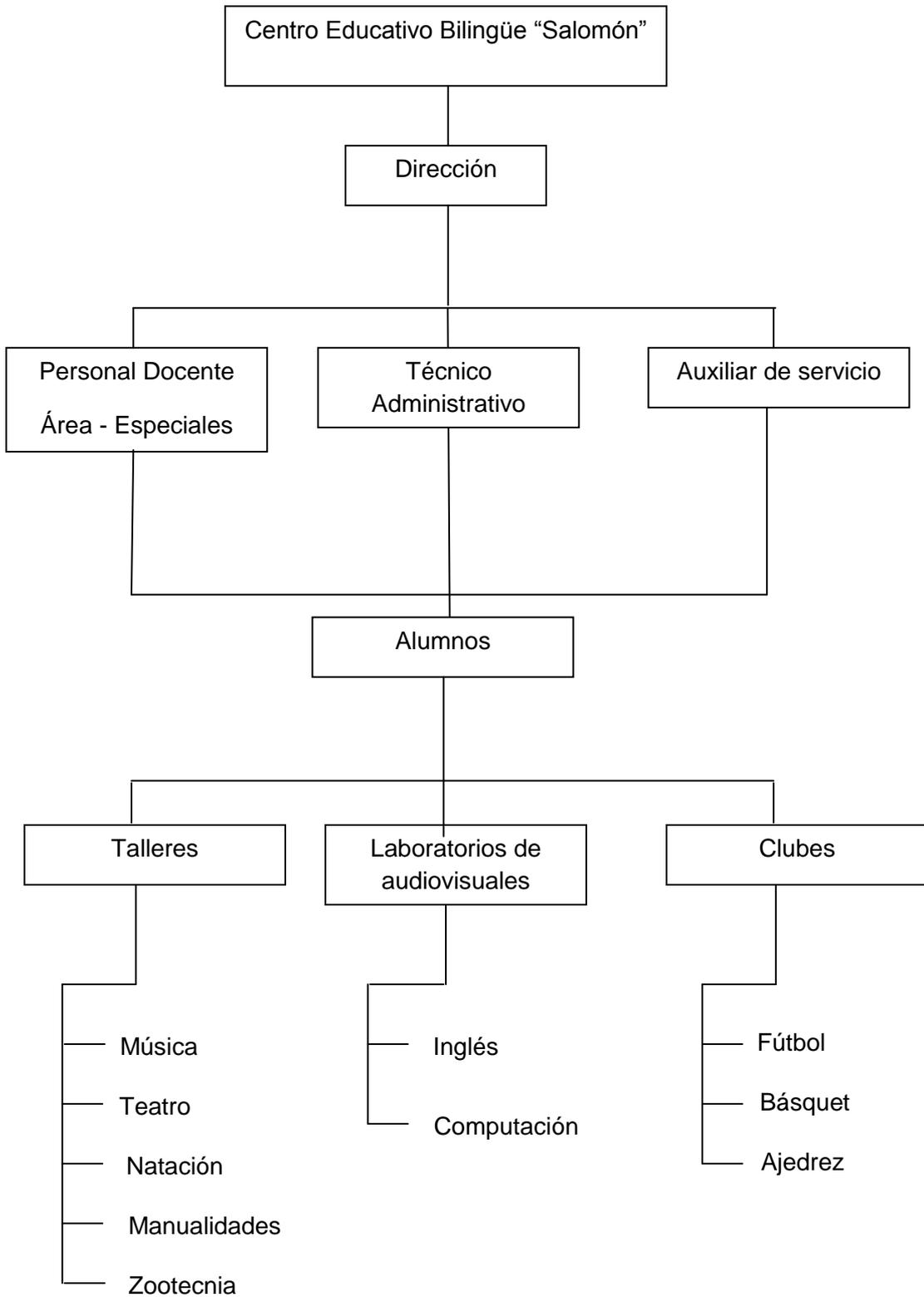
Se ha podido llegar a su objetivo en un 85% ya que tiene que reforzar un poco más en lo que es el modelo basado en competencias

## **VISIÓN**

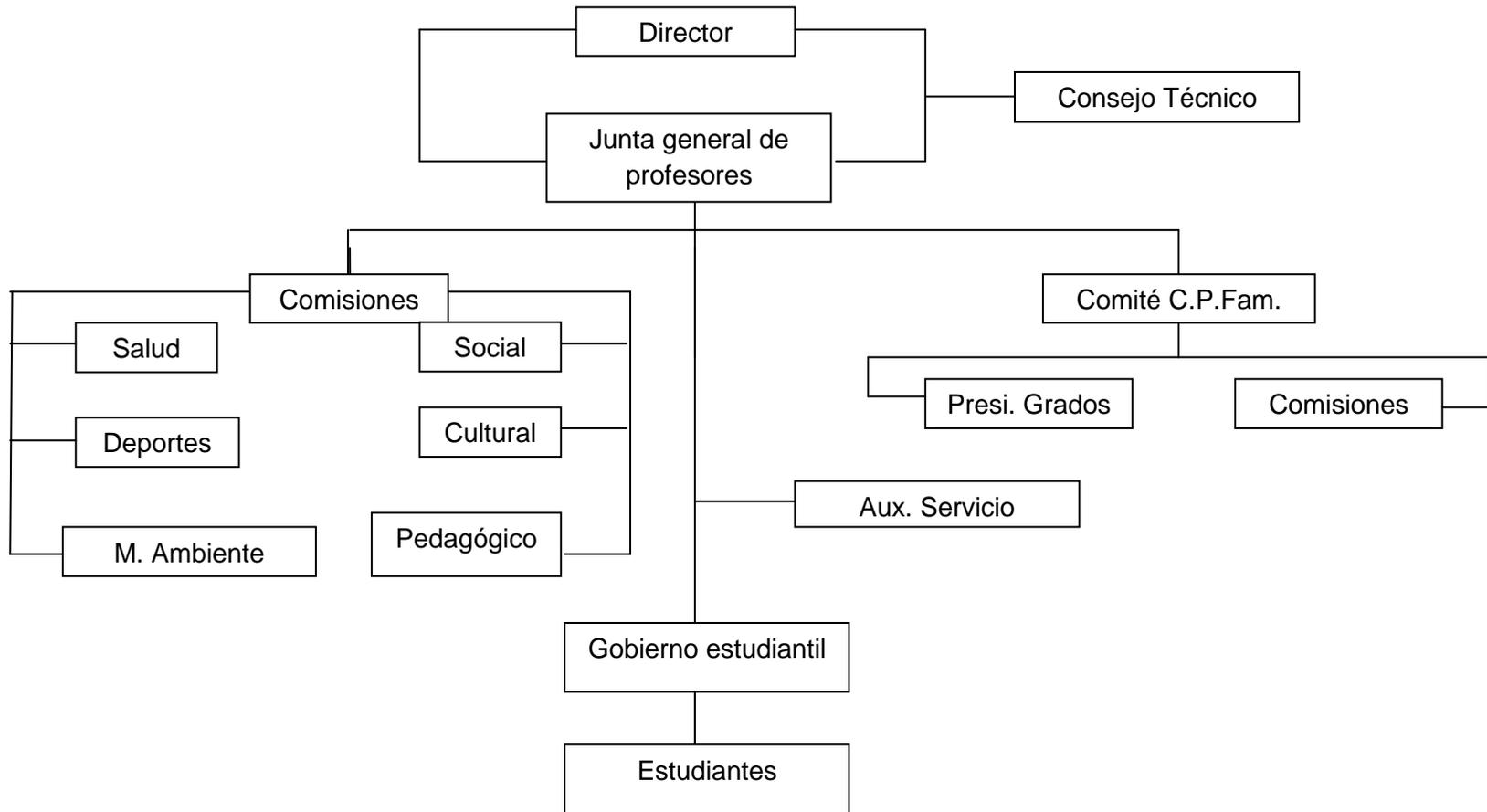
La Visión de futuro del Centro Educativo Bilingüe “Salomón” es llegar a ser una institución educativa de calidad, líder en la provincia responsable, profundamente comprometida con el cambio social y orgullosa de la identidad, basada en la ética profesional, solidaridad, honestidad, sentimiento de nacionalidad y con una firme convicción de servicio a la comunidad, dando prioridad a la disciplina y lealtad encaminados hacia la excelencia educativa.

Se ha podido llegar a su objetivo en un 80% ya que deberán encaminarse a las transformaciones diarias que existen en cuanto a la tecnología, comunicación y sociedad en general.

### 4.1.2.2. El Organigrama.



**ELABORADO:** Yadira Silva



ELABORADO: Yadiria Silva

### 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

#### DEL DIRECTOR

El director es la primera autoridad y el representante oficial del establecimiento: Sus deberes y atribuciones son:

- a) Cumplir y hacer las leyes, reglamentos y mas disposiciones;
- b) Responder por la administración del establecimiento;
- c) Elaborar el plan institucional durante el periodo de matriculas, con la colaboración de todo el personal docente y con la participación del concejo técnico, en las escuelas completas,
- d) Asesorar los profesores del establecimiento en la planificación didáctica.
- e) Revisar la planificación didáctica y verificar su aplicación didáctica;
- f) Participar conjuntamente con cada uno de los profesores, en la
- g) Evaluación de los resultados del proceso de aprendizaje;
- h) Orientar la elaboración y utilización de recursos didácticos;
- i) Dirigir la planificación, ejecución y evaluación de las acciones de supervisión.
- j) Evaluar el trabajo del personal docente, conjuntamente con la de los alumnos
- k) Dirigir, orientar y controlar el proceso de evaluación permanente de los alumnos;
- l) Promover la investigación y experimentación pedagógicas, previa aprobación del plan respectivo, por parte de la supervisión, y dar a conocer los resultados a la Dirección Provincial;
- m) Mantener buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia, autoridades y comunidad.
- n) Participar con todo el personal docente y de servicio en las actividades tendientes al desarrollo de la comunidad.

