



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL ECUADOR**

SEDE IBARRA

## **MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

*“Gestión del liderazgo y valores en la administración del  
Colegio Nacional Mixto Chordeleg del cantón Chordeleg de la  
provincia del Azuay durante el período lectivo 2011-2012”*

*Tesis de Grado*

Autor:  
Cambizaca Peláez, Segundo Gabriel

Directora:  
Carrión Rios, Flora Narcisa, Mgs

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

2012

## CERTIFICACIÓN

Magister

Flora Carrión

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado **“Gestión del liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Mixto Chordeleg del cantón Chordeleg de la provincia del Azuay, durante el período lectivo 2011-2012”** realizado por el profesional en formación: Segundo Gabriel Cambizaca Peláez; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja Julio del 2012

---

Mgs. Flora Carrión.  
**DIRECTORA DE TESIS**

## CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Segundo Gabriel Cambizaca Peláez, declaro ser el autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos y acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

---

Segundo Gabriel Cambizaca Pelaez

CI #. 010355425-9

## AUTORÍA:

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad del autor.

---

Segundo Gabriel Cambizaca Pelaez

CI #. 010355425-9

## DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo primeramente a Dios, a mi esposa y mis hijas Evelyn y Samantha quienes son la fuente de mi inspiración para el cumplimiento de mis metas, a mis hermanos y hermana y a toda mi familia en general por apoyarme en mis estudios.

Segundo

## AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer a todas las personas y profesionales que contribuyeron para adquirir el conocimiento sobre el manejo de Instituciones Educativas, a los docentes y en especial a mi Directora de tesis Mgs. Flora Carrión que con sus conocimientos me encaminó para concluir con éxito este objetivo.

Además quiero expresar mi agradecimiento a las Autoridades de la Universidad Técnica Particular de Loja por ofertar esta maestría y de manera muy especial a la Mgs. Mariana Buele por haber estado con nosotros en todo momento que necesitábamos de su ayuda, aportando con sus conocimientos para el desarrollo de este trabajo de tanta trascendencia , a los docentes y estudiantes del Colegio Nacional Mixto Chordeleg por todo el apoyo brindado para cumplir con esta meta, la recompensa será en el deber bien cumplido.

Segundo

**CERTIFICADO INSTITUCIONAL****Colegio Nacional Mixto "CHORDELEG"**

Dirección: Calle Juan Bautista Cobos s/n Teléfono: 2223-280 222-3381  
CHORDELEG - AZUAY

**CERTIFICACIÓN**

La suscrita Rectora del Colegio Nacional "Chordeleg", por solicitud de parte interesada certifica que.

El Licenciado Segundo Gabriel Cambizaca Peláez maestrante de la Universidad Particular de Loja, realizó el trabajo de investigación denominado: "*GERENCIA LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO NACIONAL CHORDELEG DEL CANTÓN CHORDELEG DURANTE EL PERIODO 2011 - 2012*" en el Colegio Nacional Mixto Chordeleg, del cantón Chordeleg, provincia del Azuay.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo hacer uso del presente documento para los fines pertinentes.

Atentamente,

Lic. Cristina López Vázquez.



**INDICE DE CONTENIDOS**

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
CESIÓN DE DERECHOS	III
AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII
INDICE DE TABLAS	XI
RESUMEN	
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La gestión educativa	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia	6
2.1.3. Tipos de gestión	6
2.2. Liderazgo educacional	8
2.2.1. Concepto	9
2.2.2. Tipos de liderazgo	11
2.2.3. Características	15
2.3. Diferencias entre directivo y lider	18
2.4. Los valores y la educación	20

3.	METODOLOGÍA	24
3.1.	Contexto	24
3.2.	Participantes	24
3.3.	Materiales e instrumentos	28
3.4.	Método y procedimiento	30
4.	RESULTADOS	32
4.1.	Diagnóstico	32
4.1.1.	De la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa	32
4.1.1.1.	El manual de organización	32
4.1.1.2.	El código de ética	33
4.1.1.3.	El plan estratégico	33
4.1.1.4.	El plan operativo anual (POA)	34
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional	35
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones	36
4.1.2.	La estructura organizativa de la unidad educativa	37
4.1.2.1.	Misión y visión	37
4.1.2.2.	El organigrama	39
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	44
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia en valores	45
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores	45
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores	46
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores	46
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores	47
4.1.3.	Análisis FODA	47
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades	47

4.1.3.2.Oportunidades y amenazas	49
4.1.3.3.Matriz FODA	51
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	52
4.2.1. De los directivos	52
4.2.2. De los docentes	64
4.2.3. De los estudiantes	68
4.2.4. De los padres de familia	72
4.2.5. Entrevista a directivos	77
4.2.5. Matriz de problemáticas	80
5. DISCUSIÓN	81
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
7. PROPUESTA DE MEJORA	93
8. BIBLIOGRAFÍA	108
9. APÉNDICES	110