- o) Convocar y presidir la junta general de profesores y el consejo técnico si lo hubiere.
- p) Llevar los libros, registros y demás documentos oficiales, así como responsabilizarse de su uso y mantenimiento.
- q) Organizar el comité de padres de familia y promover su participación en las actividades del establecimiento.
- r) Conceder licencia la persona docente y administrativo y de servicio, solo con certificado del IIESS.
- s) Organizar actividades culturales, sociales, deportivas, defensas del medio ambiente y educación para la salud con participación de la escuela y la comunidad.
- t) Enviar mensualmente a la supervisión un informe sobre la asistencia del personal docente administrativo y de servicio.
- u) Enviar oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la dirección provincial.
- v) Participar en las acciones de perfeccionamiento personal, organizadas por el ministerio o Dirección Provincial.
- w) Proponer a la dirección provincial cambios de personal docente, por las razones determinadas en la ley de escalafón y sueldos del magisterio nacional y su reglamento.
- x) Permanecer en su establecimiento durante toda la jornada de trabajo.
- y) Residir en el lugar de su trabajo.

## **JUNTA GENERAL DE PROFESORES**

**Art.- 71.- Junta generales de profesores.-** La junta generales de profesores se integrara con todos los profesores titulares; estará presidida por el director del establecimiento y actuara como secretario el profesor designado anualmente para la junta.

**Art.- 72.- Deberes y atribuciones.-** Son deberes y atribuciones de la junta generales de profesores:

- a) Reunirse ordinariamente al comienzo de cada trimestre y ala finalización del año electivo; y extraordinariamente, cuando el director lo convoque, por si o a pedido de la mayoría de sus miembros;
- b) Participar en la elaboración del plan institucional;
- c) Elaborar el reglamento interno y someterlo a la aprobación de la dirección provincial;
- d) Conformar las comisiones de carácter técnico, deportivo, social y económico; y,
- e) Evaluar trimestral el cumplimiento del plan institucional.

**Art.- 80.- Consejo técnico.-** El consejo técnico se organizara en las escuelas que tengan diez o más profesores y estará integrada por el director quien lo presidirá, un profesor por cada uno de los ciclos, un profesor especial en el caso que hubiere tres o más profesores de esta actividad, en el plantel. Será secretario el mismo de la junta general.

**Art.- 81.- Reuniones.-** El consejo técnico se reunirá ordinariamente una vez al mes; y extraordinariamente cuando lo convoque el director, por si o a pedido de tres de sus miembros y sus sesiones no interrumpirán las labores docentes.

**Art.- 82.- Deberes y atribuciones del consejo técnico.-** Son deberes y atribuciones del consejo técnico:

- a) Elaborar un plan institucional y llevarlo a conocimiento de la asamblea general.
- b) Elaborar el horario general, sobre la base de los horarios preparados por cada profesor de grado, el mismo que será aprobado por el director;
- c) Organizar y ejecutar acciones de mejoramiento de la educación; de actualización y desarrollo profesional;

- d) Evaluar trimestralmente la ejecución del plan;
- e) Colaborar en la solución de los problemas de carácter técnico administrativo que se presentaren;
- f) Ofrecer asesoramiento técnico pedagógico al director y a los profesores; y
- g) Planificar, organizar, ejecutar y controlar los servicios de orientación y bienestar estudiantil, de conformidad con las regulaciones específicas de la dirección provincial respectiva.

## **COMISIONES**

Las tres comisiones conformadas en nuestra institución educativa se la a realizado mediante un sorteo y en cada comisión tenemos la presencia de compañeros maestros, los cuales van a trabajar en beneficio del centro educativo.

### **Comisión de Asuntos Sociales**

Es la encargada de realizar actividades culturales dentro y fuera de la institución.

Conjuntamente con la comunidad educativa (profesores, padres de familia y alumnos)

### **Comisión de Asuntos Pedagógicos**

Es la encargada de capacitar al personal docente para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, coordina con otras entidades que realizan el mejoramiento y desarrollo en el campo educativo.

### **Comisión Deportiva**

Es la encargada de realizar eventos o programas deportivos internos y externos.

Se brindara programas complementarios en la salud y alimentación

## **DE LOS PROFESORES**

### **Art. 83 Deberes y atribuciones de los profesores de nivel primario y Pre Primario**

Son deberes y atribuciones de los profesores de los niveles pre primario y primario:

- a) Actualizar la información sobre la realidad de los estudiantes
- b) Identificar situaciones de inequidad educativa
- c) Contar con un proyecto curricular del centro educativo, etc
- d) Elaborar y desarrollar estrategias intersectoriales
- e) Propiciar un clima de tolerancia
- f) Elevar la calidad educativa coordinando acciones con los gobiernos e instituciones de la comunidad
- g) Organizar y atender grupos de recuperación pedagógica con los niños que presentaren problemas de aprendizaje;
  
- h) Proporcionar a los alumnos un trato adecuado, respetando su personalidad y las características de su desarrollo;
  
- i) Promover la integración social y velar por la preservación de la salud y la seguridad personal de sus alumnos;
  
- j) Promover y fomentar una permanente interacción entre el establecimiento, los padres de familia y la comunidad, en general;
  
- k) Coordinar sus actividades con los profesores especiales
  
- l) Participar activamente en programas de perfeccionamiento profesional;

## **DERECHOS DE LOS ALUMNOS**

- a) Recibir una educación completa e integral; acorde con sus actitudes y aspiraciones.
- b) Recibir atención eficiente de sus profesores, en los aspectos pedagógicos y su formación personal.
- c) Desenvolverse en un ambiente de comprensión, seguridad y tranquilidad.
- d) Ser respetados en su dignidad e integridad.

- e) Presentar sus aspiraciones y reclamos a profesores y autoridades del establecimiento en forma respetuosa y recibir de ellos la respuesta en forma oportuna.
- f) Ser evaluados en forma justa y considerando su trabajo y esfuerzo, y notificados con los resultados, en plazos reglamentados.
- g) Recibir orientación y estímulo ya sea en sus actividades para superar los problemas que se presentaren en sus estudios, ya en sus relaciones con los demás miembros del establecimiento.
- h) Participar, con fines educativos, en clubes, cooperativas y otras formas de asociación estudiantil, bajo la guía de los maestros y de conformidad con los reglamentos pertinentes.
- i) Utilizar los servicios e instalaciones con que cuente el establecimiento, de acuerdo con el reglamento interno.
- j) Solicitar asesoramiento a sus profesores, en aspectos académicos.
- k) Ejecución de las actividades sociales y culturales en las cuales intervengan el establecimiento.
- l) Ser tratado sin discriminación de ninguna índole.
- m) No ser sancionado sin que se pruebe su responsabilidad y se les ofrezca la oportunidad de ser escuchados y de defenderse.

**Art.- 143** Son aplicables a los alumnos de los niveles PRE - primarios y primarios de conformidad con su edad y desarrollo, las disposiciones de los artículos 140, 141 y 142 de este reglamento.

**Art.- 144.-** Esta prohibido a los alumnos.

- a) Promover y participar en actos indisciplinarios que alteren la vida normal de establecimiento o de la comunidad, los responsables serán sancionados, según la gravedad de la falta, de conformidad con las disposiciones de este reglamento.
- b) Cometer actos reñidos con las buenas costumbres y que atenten contra la salud y la seguridad individual y colectiva.

## **ORGANIZACIONES ESTUDIANTILES**

- c) **Art. 145.- Finalidad.-** Con el fin de fortalecer la formación integral de la personalidad del alumno, se establecen organizaciones estudiantiles encaminadas al cultivo de los valores éticos, estéticos, cívicos, científicos y al fortalecimiento del espíritu cooperativista, con la dirección del director y de los profesores designados para el efecto.
- d) **Art. 147.- Funcionamiento.-** Las organizaciones estudiantiles se conformarán y funcionarán sobre la base del reglamento especial expedido por el Ministerio.

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

El Centro Educativo Bilingüe “Salomón” tiene como base los siguientes valores:

#### **Respeto**

Valorarse uno mismo y al medio que nos rodea.

#### **Responsabilidad**

Asumir el compromiso de cumplir con nuestras obligaciones con dedicación, constancia y disciplina; aceptando las consecuencias de nuestros actos.

#### **Curiosidad**

Inculcar una constante búsqueda del conocimiento, a través del asombro, ante los misterios de la vida.

#### **Creatividad**

Desarrollar y aplicar el pensamiento crítico y constructivo, aventurándose a la exploración de nuevas ideas y tecnologías.

#### **Honestidad**

Ser digno de confianza. Actuar con firmeza de caracteres, búsqueda del beneficio del individuo y de la sociedad.

#### **Lealtad y Servicio**

Aportar desinteresadamente lo mejor de uno mismo, siendo fiel a nuestros principios y a los de la comunidad.

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

## **FACTORES**

### **Enfoques del plan y programas de estudio**

Están organizados en coordinaciones, la de Humanidades, Ciencias, inglés, Artes y Deportes. El 100 % del personal docente conoce la nueva currícula, la relación y continuidad con otras materias, se trabaja con proyectos multidisciplinarios.

### **Planeación de aula**

Todo el personal entrega su planeación en tiempo y forma, contamos con la planeación bimestral con enfoque en competencias y habilidades del pensamiento.

En todas las planeaciones existen diferentes estilos de trabajo y formas de enseñanza, el 80 % del personal utiliza las TIC's de forma cotidiana.

Cuentan con un grupo de profesores asesores, los cuales llevan un seguimiento personalizado del desenvolvimiento académico y conductual de nuestros alumnos.

En todo momento se fomentará un clima de armonía entre el personal administrativo, de servicio, maestros y alumno, para favorecer el aprendizaje.

### **Evaluación.**

Una de las dificultades más pronunciadas con respecto a la currícula es la diferencia curricular con otros sistemas de los alumnos de nuevo ingreso, los cuales pueden presentar diferencias con antecedentes académicos.

Los hábitos de estudio manifiestan un déficit en contra del aprendizaje, por la falta de supervisión principalmente en casa y la falta de organización de los alumnos.

A los profesores se les ha recomendado que utilicen otras alternativas en su práctica docente y que se autoevalúen.

La evaluación que se practique debe estar enfocada para determinar o identificar las dificultades que tienen los alumnos para aprender y los ritmos y estilos de aprendizaje.

### **Clima de aula**

La educación personalizada que practica el colegio requiere que el profesorado tenga empatía con sus alumnos y propicien un clima agradable en el aula de clases, los alumnos y profesores mantienen un clima de respeto y confianza, los problemas que se llegan a presentar se tratan por medio del departamento de psicología.

### **Tiempo**

La escuela cumple al 100 % con el calendario escolar al inicio del curso se establece un calendario anual de actividades que se les entrega a los profesores para que

ellos planeen los tiempos que dedicaran al cumplimiento de su programa escolar, en dicho calendario se precisan los días de las juntas técnicas y de evaluación, así mismo determinar si se realizará algunas festividades, si se realizarán algunas salidas extraescolares y en que tiempos aproximados, periodos vacacionales, todo ello con el fin de planear y distribuir los temas de los bloques de su programa escolar. Inferir en los posibles tiempos que se pierden de manera involuntaria. Y precisar el tiempo efectivo de enseñanza. Ver el calendario anual en los anexos.

### **Materiales Didácticos**

Los materiales disponibles en la institución son: computadores, infocus, grabadoras, equipo de laboratorio, material para la materia tecnológica y otros recursos tecnológicos.

Estándares de PEC en relación a la Dimensión Pedagógica Curricular

A.5. Los directivos y docentes demuestran un dominio de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos, en un 80%

A.8. Los docentes demuestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo, en un 90%

A.9. Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes en un 90%

### **Justificación**

Los alumnos se han adaptado de manera general al ritmo de trabajo.

Los alumnos de nuevo ingreso, presentan algunas dificultades para la adaptación.

La evaluación que realizamos es sumativa, considerando diversos aspectos de acuerdo a la materia y al grupo.

La planeación y seguimiento de los programas se realiza a través del registro diario de actividades y la visita supervisión de los coordinadores del área

Los maestros tienen acceso a curso de actualización, se pone a consideración los que el colegio considera pertinentes y el profesor tiene la posibilidad de sugerir alguno.

La coordinación se reúne de forma individual y en academia, cada semana mantienen un seguimiento personalizado de los alumnos a través de los asesores de generación para detectar necesidades académicas y conductuales.

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

##### **Factores**

##### **Liderazgo y clima organizacional**

El director establece una serie de reuniones periódicas por medio de las coordinaciones para evaluar los resultados y dar seguimiento a las diferentes actividades que se realizan en la escuela, y recibir en ellas los reportes del desempeño académico, en estas reuniones se resuelve la problemática que se genera en el día a día, se establece un cronograma de actividades que se desarrollarán.

##### **Consejo Técnico Escolar**

Las reuniones de Consejo Técnico, se realizan en el centro educativo, en toda ocasión se sigue un orden del día, en las que se incluyen generalmente los siguientes temas:

- a. Saludo y pase de asistencia.
- b. Lectura de la Visión y Misión del Centro educativo
- c. Análisis y sugerencias de la problemática escolar.
- d. Análisis del aprovechamiento escolar.
- e. Sugerencias y estrategias que apoyen y mejoren el aprovechamiento escolar.
- f. Actividades programadas para el siguiente periodo.
- g. Intervención pedagógica del equipo participante
- h. Se establece acuerdos y compromisos a final de la reunión.
- i. Asuntos generales

En plenaria el colectivo docente discute sobre los pros y contras de las decisiones tomadas apegados a la normatividad.

##### **Factores asociados a la organización de los actores escolares.**

Se mantiene una comunicación y participación permanente con la Asociación de Padres de Familia, las posibles inversiones de cuotas devengadas son consensuadas con la comunidad en general.

El Consejo de Participación Social mantiene proyectos que fomentan en el alumnado la solidaridad y compromiso con su entorno y grupos vulnerables varios. Proyectos que fomentan el cuidado del medio ambiente local y regional.

**Análisis**

El Consejo Técnico Escolar ha realizado sus juntas mensuales, logrando una integración de los miembros de la comunidad, homogeneizando los objetivos y sumando los esfuerzos.

La entrega de evaluación a dirección y a los padres de familia ha sido adecuada y muy puntual.

El manejo de estadísticas se ha realizado al término de cada semestre y nos permite evaluar el progreso de nuestra actividad.

La participación de los alumnos ha sido muy activa y propositiva, a través de la Sociedad de alumnos.

**4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.**

Nuestro organigrama incluye un Consejo Directivo, dirección general, dirección de campus, director de área, director técnico y coordinadores. El director junto con coordinadores asigna carga horaria, horario y sueldo de acuerdo a la tabulación y espiral de desarrollo establecida por la dirección general y administrativa con visto bueno del Consejo Directivo.

**Recursos materiales, financieros y de infraestructura.**

Los recursos surgen de las respectivas colegiaturas del alumnado, las cuales se manejan a través de una administración general donde participan varios comités integrados por profesionales, directivos y padres de familia. Se da prioridad a las necesidades del proceso enseñanza aprendizaje, los recursos se optimizan, se planea la compra de recursos materiales para el buen funcionamiento del centro educativo.

**Factores asociados a la administración de los recursos escolares.**

Se cuenta con el recurso humano suficiente para cubrir todas las áreas administrativas.

Se trabaja en armonía y se cumple en tiempo y forma con la documentación requerida.

**Análisis**

La vertiginosa necesidad de actualización en ocasiones nos puede producir algunos retrasos.

El centro educativo cuenta con el constante apoyo económico de instituciones y padres de familia

Se mantiene una constante campaña de donación.

La creciente necesidad de actualización docente es permanente

#### **4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.**

##### **Participación de los padres de familia y otros miembros de la comunidad.**

La escuela goza de un alto prestigio y alta demanda escolar, por ello es muy importante las opiniones de los padres de familia y de la comunidad, la escuela siempre se encuentra abierta a los comentarios, quejas y sugerencias que se pudieran dar ya sea por medio del departamento de orientación, subdirección o dirección, en los últimos años la escuela ha mejorado su infraestructura y se han abierto los canales de comunicación.

Los padres de familia tienen un papel muy importante en el funcionamiento del plantel, participan en muchas actividades que la escuela desarrolla, no se les permite su intervención en actividades técnico pedagógicas,

##### **Análisis**

Los alumnos mantienen una permanente relación con su entorno, a través de los trabajos específicos de cada materia y su participación en el servicio social.

La comunidad vecina a la institución, nos reconoce como un gran generador de beneficios, ya que forman parte de las actividades de servicio Social.

La participación de los padres de familia es activa, aportando beneficios intelectuales (pláticas y talleres) y económicas (donaciones) para mejorar nuestras instalaciones.

#### **4.1.3. Análisis FODA**

##### **4.1.3.1. Fortalezas y debilidades**

**Las Fortalezas** con las que cuenta esta institución educativa son muchas ya que existe muy buena orientación al logro y buen manejo de la comunicación, apoyo en la realización de la tarea y también en la atención de problemas personales, control de la ejecución y de los resultados de la tarea, y adopción de las medidas pertinentes, suministro de retroalimentación en cuanto al comportamiento del

subordinado, evaluación del desempeño del subordinado, búsqueda del otorgamiento de recompensas al subordinado (premio o castigo), una de las técnicas que se utiliza es conocer a su equipo como a él mismo y saber las capacidades y habilidades de cada uno para utilizarlas adecuadamente, se preocupa genuinamente por la calidad de vida de su gente, esto implica darles tiempo para equilibrar sus actividades personales y laborales.

Trabajar no solo en las competencias de los integrantes de nuestro equipo respecto de las tareas o decisiones a delegar, sino también en nuestra propia autoimagen y autoestima.

Se puede llegar a establecer estas fortalezas por la colaboración y cooperación de una comunidad educativa para sacar adelante y ser pioneros en la educación de los alumnos.

**Las Debilidades** a las cuales se enfrenta el centro educativo bilingüe Salomón con las siguientes:

Ausencia de controles de calidad, indefinición de las funciones de los empleados, proceso administrativos voluminosos no computarizados, falta de planeación de los trabajos, carencia de liderazgo directivo, falta de integración de personas a planes y programas, falta de compromiso de los empleados, falta de seguimiento de los programas y proyectos, falta de soporte para la investigación y desarrollo, falta de modernización de planta y equipo, falta de capacitación y desarrollo del personal, falta rotación de personal

Todo ello ha contribuido para no poder alcanzar en un 100% lo deseado pero con el constante mejoramiento y apoyo de las autoridades lograran mejorar con todas las debilidades existentes en esta institución educativa.

#### **4.1.3.2. Oportunidades y amenazas**

**Las oportunidades** una vez definido y aclarado el tipo de negocios en los que se está y se quiere seguir, y en los que no se está y se quiere estar, se pueden precisar claramente sus principales clientes y consumidores y a los que potencialmente pudieran llegar a serlo, así como apuntar hacia satisfacer sus necesidades, si se logra segmentar, comprender y describir con gran perspicacia los deseos, necesidades e inquietudes claves de todos aquellos miembros que pertenecen a la organización, el ejercer el liderazgo se hace más sencillo, se deben afianzar los

canales óptimos para comunicar y hacer llegar a todos los miembros de la organización, las intenciones de la gerencia, y con ello garantizar el dominio de todos los miembros de la organización de la información oportuna.

Si se logra diseñar estrategias de comunicación, distribución y presentación, de los objetivos y metas gerenciales, el camino se hará menos complicado, y si se logra definir la situación deseada o el propósito estratégico a lograr, con ambición y en concordancia con lo que se quiere llegar a ser (visión) y el contexto ético dentro del cual se actuara para lograrlo (valores), implica definir y enlazar tanto propósitos generales a alcanzar alguna vez (objetivos) como propósitos específicos a alcanzar en cantidades y fechas determinadas (metas).

Las oportunidades que existe en el centro educativo Salomón son muchas las cuales nos ayudaran ha crecer día a día institucionalmente con miras hacia el futuro.

**Las amenazas** La capacitación académica que ofrecen las casas de estudio nacionales pueden constituir un impedimento para el perfil del gerente actual, pues la formación de egresados integrales y actualizados es discutible de cara a los nuevos tiempos, las empresas nacionales, sin importar su tamaño suelen caracterizarse por un clima organizacional conflictivo donde, en muchos casos, en lugar de fortalecer su perfil, mediante la motivación del trabajador y sus capacidades profesionales, prevalece la Inseguridad laboral, el acoso en el sitio de trabajo y la ausencia de políticas y planes de carrera bien definidos, existe poca valoración y reconocimiento al desempeño del trabajo dentro de las organizaciones, lo cual se evidencia con la escasa atención al desarrollo, actualización y capacitación del capital humano, organizaciones poco flexibles y considerable resistencia a los cambios, sobre todo en términos de adopción de nuevas tecnologías y aprovechamiento de convenios de comercialización internacionales, las funciones gerenciales y estrategias administrativas de mercadeo internacional están poco definidas dentro de las organizaciones, lo cual amenaza el perfil del gerente actual y limita su desarrollo profesional y personal, limitado acceso a las herramientas de tecnología moderna, sobre todo las referidas al comercio por Internet y las comunicaciones globales, así como pocas inversiones en mejoras, muchas por el desconocimiento que estas herramientas les ofrecen, en muchas organizaciones se ofrecen bajos niveles de ingreso para cargos estratégicos y gerenciales que además exigen, dentro de la estructura organizacional, el perfil de un profesional integral y actualizado, la incertidumbre y el cambio son rasgos que caracterizan a nuestra

época por lo que es necesario aplicar nuevos principios y valores al interior de la organización para asegurar su viabilidad en un entorno cada vez más exigente y competitivo, la dirección debe definir valores que se vean reflejados en los objetivos y contribuyan a cumplir la política empresarial.