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Población	24
<b>Tabla 2:</b> Docentes clasificados por edad	25
<b>Tabla 3:</b> Docentes Clasificados por género	26
<b>Tabla 4:</b> Docentes por título académico	26
<b>Tabla 5:</b> Población estudiantil por género	27
<b>Tabla 6:</b> Población estudiantil por especialidad	28
<b>Tabla 7:</b> Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.	53
<b>Tabla 8:</b> Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	53
<b>Tabla 9:</b> Las tareas de los miembros de la institución se encuentran Escritos en el manual de normas, reglas y procedimientos.	54
<b>Tabla 10:</b> El clima de respeto y consenso en la toma de Decisiones	55
<b>Tabla 11:</b> Delegación de la toma de decisiones para resolver los conflictos	55
<b>Tabla 12:</b> La administración y liderazgo del centro educativo Promueve	56
<b>Tabla 13:</b> Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	57

<b>Tabla 14:</b> Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	58
<b>Tabla 15:</b> Organismos que integran la institución	59
<b>Tabla 16:</b> Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	60
<b>Tabla 17:</b> Los departamentos didácticos y sus acciones	61
<b>Tabla 18:</b> La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, orden acciones	62
<b>Tabla 19:</b> Material de planificación educativa	63
<b>Tabla 20:</b> Resultados de la encuesta a docentes	64
<b>Tabla 21:</b> Resultado de las encuestas a los estudiantes	69
<b>Tabla 22:</b> Resultado de la encuesta a padres de familia	73
<b>Tabla 23:</b> De la entrevista a los directivos	77
<b>Tabla 24:</b> Primer taller de capacitación	97
<b>Tabla 25:</b> Segundo taller de capacitación	98
<b>Tabla 26:</b> Tercer taller de capacitación	100
<b>Tabla 27:</b> Cuarto taller de capacitación	102
<b>Matriz 1</b> FODA	51
<b>Matriz 2:</b> Cuadro de problemáticas	80

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación analiza la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales de la administración del “Colegio Nacional Mixto Chordeleg” del cantón Chordeleg de la provincia del Azuay, el mismo que permitió observar las fortalezas de la institución así como las debilidades, los resultados de las encuestas y la entrevista dieron las pautas necesarias para proponer un proyecto de mejora en cuanto al fortalecimiento del liderazgo dentro y fuera del aula mediante la utilización de medios didácticos adecuados.

De los resultados obtenidos de las encuestas y entrevista aplicadas a los actores educativos se desprende que las falencias más significativas están relacionadas al liderazgo tanto dentro como fuera del aula lo que ha conducido a la falta de comunicación, improductivo trabajo en equipo, débil conocimiento de deberes y atribuciones de los docentes y estudiantes como el exceso de estudiante en las aulas.

El presente trabajo investigativo propone una propuesta encaminada a superar la problemática lo que será aplicada en cuatro talleres de capacitación en liderazgo educativo encaminado a los docentes, directivos y estudiantes.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación obedece al resultado del análisis de la gestión liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Mixto Chordeleg durante el período lectivo 2011-2012.

El establecimiento desde que fue fundado en el año 1972 ha venido progresivamente adquiriendo una importante posición en el cantón, durante su vida institucional han pasado un gran número de líderes educativos quienes dedicaron su vida a la formación de jóvenes de acuerdo a cada generación.

En los últimos años y con los constantes cambios que viene experimentando la educación el colegio no ha sido la excepción y ha tenido dificultades en la parte administrativa, uno de los problemas es la falta de Gestión de un liderazgo adecuado para la nueva generación de estudiantes que son considerados nativos tecnológicos, hecho que ha puesto a prueba a nuestros líderes educativos y docentes.

Durante la vida institucional el centro educativo ha dado apertura a estudiantes universitarios para que desarrollen investigaciones en el plantel, sin embargo no se registra aún un proyecto investigativo sobre la gestión, el liderazgo y los valores en el establecimiento ni fuera del mismo.

La presente investigación es importante para determinar las repercusiones que puede generar la falta de gestión en el centro educativo en todo sentido, y la importancia de que los administradores tengan un don de liderazgo y capacidad para administrar el colegio de una manera acertada y eficiente, con el desarrollo de esta investigación se determinarán estrategias para mejorar la calidad de la gestión en liderazgo y valores en este centro de educación.

Los estudiantes son la razón de ser de los centros educativos es así que esta investigación ayudó para que puedan expresar libremente sus opiniones con respecto al tipo de liderazgo que las autoridades proyectan hacia ellos y al entorno en general.

El investigador ha tenido la oportunidad de experimentar de cerca la capacidad de gestión de los directivos del centro y tener una concepción propia sobre el tipo de liderazgo que estos ejercen y proyectan a la comunidad educativa.

Con la aplicación de encuestas a los directivos docentes estudiantes y padres de familia se recabó la información necesaria para que sea analizada y se proponga una propuesta de mejora que se elaboró encaminada al mejoramiento de la calidad de gestión del liderazgo y los valores del centro educativo.

Una de las motivaciones más importantes que encaminaron al investigador a llevar a cabo la presente investigación fue la débil gestión en el centro educativo y el escaso interés de la sociedad actual para intervenir en este campo.

Durante el proceso de investigación existieron limitaciones especialmente relacionadas con factor económico y al escaso interés en investigar sobre estos temas que forman parte esencial para una gestión de calidad.

A través del desarrollo de la investigación se lograron los objetivos propuestos por el investigador de analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que finalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos, así también de desarrollar habilidades dentro del campo investigado, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y

solución de problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

Luego del análisis de los resultados obtenidos en la investigación se plantea una propuesta de mejora cuyo objetivo general es diseñar un programa de capacitación en gestión y liderazgo educativo dirigido a las autoridades y personal docente del Colegio Nacional Mixto Chordeleg para el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje.

Mediante el análisis minucioso de los resultados de la encuesta se concluye que en el centro educativo hace falta gestión en el campo pedagógico, demostrándose que existe un acinamiento de estudiantes en las aulas de clases lo que disminuye la capacidad de asimilación.

Por otra parte la falta de comunicación dentro del plantel educativo es considerable y se evidencia más dentro del aula entre profesores-estudiantes y estudiantes-directivos que en ocasiones no les dan la oportunidad de expresarse libremente y no se les asiste de manera oportuna.

La actualización pedagógica es vital para ejercer la profesión de docentes en este caso la actualización tecnológica unida a la pedagogía, deben ir de la mano, la capacitación a los líderes educativos y docentes debe ser tomadas en consideración. De la misma manera se evidenció que los directivos no tienen claro el rol y las características que debe reunir un líder educativo y los valores que el centro educativo pretende desarrollar no se tiene claro por parte de los administradores del centro.

Los trabajos en grupo según los encuestados no se dan siempre y se considera que debe tener relación con el acinamiento de los estudiantes en las aulas y la falta de espacio físico que requieren este tipo de actividades.

Por otra parte la reingeniería de procesos no ha sido una fortaleza dentro del centro sin embargo es importante tomar en cuenta debido a la actualización que constantemente necesitan tanto directivos como docentes.

Este trabajo de investigación promueve una gestión de calidad mediante el uso de instrumentos acordes a ser aplicados en el establecimiento, tomando en cuenta el uso de las nuevas tecnologías como recurso de apoyo que motiva la creatividad , la innovación, autodeterminación, de los estudiantes, por ello se comparte las experiencias y conocimientos adquiridos en el desarrollo de esta investigación e invitamos a leer las propuestas educativas para un proceso enseñanza –aprendizaje de calidad con eficacia y eficiencia.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 La gestión educativa

#### 2.1.1. Concepto

“Gestión puede considerarse a un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficiencia y eficacia posibles” (González, 2008:7)

En el caso de la gestión educativa podemos decir que es la parte fundamental de la administración donde se planifican estrategias que serán aplicadas correctamente el proceso enseñanza aprendizaje, es decir se trata organizar como dice el autor, direccionar y controlar los recursos humanos en una institución educativa, lo que nos conduce a tener resultados de mayor calidad en la educación.

Mediante la gestión deben ser consideradas guías para orientar a la acción en el sentido de prever visualizar y emplear los recursos y los esfuerzos a los objetivos que se pretende alcanzar, para lograr estos objetivos lo que requiere de tiempo para su consecución.

La gestión por parte de los administradores educativos en escuelas y colegios a nivel de nuestro país es considerada débil y no ha funcionado a lo largo de los años, esto a desencadenado resultados pésimos con profesores poco preparados en sus diferentes campos lo que ha hecho que no se conviertan en lo que ellos deben ser, verdaderos líderes del desarrollo personal en las Instituciones educativas, personas con valores que predominen y se demuestren en su personalidad.

### **2.1.2. Importancia**

Tomaré el siguiente concepto para definir la importancia de la gestión:

*“La administración de las instituciones educativas es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia , calidad y productividad en el logro de sus objetivos” ( Munch, 2010:15)*

Tomando en consideración a este concepto de la importancia de la administración añadiré que este proceso simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad es así que la productividad y eficiencia de cualquier establecimiento educativo tiene una relación directa con la aplicación de una administración adecuada y concordante con los objetivos de la educación.

La gestión de calidad engloba todos estos aspectos que dinamizan el proceso de enseñanza - aprendizaje en los centros escolares del país direccionando a los mismos al bienestar de los integrantes de la comunidad educativa, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y para mejorar las relaciones humanas, lo que incide en el mejoramiento de la calidad académica y la preparación de los alumnos.

### **2.1.3. Tipos de gestión**

En la gestión Educativa se han encontrado diferentes tipos de Gestión entre los más importantes trataré de mencionar los que están involucrados en el desarrollo de este tema de investigación al cual los expertos en esta materia han dado relevancia.

En lo concerniente a los tipos de gestión encontramos una cantidad importante de tipos de gestión, según diversos autores ,sin embargo me centraré solo en los tipos de gestion en el campo educativo.