Las amenazas a las cuales esta propensa esta institución se las debe superar con el apoyo de autoridades, docentes y padres de familia en conjunto y así lograremos bajar en algo las amenazas de la institución educativa.

#### 4.1.3.3. Matriz FODA

ENTORNO EXTERNO	ENTORNO INTERNO
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez definido y aclarado el tipo de negocios en los que se está y se quiere seguir, y en los que no se está y se quiere estar, se pueden precisar claramente sus principales clientes y consumidores y a los que potencialmente pudieran llegar a serlo, así como apuntar hacia satisfacer sus necesidades.</li> <li>• Si se logra segmentar, comprender y describir con gran perspicacia los deseos, necesidades e inquietudes claves de todos aquellos miembros que pertenecen a la organización, el ejercer el liderazgo se hace más sencillo.</li> <li>• Se deben afianzar los canales óptimos para comunicar y hacer llegar a todos los miembros de la organización, las intenciones de la gerencia, y con ello garantizar el dominio de todos los miembros de la organización de la</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy buena orientación al logro y buen manejo de la comunicación. (comunicación de objetivos, instrucciones, etc.).</li> <li>• Apoyo en la realización de la tarea y también en la atención de problemas personales.</li> <li>• Control de la ejecución y de los resultados de la tarea, y adopción de las medidas pertinentes.</li> <li>• Suministro de retroalimentación en cuanto al comportamiento del subordinado.</li> <li>• Evaluación del desempeño del estudiante.</li> <li>• Búsqueda del otorgamiento de recompensas al estudiante</li> <li>• Una de las técnicas que se utiliza es conocer a su equipo como a él mismo y saber las capacidades y habilidades de cada uno para utilizarlas</li> </ul>

<p>información oportuna.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se logra diseñar estrategias de comunicación, distribución y presentación, de los objetivos y metas gerenciales, el camino se hará menos complicado.</li> <li>• Si se logra definir la situación deseada o el propósito estratégico a lograr, con ambición y en concordancia con lo que se quiere llegar a ser (visión) y el contexto ético dentro del cual se actuara para lograrlo (valores), implica definir y enlazar tanto propósitos generales a alcanzar alguna vez (objetivos) como propósitos específicos a alcanzar en cantidades y fechas determinadas (metas).</li> </ul>	<p>adecuadamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preocupa genuinamente por la calidad de vida de su gente, esto implica darles tiempo para equilibrar sus actividades personales y laborales.</li> <li>• Trabajar no solo en las competencias de los integrantes de nuestro equipo respecto de las tareas o decisiones a delegar, sino también en nuestra propia autoimagen y autoestima.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación académica que ofrecen las casas de estudio nacionales pueden constituir un impedimento para el perfil del gerente actual, pues la formación de egresados integrales y actualizados es discutible de cara a los nuevos tiempos.</li> <li>• Las empresas nacionales, sin importar su tamaño suelen caracterizarse por un clima organizacional conflictivo donde, en muchos casos, en lugar de fortalecer su perfil, mediante la motivación del trabajador y sus capacidades profesionales, prevalece la Inseguridad laboral, el acoso en el sitio de trabajo y la ausencia de</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de controles de calidad</li> <li>• Indefinición de las funciones de los empleados</li> <li>• Proceso administrativos voluminosos no computarizados</li> <li>• Falta de planeación de los trabajos</li> <li>• Carencia de liderazgo directivo</li> <li>• Falta de integración de personas a planes y programas</li> <li>• Falta de compromiso de los empleados</li> <li>• Falta de seguimiento de los programas y proyectos</li> <li>• Falta de soporte para la investigación y desarrollo.</li> <li>• Falta de modernización de planta y</li> </ul>

<p>políticas y planes de carrera bien definidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca valoración y reconocimiento al desempeño del trabajo dentro de las organizaciones, lo cual se evidencia con la escasa atención al desarrollo, actualización y capacitación del capital humano.</li> <li>• Organizaciones poco flexibles y considerable resistencia a los cambios, sobre todo en términos de adopción de nuevas tecnologías y aprovechamiento de convenios de comercialización internacionales.</li> <li>• Las funciones gerenciales y estrategias administrativas de mercadeo internacional están poco definidas dentro de las organizaciones, lo cual amenaza el perfil del gerente actual y limita su desarrollo profesional y personal.</li> <li>• Limitado acceso a las herramientas de tecnología moderna, sobre todo las referidas al comercio por Internet y las comunicaciones globales, así como pocas inversiones en mejoras, muchas por el desconocimiento que estas herramientas les ofrecen.</li> <li>• En muchas organizaciones se ofrecen bajos niveles de ingreso para cargos estratégicos y gerenciales que además exigen, dentro de la estructura organizacional, el perfil de un profesional integral y actualizado.</li> </ul>	<p>equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indefinición de criterios de valoración del rendimiento organizacional.</li> <li>• Falta de capacitación y desarrollo del personal</li> <li>• Falta rotación de personal</li> </ul>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La incertidumbre y el cambio son rasgos que caracterizan a nuestra época por lo que es necesario aplicar nuevos principios y valores al interior de la organización para asegurar su viabilidad en un entorno cada vez más exigente y competitivo.</li> <li>• La dirección debe definir valores que se vean reflejados en los objetivos y contribuyan a cumplir la política empresarial.</li> </ul>	
--	--

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De los directivos

**Tabla 5 FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.**

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	50%
b. Coordinadores de área	2	33,3%
c. Por grupos de trabajo	1	16,6%
d. Trabajan individualmente	-	
e. No contestan	-	

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

En la encuesta dirigida a los directivos se pudo notar que el señor director a veces organiza las tareas en una reunión general cada trimestre por lo cual se debe prestar un poco más de atención al trabajo y poner un poco mas de empeño en la realización de sus tareas con el fin de que la institución siga cumpliendo sus metas

**Tabla 6 ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	6	100
b. Los resultados obtenidos en la institución	6	100
c. Valor y tiempo empleados en la institución	6	100
d. Otros	-	
e. No contesta	-	

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

En los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización mediante esta encuesta se puede notar que el tamaño se la puede medir de las tres formas porque la una depende de la otra para ser una institución eficiente.

**Tabla 7 LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	66.7
b. No	2	33.3
TOTAL	6	100

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

Mediante esta encuesta se puede decir que las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas no están bien entendidas para algunas personas que conforman el plantel pero existen estos documentos y normas dentro de la institución.

**Tabla 8 EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	83.3

b. No	1	16.7
TOTAL	6	100

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

Con la encuesta realizada se puede observar que un 83 % de los encuestados optaron por el Si con lo cual se podría concluir que el señor director toma en cuenta mucho la opinión de todos en la toma de una decisión lo cual es favorable para el plantel.

**Tabla 9 DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	6	100
b. No	-	-
TOTAL		100

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

Los resultados de la siguiente tabla emiten resultados de un 100 % en el literal a. Lo cual nos indica que en la institución educativa se trabaja en grupo creando consensos en el proceso de la toma de decisiones en la búsqueda de soluciones a un problema.

**Tabla 10 LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	4	66.7	2	33.3		
b	El desarrollo profesional de los Docentes	3	50	3	50		
c	La capacitación continua de los Docentes	5	83.3	1	16.7		

d	Trabajo en equipo	4	66.7	2	33.3		
e	Vivencia de valores institucionales y Personales	2	33.3	4	66.7		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	66.7	2	33.3		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	66.7	2	33.3		

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

En la tabla expuesta podremos observar los literales de la letra a - g con tres opciones Siempre, A veces y Nunca con los resultado obtenidos de nuestros encuestados podemos indicar que el literal a) con un 66.7% se encuentran en una constante excelencia académica; literal b) se encuentra en un 50 % el desarrollo profesional de los docentes ; literal c) con un porcentaje de 83.3% en la opción siempre en la capacitación continua de los docentes; literal d) nos encontramos con un 66.7% en el trabajo siempre en equipo; e) con un 66.7 % en vivencias de valores institucionales y personales

**Tabla11 HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	3	50	3	50		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	66.7	2	33.3		
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	83.3	1	16.7		
d	Se desarrollan con estudios en Gerencia	4	66.7	2	33.3		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83.3	1	16.7		

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

El 83.3 % de los encuestados coinciden que la habilidad de liderar a un grupo de colaboradores en la institución se debe a la capacitación continua del líder y a la experiencia que este va adquiriendo día a día, ya que en esta labor requerimos combinar la práctica, la teoría y la reflexión.

**Tabla 12 PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	5	83.3	1	16.7		
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	4	66.7	2	33.3		
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	50	3	50		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100				

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

El 100 por ciento de los participantes encuestados, coinciden que siempre debe existir un ambiente cordial en la comunidad educativa, ya que esto ayudara a mejorar el desempeño y el progreso de la institución escolar.

**Tabla13 ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	6	100				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100				
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100				

d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100				
e	Otros (¿cuáles?)	6	100				

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

La siguiente tabla arroja como resultado que dicho establecimiento cumple con las exigencias que hoy en día demanda una institución de calidad ya que cuenta con personal capacitado, necesario para laborar en todos los departamentos que posee el centro educativo.

**Tabla 14 ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	33.3	4	66.7		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	50	3	50		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	66.7	2	33.3		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	66.7	2	33.3		

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

En este Centro Educativo de acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta se puede apreciar que un 66.7 por ciento de los docentes colaboradores en dicho proceso, trabajan de manera responsable con su debida planificación y coordinación en las actividades pedagógicas requeridas por la institución y promueven en la búsqueda de soluciones a conflictos que se presenten en la institución.