### **2.1.3.1 La gestión directiva**

Para definir la gestión directiva consideraré el siguiente concepto relacionado a la dirección de un centro educativo.

Todo centro educativo requiere una dirección escolar. Hay que partir de la base de que la organización y dirección son conceptos interrelacionados, en tanto en cuanto la existencia de una organización implica la existencia de un cargo directivo al frente de la misma que, además ostenta su representación. De forma similar una persona puede estar formada para ejercer la función directiva, pero no será realmente una figura directiva (director o directora) hasta que esté al frente de la institución. (Martín-Moreno, 2007:53)

En este mismo sentido tenemos el siguiente concepto: *“La dirección es el ejercicio de la autoridad y control sobre la organización escolar”*. (Herrera, 2001; 52)

La gestión directiva de acuerdo a Herrera, se refiere al grado de control y la forma de aplicar la autoridad dentro del establecimiento educativo, es decir el rector es quién guía a las institución tanto en la parte pedagógica como en la parte de administración netamente.

Esto quiere decir que el rector es el actor principal para el funcionamiento efectivo de la Institución educativa es quien hace una evaluación constante del proceso enseñanza-aprendizaje y es el responsable de que la institución cumpla lo más acertadamente con el propósito de la visión y la misión del establecimiento.

### **2.1.3.2 Gestión pedagógica y académica**

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

### **2.1.3.3 La gestión administrativa y financiera**

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

### **2.1.3.4 Gestión de recursos humanos**

En una administración el manejo de los recursos humanos y materiales es esencial:

*“La administración del centro incluye la coordinación de los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos”. ( Chiavaneto, 2007: 93)*

Los recursos humanos en una institución educativa deben ser llevados con responsabilidad por parte del administrador educativo, esto conduce a la eficacia en el cumplimiento de objetivos propuestos con anterioridad con eficacia, lo que se refleja en los estudiantes del plantel

*En la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales, muchas veces cooperativos , otras veces en conflicto tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible”. ( Chiavaneto, 2007:93)*

Con una coordinación eficiente de los recurso humanos, se contribuye a que el establecimiento educativo tenga prestigio y garantice una educación de calidad a los estudiantes y padres de familia, para ello se llevará siempre un control rígido y una evaluación permanente de la las actividades académicas.

## **2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL**

En el ámbito administrativo el liderazgo es un tema indispensable para la dirección de los centros educativos y para la formación de los estudiantes de un establecimiento y el funcionamiento correcto del mismo.

### 2.2.1. Concepto

Creo conveniente tomar el concepto de liderazgo de la guía didáctica de liderazgo valores y educación del segundo ciclo:

*“El liderazgo es una situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.*(Correa, 2010:14 guía didáctica)

En consecuencia el liderazgo es uno de los factores primordiales para lograr el éxito en una institución educativa , un líder no emana su autoridad por el cargo que desempeña sino por sus conocimientos y cualidades que este posee y se convierte en un ejemplo para sus seguidores.

Tomaré el siguiente concepto de liderazgo:

*“Un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento”.* (Munch, 2010: 148)

Es así que los líderes son personas influyentes y que transforman una sociedad, con sus ideas y capacidad de mando logran influir en un grupo de personas, todo líder tiene un ideal y lo consigue con un derroche de carisma que convence a sus seguidores a cumplir con el propósito.

En este mismo sentido podemos encontrar una variada concepción del liderazgo que según los autores mencionados tiene que ver con la persona que es un ejemplo a seguir por quienes confían en el , el liderazgo es una capacidad que un individuo tiene para ejercer autoridad sobre otros e influir en ciertas situaciones.

Analizando sobre este mismo tema es decir el concepto de liderazgo encontramos lo siguiente.

*“El Liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás , en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está*

específicamente en qué influye, sino en cómo influye, pues también el jefe o el gestor de una organización puede influir con su mandato y su gestión, y no tener la cualidad y la capacidad de Liderazgo". (Guillen Parra.2006: 171)

Analizando el concepto de liderazgo de este autor se observa que se pueden dar liderazgos influyentes que podrían conducir al grupo de personas a situaciones negativas que no necesariamente irán en beneficio de los seguidores del líder sino irán en desmedro de los mismos, para ejercer un liderazgo de calidad necesariamente un líder debe tener un perfil adecuado relacionado al ámbito en el que este vaya a actuar.

El liderazgo educativo está enmarcado en el cumplimiento de metas y objetivos para el desarrollo del centro educativo con una planificación adecuada por parte de los directivos del establecimiento, considerando que el acto educativo no involucra solo la asimilación por parte de los estudiantes del conocimiento científico sino también la formación integral del ser humano, hecho que no puede quedar desapercibido y debe ser considerado seriamente en la institución, por lo que un líder educativo responsable debe tener claro estos temas de trascendencia en la vida institucional.