**Tabla 15 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	2	33.3	4	66.7
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	50	3	50
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	66.7	2	33.3
d	Mantener actualizada la metodología	3	50	3	50
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	66.7	2	33.3
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	66.7	2	33.3
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	66.7	2	33.3
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	66.7	2	33.3
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	50	3	50
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	50	3	50

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

El Centro educativo en estudio según las encuesta se pudo detectar que los departamentos didácticos si están desempeñando en un 66.7 % sus actividades en la programación didáctica de las asignaturas y la actualización constante en sus áreas de estudio para el mejoramiento y desarrollo académico del profesorado y estudiantado.

**Tabla 16 LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	ACCIONES	Si		No	
		F	%	F	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	83.3 3	1	16.6 7

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

En el Centro educativo “Salomón” la comisión pedagógica con un porcentaje del 83.3 % realiza las gestiones que a ella le compete como es la revisión de los instrumentos de evaluación y la aplicación de los mismos para evitar problemas en el rendimiento académico de los estudiantes, buscando soluciones potenciales que servirá de gran apoyo a nuestra comunidad educativa.

**Tabla 17 MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	F	%
a	Reingeniería de procesos	1	16.67	5	83.33
b	Plan estratégico	6	100		
c	Plan operativo anual	6	100		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	66.7	2	33.3

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

Mediante esta tabla de encuesta podemos observar con un porcentaje del 100 por ciento, que en este centro educativo si se realiza y se sigue una planificación acorde con nuestra educación actual y con los cambios que ella conlleva.

Al igual con un 66.7 % podemos notar que existe una capacitación a los docentes y directivos de la institución, podríamos añadir como encuestadores que la capacitación hoy en día es lo primordial en nuestra docencia ya que como entes educadores somos responsables de impartir conocimientos a nuestros educandos y

al mismo tiempo debemos estar preparados para los nuevos retos que se nos presenten.

#### 4.2.2. De los Profesores

**Tabla 18 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	20	10	40	10	40
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.	15	60	10	40		
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.	20	80	5	20		
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.	23	92	2	8		
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			10	40	15	60
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías	17	68	8	32		

de enseñanza aprendizaje.						
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	23	92	2	8		
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			6	24	19	76
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	8	11	14	12	48
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	4	16	10	40	11	44
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	11	44	12	48	2	8
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	15	60	10	40		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	10	40	10	40	5	20
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	12	48	13	52		
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	14	56	11	44		
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	15	60	10	40		

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

Según los resultados de esta tabla se puede deducir que en un 92 % de docentes de dicha institución basan su aprendizaje en valores casi siempre, ya que aplican en cada tema de estudio y en su hora clase los ejes transversales de la formación integral del estudiante, de igual forma cada docente se compromete con las decisiones que son tomadas dentro de la institución en bienestar de sus estudiantes.

### 4.2.3. De los estudiantes

**Tabla 19 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	15	75	5	25		
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	7	35	13	65		
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	13	65	7	35		
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			7	35	13	65
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	12	60	8	40		
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	18	90	2	10		
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	17	85	3	15		
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	16	80	4	20		
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			2	10	18	90
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75	5	25		
11. Es el profesor es quien decide qué se	16	80	4	20		

hace en esta clase						
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	18	90	2	10		
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	17	85	3	15		
14. La ética y los valores se enseñan con el Ejemplo	17	85	3	15		

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

Observando la tabla se visualiza que un 90% de los docentes comienzan sus clases con una actividad motivadora ya que esto realiza o anima a los alumnos a comenzar su aprendizaje de una forma divertida y fácil de comprender, ya que hoy en día el educando es aquel que construye su conocimiento y lo aplica de acuerdo a su entorno de vida. Al igual soy conocedora que los trabajos se realizan en equipo con instrucciones claras y con el apoyo de su docente ya que hoy la educación está basada en la colaboración y participación de sus integrantes.

#### 4.2.4. De Los Padres de Familia

**Tabla 20 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Nro	Pregunta	Respuesta Positiva	F	Respuesta Débil	f
1	En las actividades escolares realizadas en el transcurso del año lectivo usted se considera como un ente activo o pasivo.	10	67	5	33

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

A los resultados obtenidos de la tabla podemos decir que un 67% de los padres de familia se consideran entes activos en el proceso educativo, ya que gracias a los cambios existentes en el proceso educativo y a los constantes talleres que realiza la institución de padres, ellos son conocedores que la educación de sus hijos esta

formada en un triología, la cual la forma el alumno, el docente y el padre de familia, es por ello que están prestos a colaborar con la institución.

**Tabla 21 RESULTADOS SOBRE LIDERAZGO, GESTIÓN Y VALORES**

Orden	PREGUNTA	Si		No	
		F	%	F	%
1	Conoce usted quien representa el liderazgo en esta institución educativa.	8	53	7	47
2	Cree usted que en las instituciones educativas es necesario e importante que exista la directiva de padres de familia.	15	100		
3	Estima usted necesario que se establezcan docentes especializados para cada área que requiera la institución de acuerdo a su malla curricular.	15	100		
4	Piensa usted que las distintas opiniones de alumnos y padres de familia es acogida por los miembros del establecimiento para organizar y administrar mejor las actividades de la institución.	5	33	10	67
5	Le parece a usted que la enseñanza que imparten en esta prestigiosa institución educativa se adapta a las demandas del futuro.	7	47	8	53
6	Piensa usted que los directivos demuestran liderazgo y gestión en el área académica y se sienten comprometidos con la sociedad en presentar excelentes bachilleres.	9	60	6	40
7	Los laboratorios que existen en este centro educativo están tecnológicamente bien equipados.	2	13	13	87
8	Cree usted que los valores prevalecen en esta unidad educativa para la formación del estudiante.	8	53	7	47

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

Mediante lo que arroja la tabla el 100% de los padres de familia encuestados, indican que en la institución educativa es imperiosa la necesidad de conformar la directiva de padres de familia, ya que serán ellos quienes los representen y les

informe de las necesidades que posee la institución, para en conjunto poder realizar actividades que vayan encaminadas al adelanto educativo, ya sea en el ámbito académico como en su infraestructura. Ya que como padres son consientes y conocedores que debe existir docentes especializado en cada área de acuerdo a su formación profesional, para que exista una educación de calidad en la formación de sus hijos.

**Tabla 22 QUE ENTIENDE USTED POR LIDERAZGO**

Orden	LIDERAZGO	Si		No	
		f	%	F	%
1	Es tener capacidad para establecer una meta, y persuadir a los demás para poder alcanzar el éxito en equipo.	10	67	5	33
2	Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los tecnológicos.	6	40	9	60
3	Es el proceso de elección que se hace entre varias alternativas de acción	5	33	10	67

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

Un 67% de los padres encuestados poseen el conocimiento de lo que es el liderazgo alucen que es la capacidad que posee una persona para alcanzar una meta pero con la ayuda de la comunidad educativa, tratando de inducir a buscar el adelanto educativo, de esta forma los padres se sientes tranquilos sabiendo que sus hijos se educan en una institución en la cual no existe el autoritarismo aquí impera la democracia con una modo positivo de superación.

**Matriz 2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

Nro	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	83.33	1	16.67
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y	4	66.67	2	33.33

	quién debe realizar las tareas de liderazgo?				
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	66.67	2	33.33
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?	5	83.33	1	16.67
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	83.33	1	16.67
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	66.67	2	33.33
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?				

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

### Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Capacitación deficiente en el área de liderazgo y valores en los docentes del Centro Educativo Bilingüe "Salomón"	Falta de estudio sobre el liderazgo educativo basado en valores	No saber desarrollar estrategias metodológicas ni técnicas de liderazgo en la comunidad educativa
	Poco tiempo dedican al aprendizaje efectivo	Aplicar todo los procesos de liderazgo a lo tradicional
	No existe flexibilidad en sus horarios de trabajo	La mala distribución de su tiempo
Problema 2. Falta de consolidación de un modelo de operación desconcentrado por tal	No existe una comunicación apropiada	La falta de reuniones no permiten compartir sus ideas
	Inasistencia a su lugar de trabajo	Se presentan problemas en su vida cotidiana
	No existe el respeto ni la	Molestia dentro de la institución

motivo no se puede aportar de una manera eficaz y eficiente.	atención adecuada para las personas que se encuentran exponiendo sus ideas	y su falta de desinterés por el adelanto educativo
Problema 3. Inadecuada cultura organizacional.	El error se castiga: se busca al culpable, se responsabiliza a otros; esto produce que acabe respondiendo del error el de la escala más inferior, con los consecuentes despidos o dimisiones. Es un freno a la iniciativa, a la asunción de responsabilidades; el castigo no soluciona nada.	Dificultad para la toma de decisiones
	La amenaza funciona muy bien como motivador: manifiesta una desconfianza en la capacidad del empleado. La amenaza puede ser efectiva a corto plazo, pero a largo plazo los efectos secundarios no son positivos para la organización.	Freno en el desarrollo del trabajo y no existe adaptabilidad generando oposición consciente y/o involuntaria.
	La mujer vale para lo que vale: todavía hay mucho machismo en la organización. Es negativo para la empresa, ya que implica intolerancia. Son valores que perviven o que se cambian.	La institución no sigue avanzando como se lo espera, ya que no tiene un equilibrio dinámico

**FUENTE:** Encuesta directa

**ELABORACION:** Yadira Silva

## 5. Discusión

Habiendo realizado la entrevista a la directora del Centro Educativo Bilingüe “Salomón” y comparándola con las aportaciones realizadas por las teorías, procederemos a analizar las características que presenta la escuela desde distintos enfoques. Los mismos comprenderán el Modelo de Gestión Escolar y a partir del mismo, su influencia en cuanto al manejo del currículum, la cultura institucional, el análisis micro político, el Proyecto Educativo Institucional en cuanto a sus dimensiones en la gestión y el liderazgo desde el punto de vista de sus características y la manera de ejercerlo dentro de la institución.

A partir de la evaluación de la institución desde las distintas dimensiones, podemos decir que desde el punto de vista Organizacional, la toma de decisiones la realiza la Directora. Hay una delegación de tareas que no brinda un mayor aporte, sobre todo en lo que se refiere a la coordinación pedagógica y el manejo del tema administrativo.

Existen equipos de trabajo, los cuales son generalmente coordinados por la coordinadora pedagógica. Trabajan por áreas con coordinadores de cada una de ellas. En cuanto a la relación con los docentes, se trata de evitar la disputa, a partir de un enfoque desde la conducción por negociación para llegar a la concertación y el consenso desde un estilo cooperativo

Desde la dimensión Pedagógico – Didáctica, se hace hincapié en la articulación entre áreas y saberes, lo cual es uno de los factores que garantizan una escuela efectiva se evalúa la transposición didáctica a través de la realización de reuniones con los docentes y de la observación de clases de los docentes, que se combinan con devoluciones sobre el trabajo evaluado, buscando la mejora de la labor docente, y a partir de allí se dialoga y se orienta. Dentro de esta dimensión, se encuentra el currículum, el cual se adecua a las necesidades de la población institucional. El currículum prescripto, sirve de base para orientar la tarea que señala el Proyecto Educativo de la institución.

La Directora manifiesta el hecho de buscar la comprensión de las metas de trabajo. Si bien existen los espacios de encuentro docente, ellos mismos coinciden en opinar que éstos son insuficientes.

Con respecto a la Dimensión Comunitaria, la directora está pendiente del entorno, desde lo personal. Busca una articulación entre la racionalidad instrumental y la subjetividad, entre la lógica del sistema y las exigencias del desarrollo de la personalidad (algo que exige la sociedad) y que le permite darle sentido a la acción educativa.

En lo que respecta al contexto macro político, el termómetro que se usa para evaluar los ánimos de los actores, son las reuniones periódicas que tanto la directora como

las docentes piensan que podrían necesitarse más. Volveremos a retomar este tema, al profundizar sobre el tipo de cultura institucional.

La Dimensión Administrativa, creemos que aunque está presente, dado que se manejan desde un boletín de disciplina, todo lo inherente a la administración queda totalmente delegado, según la directora, al equipo de secretarías. Esta dimensión no aparece como demasiado preponderante, si bien se hizo mención a un esquema previo, a partir del cual se propone como punto de partida debatir y determinar las necesidades de modificación o cambios de los objetivos del P.E.I., no se hizo referencia, ni al pedido de informes ni al llenado de planillas. Desde esta mirada, el manejo de los temas se realiza más en forma personal que a través de papeles. Todos los actores mencionan el “conversar” y el intercambio de opiniones pero desde la comunicación directa.

En cuanto a la Cultura Institucional, consideramos que están presentes fundamentalmente dos tipos. Por un lado, responde al modelo de cultura familiar, que se encuentra representado fundamentalmente en la persona de la directora, comenzando por el modo en que su presencia de rumores. Aún cuando “presume” la existencia de ciertos “malestares”, no reconoce a éstos como conflictos, lo que nos lleva nuevamente a plantearnos una cultura de tipo familiar. Sabemos que el conflicto es inherente al funcionamiento de toda institución, es parte de su propia dinámica.

También podemos hacer referencia a otra situación, que si bien no es manifestada como conflicto, también existe. Se trata de las resistencias que se dan frente a la operacionalización y concreción del proyecto educativo y a la gestión, y que la directora tuvo que adecuar a las características de su grupo de trabajo. Ante el cambio existen resistencias que se deben vencer por lo que hay que negociar, conciliar, confrontar y acomodarse. Todo cambio significa una pérdida y toda pérdida requiere un cambio.

Aparece con peso el ideario de la institución (desde el punto de vista de los valores, los presupuestos), la referencia a la “patrona” de la institución, y a las fundadoras con espíritu nostálgico y asumiendo la herencia del proyecto.

Aunque hay una reglamentación, existen espacios no normados donde se ofrece la posibilidad de cierto disenso, aunque parece haber logrado, por lo menos a la vista, espacios importantes de aceptación por parte del resto de los actores. Por el otro lado, aparece también predominando el modelo de cultura de la concertación en la negociación, que se ve reflejado en la presencia de un currículum prescripto que se modifica sobre la marcha y a partir de las necesidades que surgen de la participación de todos los actores, de los equipos de trabajo y del “escuchar” a las docentes y a las familias. Ya expresamos anteriormente, que la dimensión pedagógico – didáctica se encuentra principalmente en manos de la asesora pedagógica. El manejo del trabajo por áreas y la presencia de coordinadores por áreas, donde también es importante la presencia de un directivo con preparación profesional y con idoneidad, capacidad de delegación y reconocimiento de las capacidades de su equipo, que sí se encuentran presentes en la persona de la directora.

El Proyecto Educativo, según desprendimos de su lectura y de lo expresado por la directora, apunta a la búsqueda de una formación integral, se vuelve sobre el tema de la fundación del colegio, de hecho algunas personas que formaron parte de su fundación aún están en la institución, se habla del “legado” de los fundadores, de la búsqueda del desarrollo de la mente, el cuerpo, el espíritu y los sentimientos, de hacer conocer las tradiciones irlandesas de quienes la fundaron.

El P.E.I., apunta también a los valores cristianos, los cuales también se buscan en quienes forman parte de la institución, ya que es confesional, sin rigideces dogmáticas pero sí desde el compartir y vivir esos valores. Se hace referencia además al favorecimiento de la comprensión de sí mismo y del entorno, tomado en cuenta desde su complejidad.

La directora no formuló el proyecto educativo, pero sí maneja sus modificaciones en conjunto con el equipo de coordinadores de área, a partir de una escucha atenta a las sugerencias y las necesidades, el intercambio de ideas para adaptarlo a los requerimientos de la familia y de la sociedad. No se llama a las familias a realizar modificaciones directas en el P.E.I., pero sí se intenta por lo menos desde la intención, escuchar las demandas que los padres realizan. Creemos que en este

caso, se entiende al P.E.I. como una construcción colectiva, abierta al cambio, que permite promover innovaciones.

Todos los encuestados dicen conocer el P.E.I. y aportar sugerencias para su modificación, aunque la decisión final, está en los directivos. Se reconoce el currículum prescripto y es más, se expande y adecua a requerimientos más extensos que los locales, agregándose los propósitos individuales que persigue la institución (currículum real).

La directora entiende como “cultura” escolar, los valores que se encuentran mencionados en el P.E.I.. Estos también permiten a la institución preservar su identidad, lo que significa afianzar la legitimidad respecto de la sociedad. Esa legitimidad asegura la sustentabilidad de la institución en el tiempo.

El P.E.I. es evaluado y modificado en función de dicha evaluación, buscando integrar las necesidades de todos los actores al mismo.

Desde la perspectiva del liderazgo, la organización de la escuela está basada en la estrategia profesional, donde se estimula la participación de todos los actores del establecimiento. Cada empleado realiza sus tareas asignadas, diseñadas por él mismo. Se les otorga el “poder para”.

El rol de la conducción es de mediación en la negociación y de representación de los objetivos institucionales. El directivo actúa neutralizando ciertas formas de expresión de la oposición de intereses a través de un manejo “cara a cara”. Aunque ya hemos planteado que los espacios de intercambio y discusión aparecen como insuficientes, consideramos que es una institución con apertura al cambio, lo cual permite que se discuta y que esto se pueda modificar.

El equipo de conducción sustenta su poder en el saber experto, delega tareas pero no las responsabilidades que como conducción le competen. El saber experto, en este caso, presenta su máximo exponente en la coordinadora pedagógica en quien se apoya principalmente la dirección. Tal apoyo, la ayuda a tener siempre presente el alcance pedagógico didáctico de cualquier decisión. La directora tiene en cuenta la “temporalidad diferencial” de los actores de la que dice haberse dado cuenta de a

poco, gestionando, teniendo que disminuir su ansiedad en el hacer, logrando esto a partir de considerar los tiempos de los integrantes de la institución para poder articular las negociaciones de carácter inmediatista con aquéllas que conciernen al proyecto educativo a mediano y largo plazo.

Es de destacar, que la gestión es de tipo Estratégica Profesional ya que busca la participación, la comunicación (en la que todos insisten constantemente), el dar lugar a otros. Recalca la importancia de tener en el equipo de trabajo, gente con idoneidad y el ser buena persona. Sabe que debe gestionar talentos y no ser competitiva, estar comprometida, delega las tareas específicas y se apoya en el equipo de trabajo que suple sus falencias. Propone alternativas de trabajo e incentiva un trabajo en equipo con adjudicación de tareas desafiantes “dejándolos hacer”.

De todos modos, para que el manejo fuera totalmente profesional, deberían buscarse canales de comunicación no tan informales que generan ciertas desarticulaciones entre la decisión y la acción.

La directora sabe que es importante delegar pero que en definitiva, la responsabilidad última sigue siendo suya, algo que también los docentes reconocen. Desde la gestión directiva y desde la asociación que compone el directorio que representa a los dueños de la institución, se estimula el desarrollo y capacitación docente, el cual es a su vez, evaluado en el aula a partir del contacto directo por observación presencial.

Se reconocen los talentos y las capacidades de los más preparados y se las aprovecha inteligentemente para la mejora de todos los involucrados.

Se maneja también la relación con el contexto, se busca lograr un paralelismo entre el modo en que se gestiona la escuela y las capacidades que intenta formar. La directora, hace referencia a las conductas de riesgo y a los cambios que se generan en el contexto y que deben hablarse en el aula. Esto también se enfoca desde el servicio de orientación psicopedagógica de la institución.

A nuestro criterio, el escollo aparece a nivel directivos – dueños, lo cual a veces no permite que la institución guarde toda la coherencia que sobre todo los directivos desearían tener. Aún cuando son escuchados, no creemos que tengan toda la

libertad que quisieran. Sí parece destacable, que la injerencia principal de la asociación pasa más por lo administrativo y no es tan fundamental a nivel pedagógico – didáctico, que se ve está más en manos de la dirección y su equipo.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

Sabemos que gestionar es hacer que las cosas sucedan. En este camino, es importante contar con una capacidad profesional para lograr los objetivos que se plantean.

La institución que hemos analizado, presenta como dimensiones preponderantes de gestión, la dimensión de tipo organizacional y la pedagógico – didáctica. Si bien las otras dos dimensiones no están en forma preponderante, sí podemos decir que existen y las hemos evaluado.

El tipo de cultura que predomina es la de tipo familiar. Se respeta el P.E.I., se evalúa y se modifica en función de las necesidades propias y del contexto. Se maneja un currículum real con adecuación a las necesidades y se gestiona desde un modelo de gestión profesional con acción cooperativa y de participación. Es importante la delegación de tareas y el trabajo en equipo. Se presta atención al desempeño y desarrollo docente y al contexto en que se está inserto.