Entre todos estos conceptos cabe anotar que los gerentes educativos deben cumplir este papel de una manera eficaz y eficiente para que los docentes sean motivados, guiados, influidos por los gerentes institucionales para que estos puedan a la postre transmitir este liderazgo y se aplique dentro de las aulas del establecimiento, hoy por hoy en las instituciones educativas es parte esencial la práctica quedando la teoría rezagado con relación a lo importante que la misma solía ser anteriormente, es decir dentro del aula el profesor se convierte en motivador y actor influyente para que los estudiantes puedan desarrollar sus habilidades y destrezas y se conviertan en futuros líderes y lideresas.

En el caso de los directivos de una institución educativa y nosotros como docentes considero es muy importante esta regla que sea tomada en cuenta

para poder considerar a los estudiantes como nuestro principal objetivo, dejando de lado la enseñanza tradicional donde el actor principal era precisamente el profesor ahora con la evolución de la tecnología y los cambios y adelantos que ha existido en la educación se debe dar prioridad a los estudiantes precisamente.

Dentro de las organizaciones es necesario un liderazgo que encamine al grupo de personas a la consecución de fines, a través de un liderazgo incluyente se compromete a los seguidores a obtener logros significativos que perdurarán dentro de las organizaciones.

En el campo educativo un líder debe transmitir a sus compañeros docentes seguridad en la consecución de los fines determinados en la visión y misión de la institución educativa, comprometiendo a los docentes a ser activos quienes a la postre también se convertirán en líderes eficaces en el futuro.

En nuestro caso en las instituciones educativas el líder Educativo es el que induce y motiva para que los profesionales en la educación apliquen en el aula de clases sus conocimientos de manera ordenada y planificada. La habilidad de liderazgo, ha sido identificada como una de las características centrales determinantes del éxito personal. En este sentido, el mundo moderno exige a los educadores que sean líderes, ya que constituyen la clave para el éxito y mejora del sistema educativo.

El docente de hoy no puede permanecer ajeno a esta situación por lo que debe hacer un esfuerzo para cumplir un papel importante como líder que pueda orientar a sus estudiantes para que ellos también expresen sus habilidades dentro de este campo y de esta forma puedan ser útiles a la sociedad intercalando con la tecnología que hoy en día es parte esencial en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

### **2.2.2. Tipos de liderazgo**

*“El estilo de liderazgo está conformado por una serie de comportamientos y características en la forma de dirigir”. (Munch, 2010; 151)*

Así mismo Munch representa al liderazgo en un gráfico en donde el eje vertical corresponde al interés por las personas mientras que el interés por los resultados corresponde al eje horizontal, es así que identifica cinco tipos de liderazgo que detallo a continuación.

### **El Liderazgo Autócrata**

De acuerdo a Munch (2010:152) el líder autocrático se caracteriza por tener un alto interés por los resultados y un mínima preocupación por la gente, este líder resuelve los conflictos imponiendo su opinión o por medio de la represión, lo que origina conflictos no explícitos pero que el corto tiempo se manifiestan en baja productividad y escasa motivación entre las personas.

Así mismo Correa, (2010: 18 guía didáctica) señala “El líder autócrata asume todas las responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer si bien la práctica educativa implica un liderazgo eficiente el liderazgo autócrata no estaría acorde al desarrollo de las destrezas y competencias que supone para los docentes y estudiantes, mas bien puede ser contraproducente ya que limitaría en los docentes su capacidad de innovación en el aula de clases, siendo los estudiantes los perjudicados por los efectos de estas acciones.

En las instituciones educativas y particularmente en el aula de clases este tipo de liderazgo no es el adecuado debido a que los estudiantes siempre esperarán una orden para realizar alguna actividad, esto perjudica a su autoestima como estudiantes y conduce a una desmotivación profunda haciendo que el estudiante se vea limitado solo a obedecer órdenes por parte del maestro.

Esta forma de actuar es la que se ha venido dando por parte de los docentes en etapas que van siendo superadas, el profesor no ha tenido confianza en sus alumnos, con lo cual ha detenido las posibilidades de iniciativa y creatividad de los mismos, sus decisiones hasta hoy han sido ordenes que tienen que cumplirse a rajatabla, se consideraba que había un solo modelo a

seguirse y se esperaba que los estudiantes respondan exactamente lo que él les había enseñado.

### **El Liderazgo Participativo**

Así mismo, el autor Correa (2010) considera al siguiente tipo de liderazgo de la siguiente manera:

Considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que él es el que debe tomar la última decisión, pero permite que se expresen libremente. Tiene muy claro sus objetivos que hay que alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario.

Según Correa, el desarrollo del aprendizaje de acuerdo a este tipo de liderazgo, el profesor participativo se convierte en un hábil conductor de sus estudiantes. Para ellos no les parece su tipo de gobierno como algo pesado u obligatorio si no que invita a seguirlo, por lo tanto la acción de este es más efectivo y más humana que adoptando otro estilo en particular, despertando en los estudiantes el entusiasmo de aprender, de crear, de descubrir sin el temor de equivocarse, de esta forma este tipo de líder educativo cumple un papel esencial en el proceso de enseñanza-aprendizaje

Particularmente al líder educativo es decir al profesor participativo lo denominaría como líder carismático que a través de sus características envuelve a los estudiantes en este mundo de participación donde todo lo que hace el estudiante es a través de la confianza que este genera dentro y fuera del aula de clases.

Dentro de este análisis de liderazgo se consideraría que el liderazgo participativo es uno de los mejores en la obtención de resultados que se puede dar en el proceso de enseñanza – aprendizaje, debido al grado de confianza que este da a los estudiantes para que se involucren hacia el logro de determinado

## **El liderazgo burocrático**

Munch define a este tipo de liderazgo de la siguiente manera.

Se caracteriza por que este tipo de líder no tiene interés por la gente ni por los resultados y permite que sus subordinados trabajen como les convenga para eliminar problemas y evitar situaciones que causen controversia y desacuerdos. (Munch, 2010: 153)

En consecuencia este tipo de liderazgo dentro de una institución educativa no conduce hacia la consecución de metas u objetivos ya que resultan de poca importancia para este tipo de líder, en las instituciones educativas se trabaja en pos de una misión y una visión, que para lograr efectivizar necesariamente debemos direccionarnos a través de objetivos, pero con un tipo de liderazgo de esta naturaleza no lograremos índices de productividad altos ya que el personal se tornará inproductivo debido a la falta de un liderazgo serio.

## **Liderazgo democrata**

El liderazgo democrata, es conciliador es justo pero firme hace concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras, soluciona los conflictos en base a la negociación de un acuerdo intermedio. Este estilo de liderazgo promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo de los resultados porque al fundamentarse en la negociación, nunca se logra el compromiso total (Munch, 2010:153)

El liderazgo democrático tiene otro contexto como dice el autor no se compara con los otros tipos de liderazgo, pero a pesar de la consecución de los resultados, estos parece ser estar muy ligados y dependen mucho de las concesiones que el líder realice para tener buenos resultados, a pesar de lo efectivo que este tipo de liderazgo puede ser siempre tendrá una tendencia a no lograr todos los objetivos propuestos.

## **Liderazgo Transformador**

Se distingue por un alto grado de interés por los resultados, unido a un gran interés por la gente. Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta lo que da como resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la institución educativa. Se desarrollan equipos de trabajo, se fomenta la iniciativa a través de la participación en la toma de decisiones. (Munch, 2010 :153)

El liderazgo transformador como lo conceptualiza Munch resulta más idóneo para las instituciones educativas, donde se demuestra más participación de las personas y más aún si el líder transformador se interesa por las personas y también por los resultados que se pueda obtener en la institución educativa, esto genera confianza a nivel general en el establecimiento y lo hace más efectiva la gestión de este líder.

### **2.2.3. Características**

Debido a que todo líder educativo desarrolla confianza entre quienes lo siguen este debe reunir características importantes que estén intrínsecamente ligadas con un comportamiento honesto, ya que un líder sin honestidad y con falta de práctica de los valores perdería su condición como tal y sería una causa para que las personas de su confianza ya no lo sigan, y quedaría desolado en la administración del establecimiento.

### **Capacidad Dialógica**

El diálogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas, y el líder educativo tiene la capacidad de escuchar (no solo de oír) a los demás, aún sin que hablen de manera directa. Más que con los oídos escucha con el corazón. Al líder educativo le interesa el bienestar de los demás. Es un movimiento en los dos sentidos. (Correa, 2010: 25)

En este sentido el autor nos deja claro lo que un líder con capacidad dialógica debe hacer, especialmente nosotros como docentes debemos tomar muy en cuenta esta reflexión y nos hace pensar en una autocrítica de las falencias nuestras en la parte del diálogo con nuestros estudiantes.

### **Se siente éticamente responsable del grupo**

Por eso toma en cuenta la dignidad y las facultades de las personas. Busca el bien de ellas y su superación. Se compromete con sus seguidores, y al hacerlo, genera confianza y credibilidad. Está siempre allí, presente. No abandona el puesto. Siempre tiene una actuación correcta. (Correa 2010:25)

Los valores en un líder educativo son fundamentales, partiendo de que trabajamos con adolescentes que observan las conductas y procedimientos del profesor en el aula y los administrativos en el establecimiento, un líder debe transmitir confianza y credibilidad desde el lugar que ocupe en la institución educativa, no necesariamente desde el cargo de gerente de la institución.

### **No pierde de vista el objetivo**

Sabe donde hay que llegar y no lo desorientan las controversias o las acciones coyunturales que se presentan, esa es una característica muy fuerte, que sin embargo se le presta poca atención. (Correa, 2010: 25)

El líder educativo nunca debe perder de vista el objetivo de la educación, formar a la persona integralmente y cuando decimos integralmente, nos referimos a que la población estudiantil a la que estamos formando deben adquirir conocimiento de la parte científica pero por sobre todas las cosas en la parte humana, es decir a través de la práctica de los valores y para lograr esa formación el maestro debe proyectar a los estudiantes una enseñanza significativa de calidad y calidez.