Es sabido que los modelos de gestión resultan de una articulación entre la propuesta del directivo y el ajuste con el resto de los miembros de la institución. Los modelos de gestión no se presentan de manera pura, sino que las distintas dimensiones aparecen en mayor o menor grado, junto con una cultura institucional que responde a distintos factores y que se expresa en las prácticas de los miembros. Toda cultura está sustentada por el imaginario de los sujetos y de su grupo social y se manifiesta en sus usos y costumbres, su funcionamiento, sus mitos, leyendas y héroes, los modelos de vínculos y su relación con otras instituciones. A lo que hoy se trata de apuntar, es a un Modelo de Gestión Profesional, con capacidad de liderazgo, con grupos de trabajo idóneo, coordinado, acompañado y orientado. Con docentes reflexivos y profesionales en formación permanente y con espacios de trabajo colectivo, conocedores del entorno e inmersos en una estructura flexible e innovadora, basados en la cultura de concertación que les permita dialogar,

consensuar, escuchar y concertar ideas. El liderazgo compartido deberá ejercerse desde el trabajo en equipo, no para imponer sus ideas, sino como profesional interactivo que aprende y lidera por medio del trabajo en equipo.

Es importante tender a un Planeamiento Estratégico Situacional que permita basarse en una “imagen objetivo”, priorizando los problemas, buscando la transformación y la mejora, focalizando a los nuevos sentidos

## **7.- PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

### **7.1 Título del proyecto**

**Taller dedicado al docente líder del nuevo siglo, fomentando e implementando la participación, colaboración y desempeño en la comunidad educativa aplicando técnicas adecuadas en el área de Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Bilingüe “Salomón”**

### **7.2 Justificación**

Los avances tecnológicos y el desarrollo del conocimiento humano por si solos no producen efectos si la calidad de la administración de grupos organizados de personas no permiten una aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales, hacer de la educación algo funcional en la vida de los estudiantes se debe a la gestión administrativa con que un centro educativo puede contar.

De aquí surge el interés por estudiar la gestión del liderazgo y valores en el Centro Educativo Bilingüe Salomón ya que se pudo detectar distintas visiones del liderazgo por las cuales hemos fracasado en cambiar la educación ya que se han basaban en el control burocrático y en la autoridad técnico-racional por parte de las autoridades, buscando solo el beneficio personal, impidiendo el adelanto institucional olvidándonos de nuestra niñez y juventud.

En este sentido, el sistema educativo tiene por misión explícita o implícita preparar a cada docente para este cometido social, en las complejas sociedades actuales la participación en el proyecto común rebasa ampliamente el ámbito político en sentido estricto. En realidad cada miembro de la colectividad debe asumir responsabilidad para con los demás de forma cotidiana, en sus actividades profesionales, culturales y sociales.

El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes, de modo de cambiar y transformar las formas habituales de la escolarización en otras personas, la concepción de guía esta intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de las practicas cotidianas.

Es así que como estudiante docente con la investigación realizada se presenta como un espacio fundamental desde el punto de vista teórico, ya que permite dar a conocer a la comunidad educativa " Salomón" un proyecto de mejoramiento educativo en el cual **“El docente líder en la fomentación e implementación a la participación, colaboración y desempeño en la comunidad educativa aplicando técnicas adecuadas en el área de liderazgo y valores”**, con lo cual busco colaborar y contribuir con ese cambio aportando con ideas y acciones que amplíen la noción de liderazgo para incluir en ella la autoridad moral y profesional, ya que en todo proceso de mejora de la escuela intervienen diversas dimensiones, procesos, agentes y estrategias, al tiempo que puede tener distintos propósitos y valores para lograr una comunidad ideal de comunicación, en que todos los miembros tengan igual grado de competencia comunicativa para consensuar constructivamente valores e intereses de lo que deba ser la institución, si bien el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes; acentuando en las cualidades del líder como clave de este poder de influencia y el guía en los procesos que posibilitaran un ejercicio múltiple y dinámico del liderazgo, en beneficio a la comunidad educativa.

### **7.3 Objetivos de la propuesta**

#### **General**

Capacitar a los docentes del Centro Educativo Bilingüe “Salomón” para la participación activa en la gestión educativa comunitaria; informándoles, orientándoles, desarrollando sus competencias sociales y fomentando el trabajo en equipo de acuerdo a las nuevas exigencias y desafíos en el liderazgo basado en valores del sistema educativo.

#### **Específicos**

- Contar con un líder promotor conscientes de los cambios con una amplia visión creatividad y con la facultad de guiar grupos humanos
- Fomentar en el año escolar la integración y la participación positiva del personal que conforma la institución
- Analizar el liderazgo del Centro Educativo Bilingüe “Salomón” con los actores que intervienen en el proceso educativo.
- Diseñar e implementar un plan estratégico en la gestión del liderazgo y valores en el centro educativo “Salomón”
- Lograr que la institución produzca actores de cambios sociales y actores críticos que la conviertan a ella misma en un Centro Educativo responsable de la producción de la sociedad.
- Reforzar la gestión del liderazgo de la institución basada en valores
- Aplicar estrategias que impulsen y promuevan el cooperativismo y la solidaridad en el propósito organizacional compartido.
- Impartir talleres con técnicas activas que provoquen el interés en cada uno de los compañeros en su desarrollo humano, lo cual ayudara a buscar soluciones inteligente y pacífica de los inevitables conflictos.

#### **7.4 Actividades**

- Dialogar con la Directora del Centro Educativo Bilingüe “Salomón” haciéndole conocer sobre el proyecto de mejoramiento en el área del liderazgo y valores que se va a implementar en dicha institución.
- Exponer a los directivos que dirigen la institución el número de días y los temas que se van a abordar en los talleres impulsores al cambio en la gestión del liderazgo y valores del centro educativo “Salomón”
- Presentar los contenidos que se van a manejar durante los días propuestos para impartir los talleres (Que es ser un líder, Conociendo los tipos de lideres, El liderazgo del maestro en el siglo XXI, La importancia del trabajo en grupo, Delimitando un problema, Métodos y técnicas , Aprendiendo a tomar decisiones)
- Solicitar a la señora directora una reunión con los compañeros docentes para darles a conocer sobre el particular
- Entregar una copia del proyecto a la representante del Centro Educativo Bilingüe “Salomón”
- Expresar un cordial saludo a los compañeros docentes a nombre de la UTPL dándoles a conocer sobre el proyecto investigado junto con la propuesta de mejoramiento para la institución de la cual forman parte de ella.
- Destacar el objetivo general, su importancia y la trascendencia que tiene el tema, sobre “El docente líder en la fomentación e implementación a la

participación, colaboración y desempeño de la comunidad educativa aplicando técnicas adecuadas en el área de liderazgo y valores”

- Establecer las fechas y horas que el personal docente pueda asistir a los talleres de capacitación en el área de liderazgo
- Requerir la asistencia puntual de los asistentes a cada taller de capacitación realizado.
- Describir los talleres a desarrollarse en las fechas establecidas y a la hora acordada (**taller n.-1 Tema** Que es ser un líder; **taller n.-2 Tema** Aprendiendo a conocer e identificar los diferentes tipos de líderes, **taller n.- 3 Tema** El liderazgo del maestro en el siglo XXI su cambio e importancia en el trabajo en grupo; **n.- 4** Aprendiendo a tomar decisiones mediante los métodos y técnicas)
- Coordinar con la institución sobre el lugar en donde se va a llevar efecto los talleres
- Preparar los materiales y recursos a utilizarse en los talleres (local, mobiliario, material de oficina, computador, proyector infocus para la presentación con diapositivas diseñadas en power point, etc.)
- Ejecutar los talleres de acuerdo al cronograma de actividades se describirá detalladamente la planificación de las mismas.
- Realización de dinámicas (En el cronograma de actividades se describirá detalladamente la planificación de las mismas)
- Representación con diapositivas (esto será de acuerdo a los temas de los talleres diarios)
- Formación de grupos para el análisis de los temas
- Elaborar recursos para la exposición o plenaria por cada grupo
- Receso. (Refrigerio)
- Plenaria (Cada grupo realizará la exposición de su tema con un límite de 10 minutos)
- Conclusiones (al término de cada taller se procederá a elaborar conclusiones preliminares de cada tema tratado)
- Finalización de los talleres (evaluación a los docentes a través de cuestionarios con preguntas objetivas y de ensayo sobre los temas abordados en los talleres )
- Intervención del Sr. Rector de la institución
- Intervención de la alumna de la UTPL, agradeciendo a los compañeros docentes del Centro Educativo Bilingüe “Salomón” por la colaboración prestada y asistencia a los talleres.

## 7.5 Localización y cobertura espacial

El Centro Educativo Bilingüe “Salomón” se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha en la parte sur de la ciudad de Quito, en el sector del Estadio del Aucas entre las calles Apuela y Rumichaca.

Tiene una área de 1000 metros cuadrados aquí se empezó a construir aulas con la autogestión de los directivos de dicho plantel.

En diez años se ha configurado un plantel que labora en jornada matutina, con sus propias características y evidentes atributos de valores, alto grado de rendimiento escolar y prestigio en la comunidad.

Actualmente la institución cuenta con 150 alumnos de los dos sexos (mixto), 8 paralelos, distribuidos en 6 grados de educación básica, de segundo a séptimo. Actualmente la escuela cuenta con maestros para cada paralelo, además de profesores para cultura estética, cultura física, educación musical, inglés, computación.

Esta institución se mantiene con el aporte de los Padres de Familia en el pago de sus pensiones.

### **7.6 Población objetivo**

La población objetivo en los nuevos cambios del sistema educativo del Centro Educativo Bilingüe “Salomón” se dará a conocer a continuación, cabe recalcar que cada participante mostro interés por conocer las nuevas propuestas que nos señala la educación, cumplir con los retos enmarcados para así poder destacarnos como una familia institucional, la cual logre ofrecer una formación de calidad y eficacia a nuestros niños y niñas, ya que ellos son el futuro de nuestra patria.

Los agentes educativos participantes en este proceso son

#### **EL DIRECTOR**

El director del centro educativo ya que es el representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines del centro o programa educativo respectivo.

## EL DOCENTE

Es el educador que realiza su trabajo en contacto directo con los educando, y en coordinación estrecha con sus colegas; participa del planeamiento del trabajo educativo, diseña y concreta las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación.

Es el responsable de los resultados del trabajo educativo.

## LOS PADRES DE FAMILIA

El grado y características de participación de la comunidad y padres de familia están supeditados, por el ledo de normas, el estilo de política de administración que establezca el gobierno y la institución educativa.

## EL ALUMNO

Esta constituido por los estudiantes, cuyo universo es altamente heterogéneo. Todos ellos uniendo esfuerzos y trabajando con un solo propósito, conseguir la excelencia educativa asumiendo el rol de creador de condiciones favorables

### **7.7 Sostenibilidad de la propuesta**

Aquí detallo los recursos necesarios que me permitieron la ejecución de la propuesta:

#### **Recurso Humano**

Participo la comunidad educativa del Centro Educativo Bilingüe “Salomón”

- Directivos
- Personal docente
- Alumnado
- Padres de Familia

#### **Recurso Tecnológico**

Conté con la siguiente tecnología para conseguir el objetivo

- Un computador

- Una copiadora
- Un proyector infocus
- Un pendrive o flash memory

### **Recursos Materiales**

- Hojas de papel A4
- Marcadores
- Lápices
- Masqui
- Cartulinas
- folletos

### **Recurso Físico**

- El aula del centro de computo de la institución

### **Recurso Económico**

- Financiamiento personal

### **Recurso Organizacional**

- Universidad Técnica Particular de Loja
- Centro Educativo Bilingüe “Salomón”

## **7.8 Presupuesto**

### Presupuesto Personal

• Materiales de oficina	200.00	
• Material de Impresión	100.00	
• Material en el desarrollo del taller	50.00	
• Refrigerio	60.00	
	<hr/>	
<b>TOTAL</b>	<b>410.00</b>	<b>Dólares americanos</b>

## **7.9 Cronograma**

### Cronograma de Actividades del proyecto

ACTIVIDADES	TIEMPO (MESES)											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Formulación y aprobación del <u>proyecto</u> .			x									
Organización e implementación.				x	x							
Ejecución:					x		x					
• Reajuste					x	x	x	x	x			
• Recolección de Información										x	x	
• Procesamiento y análisis												
Informe final											x	x
Evaluación y control			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

### Cronograma de Actividades de la propuesta de mejora

FECHA	ACTIVIDAD	HORA DE INICIO DE LA ACTIVIDAD	CONTENIDO	NÚMERO DE HORAS
22-08-2011	Dialogar con la Directora del Centro Educativo Bilingüe "Salomón" haciéndole conocer sobre el proyecto de mejoramiento en el área del liderazgo y valores que se va a implementar en dicha institución.	09:00 H		1 HORA
23-08-2011	Exponer a los directivos que dirigen la institución el número de días y los temas que se van a abordar en los talleres impulsores al cambio en la gestión del liderazgo y valores del centro educativo "Salomón" y Presentar los contenidos que se van a manejar durante los días propuestos para impartir los talleres	09:00 H	<p><b>Taller 1</b> Que es ser un líder;</p> <p><b>Taller 2</b> Aprendiendo a conocer e identificar los diferentes tipos de líderes,</p> <p><b>Taller 3</b> El liderazgo del maestro en el siglo XXI su cambio e importancia en el trabajo en grupo;</p> <p><b>Taller 4</b> Aprendiendo a tomar decisiones mediante los métodos y técnicas</p>	3 HORA

24-08-2011	Solicitar a la señora directora una reunión con los compañeros docentes para darles a conocer sobre el particular  Entregar una copia del proyecto a la representante del Centro Educativo Bilingüe "Salomón"	09:00 H		1 HORA
25-08-2011	Expresar un cordial saludo a los compañeros docentes a nombre de la UTPL dándoles a conocer sobre mi presencia en la institución presentando el plan de mejora en el proyecto investigado.  Destacando el objetivo general, su importancia y la trascendencia que tiene el tema.  Establecer las fechas y horas que el personal docente pueda asistir a los talleres de capacitación en el área de liderazgo  Requerir la asistencia puntual de los asistentes a cada taller de capacitación realizado.	09:00 H	Explicación "El docente líder en la fomentación e implementación a la participación, colaboración y desempeño de la comunidad educativa aplicando técnicas adecuadas en el área de liderazgo y valores"	3 HORA
26-08-2011 al 27-08-2011	Preparar los materiales y recursos a utilizarse en los talleres	09:00 H		
12-09-2011	Ejecutar los talleres de acuerdo al cronograma de actividades se describirá detalladamente la planificación de las mismas.	13:00 H	Aquí se podrá exponer todo el contenido científico que se a obtenido durante nuestra carrera	
12-09-2011	Ejecución del Taller N.- 1 Acto protocolario, saludo Recolección de expectativas, temores y compromisos Presentación de los participantes Tabulación Confrontación de expectativas con los objetivos Plenaria convenio de responsabilidades Receso	13:00 h a 15:00 h	Que es ser un líder La conceptualización Con su debida explicación científica	2 Horas
13-09-2011	Ejecución del Taller N.- 2 Saludo Dinámica rueda de nombres Informe del secretario relator Proyección de las diapositivas sobre el tema a tratarse Análisis y comentario Plenaria "exposición de cada grupo" Breve receso Consenso en el aula	13:00 h a 15:00 h	Aprendiendo a conocer e identificar los diferentes tipos de líderes	2 Horas
14-09-2011	Ejecución del Taller N.- 3 Saludo	13:00 h	El liderazgo del maestro en el siglo XXI su	

	<p>Dinámica “se hunde el barco”  Informe del secretario relator  Proyección de las diapositivas  Formación de grupos  Análisis y discusión del tema  Exposición por los grupos  Plenaria  Receso  Los docentes formando grupos de trabajo</p>	<p>a  15:00 h</p>	<p>cambio e  importancia en el  trabajo en grupo</p>	<p>2 Horas</p>
15-09-2011	<p>Ejecución del Taller N.- 4  Saludo  Dinámica “La tempestad”  Organización de los grupos  Proyección de las diapositivas  Análisis y discusión del tema  Receso  Exposición  Plenaria</p>	<p>13:00 h  a  15:00 h</p>	<p>Aprendiendo a  tomar decisiones  mediante los  métodos y  técnicas</p>	<p>2 Horas</p>
16-09-2011	<p>Evaluación y  Clausura de los talleres  Saludo respectivo  Dinámica “El baile de la silla”  Informa del secretario relator  Plenaria  Proceso evaluativo  Conclusión de la evaluación  Resultados  Receso  Intervención de la Sra. Directora de la  institución  Intervención de la alumna  Agradecimiento a los docentes de la institución</p>	<p>13:00 h  a  15:00 h</p>	<p>Se aplico  pruebas de  análisis escritas    Se realizo el  brindis  correspondiente</p>	<p>2 Horas</p>

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Alejandro Cortez Mejía (2004) ; Estilos de liderazgo y motivación laboral
- Ariel Zorati (2005); La construcción y el desarrollo de proyectos institucionales
- Dra. Martha Arana (1998); La educación en valores
- Estructura organizativa del C.E Salomón
- Flora Eugenia Salas (2003); Gestión y liderazgo escolar
- Garza Juan (2010); Instruyendo a ser un líder de calidad
- Giovanni E. Gomez (1999); La autoestima en el trabajo
- Gran Plaza & James (2000); El camino del líder
- Hampton (1983); Introducción a los Diseños Curriculares
- Hector Tassinari (2010); Que es ser líder
- Mc Dermot, (2001); Educacion para todos
- Nuris Batista Tejeda (1995); La integridad de las actividades curriculares
- PEI Y POA del C.E Salomón
- Rafael Izaguirre Remón (1998); Perfil del directivo ideal
- Reglamento interno del C.E Salomón
- Rigo Lemini & Marco Antonio (2008); Constructivismo educativo, actividad y evaluación del docente
- Ronald A. Heifetz & Marty Linksys (2002); Manual de supervivencia de lideres



- c. El valor y tiempo empleados en la institución ( )
- d. Otros (especifique)

.....

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

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

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo académico, etc).			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador,			

	etc)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc)			
E	Otros (¿cuáles?)			

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

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

**La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no**

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

- a.(\_\_\_\_) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b.(\_\_\_\_) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c.(\_\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d.(\_\_\_\_) Mantener actualizada la metodología.
- e.(\_\_\_\_) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f.(\_\_\_\_) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g.(\_\_\_\_) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h.(\_\_\_\_) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.

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

j.(\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ( ) No ( )

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

a. Un reingeniería de procesos (\_\_\_\_)

b. Plan estratégico (\_\_\_\_)

c. Plan operativo Anual (\_\_\_\_)

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ENCUESTA A DOCENTES:****Sr. Profesor:**

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

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

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo

.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**2. CUESTIONARIO**

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

2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
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 de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las			

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Perfil del encuestado:** Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato

### Estudiante:

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

**Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:**

**CA Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.**

**A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.**

**D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.**

**CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

**Nombre del establecimiento educativo.....**

#### **UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### **TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

##### **MATERIA DE ESTUDIO**

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

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

**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA**

**Sres. Padres de familia:**

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

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO**

Nombre del establecimiento educativo

.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector:      Urbano      ( )      Rural ( )

**Señale con una X la respuesta que usted crea que es la correcta**

**1.- En las actividades escolares realizadas en el transcurso del año lectivo usted se considera como:**

Ente Activo ( )      Ente Pasivo ( )

**2.- Que entiende usted por liderazgo**

( ) Es tener capacidad para establecer una meta, y persuadir a los demás para poder alcanzar el éxito en equipo.

( ) Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos tecnológicos.

( ) Es el proceso de elección que se hace entre varias alternativas de acción.

**3.- Conoce usted quien representa el liderazgo en esta institución educativa.**

Si ( )      No ( )

Sexo: M ( ) F ( )

**4.- Cree usted que en las instituciones educativas es necesario e importante que exista la directiva de padres de familia.**

Si ( )      No ( )

Porque.....

.....



**12.- Los laboratorios que existen en este centro educativo están tecnológicamente bien equipados.**

Si ( ) No ( )

**13.- Cree usted que los valores prevalecen en esta unidad educativa para la formación del estudiante.**

Si ( ) No ( )

Porque.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