### **Proponerse metas alcanzables**

No es temerario ni temeroso, sopesa las circunstancias para tomar las decisiones; Paralelamente sabe planear sus acciones para conseguir esas metas. (Correa, 2010: 25 guía didáctica)

No es un secreto de que los directivos de las instituciones en su afán de proyectarse hacia una calidad de excelencia se proponen metas que quizás son difíciles de alcanzar, en este sentido el educador responsable debe trazarse metas que se puedan cumplir para de esta forma no caer en la decepción de los estudiantes y la comunidad en general, el educador debe actuar con mesura ante los constantes cambios en el ámbito educativo.

### **Lealtad**

Es inconcebible un grupo con un líder desleal. Sería la ruina de todos. La lealtad, unida a la responsabilidad, hace fuerte al grupo donde cada uno se siente seguro y sabe que no va a ser engañado. (Correa, 2010: 25 Guía didáctica)

Como establece el autor la lealtad de un líder dice mucho de la calidad de persona que este es, un líder desleal en una organización o centro escolar acaba con la confianza en él depositada por sus seguidores, las nuevas tendencias de la información y técnicas de enseñanza nos dan alternativas de enseñanza actualizada y métodos y procedimientos que se deben emplear para alcanzar una mejor calidad de educación.

### **Es innovador**

Siempre está atento a nuevas formas de realizar las cosas, o buscará mejorar las que ya existen. No se estanca en el pasado, es un visionario. (Correa, 2010: 25)

El profesor dentro del aula se convierte en líder, por lo tanto no puede convertirse en un líder monótono y falto de variedad, la innovación del trabajo en clases mediante el uso adecuado de materiales y técnicas de enseñanza hacen que un educador sea diferente a otro y tenga mayor eficacia y resultados positivos en el proceso educativo.

### **Bien informado**

Sabe que si no conoce el terreno, puede fracasar. Le interesa saber sobre lo que tiene que tomar decisiones. Debe saber analizar los datos de que dispone y utilizarlos inteligentemente de la mejor manera. (Correa, 2010:25 guía didáctica)

El sistema educativo ecuatoriano cuenta con la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOE) que todavía es poco conocida por los docentes en ella se establecen funciones claras para los miembros de instituciones educativas y educadores en general, quienes deben regirse a la misma para brindar el servicio educativo, un líder debe estar preparado para actuar de acuerdo a la ley, esto simplifica su trabajo si este lo ejecuta o ejerce con responsabilidad, la formación personal de los directivos conduce al mejoramiento de la calidad de la educación.

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

Para definir primeramente al líder tomaré el siguiente concepto:

Líder es la persona con don de mando, autoridad carismática, empático, simpático, con una fuerte personalidad, y prestigio, es quien ejerce influencia sobre los miembros de un grupo, institución o colectividad los guía de manera perseverante hasta lograr los objetivos fijados, el éxito, triunfo de sus ideas. (Morán, 2005: 134)

Por otra parte (Munch, 2010: 130) hace referencia al directivo como la persona que ejecuta los planes mediante la guía de los esfuerzos del

personal a través de la toma de decisiones, la motivación , la comunicación y el liderazgo.

En terminos generales de acuerdo a Munch, La dirección es trascendental porque a través de esta se ejecutan todas las fases de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos de administrar y dirigir. (Munch, 2010: 130)

Con estos conceptos de lider y director se puede anotar que el directivo educativo nace y el lider se va construyendo a través de las experiencias diarias con independencia de las condiciones que este tenga para alcanzar un puesto administrativo dentro de la institución educativa.

En definitiva dentro de la educación los líderes se hacen durante su carrera en el campo educativo, son capaces de influir en la institución con cambios direccionados hacia la excelencia, ejerciendo con responsabilidad su rol de liderar un proceso educativo, transformando a la misma y proponiendo cambios cuando sean necesarios. De acuerdo a los conceptos anteriores el directivo corre el riesgo de convertirse en líder autócrata, es decir que sea demasiado autoritario cuando ejerce su función lo cual puede conducir al resentimiento en los docentes y peor aún a limitar su capacidad de innovación y creatividad en el aula de clases.

### **2.3.1 Perfil del líder educativo**

Para (Munch, 2010: 149) Las personas que ocupan una posición de autoridad en la comunidad educativa deben prepararse y desarrollar habilidades y competencias para ser líderes.

Así mismo el autor menciona, que para ser líderes se requiere de los siguientes conocimientos, cualidades y competencias; como son Visión, Amor a la educación, sinceridad justicia y lealtad sentido común, vocación de servicio, creatividad optimismo, humildad y dentro de los conocimientos debe

tener un amplio conocimiento sobre educación, administración y conocimientos humanísticos.

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

Dentro de este tema hablaremos a cerca de los valores en la Educación y para definir tomaré el siguiente concepto:

“Hay en todos los hombres ideas morales. Bueno, malo, virtud, vicio, lícito, derecho, deber, obligación, culpa, responsabilidad, mérito, demérito, son palabras que emplea el ignorante como el sabio en todos los tiempos y países: este es un lenguaje perfectamente entendido por todo el linaje humano, sean cuales fueren las diferencias en cuanto a la aplicación del significado a casos especiales”. (Correa, 2010:20 guía didáctica).

En la vida cotidiana los valores se reflejan con nuestros actos, dentro de la comunidad educativa los docentes, gerentes educativos, y comunidad educativa en general, mediante la aplicación de los valores en el aula los estudiantes tendrán la oportunidad de formarse íntegramente y fortalecer la práctica de los valores mediante el cumplimiento de sus deberes y obligaciones en el centro educativo

En este mismo tema (Munch, 2010: 45 ) anota que, los valores son principios .que guían la conducta del ser humano.

Munch continúa, Definir un código de ética y una escala de valores en la escuela es trascendental, porque la sociedad de consumo ha provocado que las personas sean individualistas y procuren sólo un estado de placer, haciendo caso omiso del bien común. La escuela tiene la función de incidir en la formación ética de los alumnos, para ofrecerle a la sociedad ciudadanos con calidad humana.

En este sentido la persona se enfrenta a todos los aspectos antes mencionados, teniendo esta la potestad de de intelegir, querer y elegir libremente lo que es disposicional en su constitución, el cual tiene la

capacidad de motivación intrínseca suficiente para que la persona pueda elegir , el bien la verdad y la hermosura, por medio de la creencia, la expectativa y el amor dirigidos hacia y animados por estos atributos.

El compromiso del maestro en este ámbito es esencial para transmitir los valores a través de las creencias y vivencias, y para esto es menester que cada maestro tenga la habilidad de hacer que cada niño lo descubra con experiencias significativas, de allí la importancia que tienen los valores que estos sean capaces de transmitir ya que es muy delicada la tarea de hacer que cada estudiante elija los valores que el crea conveniente.

De acuerdo a Chavarría (2007:67) “Para los educadores, padres o profesores, los valores son un tema insoslayable; pugnar por la educación en valores, no es una moda sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es en valores o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación.”

En este mismo contexto, la autora continúa que “para educar en valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y, así, posteriormente profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible.”

La educación en valores es de toda la vida y es precisamente la familia el punto de partida de los valores que una determinada persona posea, por lo que nunca podremos decir que estamos completamente formados en este sentido, este campo es tan complejo y fundamental para la vida humana; por lo que los gestores educativos tienen que entender que la educación en valores es nuestra tarea y compromiso por toda la vida.

Si bien es cierto la familia da la vida a los hijos, ese es el lugar donde lo chicos aprenden y es el ámbito más adecuado para formarse en valores, sin embargo debido a innumerables circunstancias los antivalores toman un gran espacio, lo que se convierte para los maestros en el aula un reto para

introducirlos y hacer comprender a este tipo de estudiantes la importancia de practicar los valores en todo ámbito de la vida humana.

La realidad humana es muy compleja y tanto la tendencia a ser mejores como el ejercicio de su libertad están sometidos a múltiples influencias y relaciones intersubjetivistas de la vida en sociedad. El sujeto es modelado y a la vez modela los valores de su cultura en un proceso que llamamos moralización. El Hombre debe aprender desde la niñez a seguir una serie de normas que regulan la vida en sociedad y debe aprender el correcto ejercicio de su libertad (Guerrero,2007:46)

El educador actual se enfrenta a un cúmulo de situaciones donde tiene que desembolverse en un sistema donde se utiliza herramientas adecuadas en el aula como las TIC's, lo que para la nueva generación no es una gran novedad debido a su condición de nativos tecnológicos, el uso de estas herramientas y la introducción de nuevas técnicas innovadoras de enseñanza hace que la tarea del educador tenga mayor relevancia e importancia. Sus conocimientos y la forma como el maestro transmita los mismos dentro en el aula determinará si la labor del mismo cumplió con el objetivo anteriormente propuesto.

### **Influencia del maestro ético en la educación**

El maestro debe sostener relaciones personales con sus alumnos sus colegas y el público, sobre todo con los padres de familia y las autoridades de educación (Bermeo, 2001:46)

Es así que el educador se encuentra en contacto con estos actores en diferentes ámbitos por lo que es su deber respetar los derechos de los estudiantes dentro de las aulas, esta actitud es reconocida por el entorno en la comunidad educativa.

Bermeo continúa, en ocasiones los maestros ponen a prueba sus ética profesional, cuando sus necesidades no son satisfechas surgen situaciones que han puesto en riesgo los derechos de los estudiantes a la educación en

nuestro país mediante huelgas y paros infructíferos que solo han generado desconfianza en los los alumnos y padres de familia.

En este sentido (Morán Márquez, 2001:30) considera que una de las misiones sagradas del docente es romper con lo moldes clásicos tradicionales y conformistas en la sociedad para edificar un nuevo sistema educativo que responda a las necesidades socio-económicas y culturales del país.

Por lo tanto un docente en la posición que ocupe dentro de la institución debe saber que es un líder y proyectar confianza, respeto y por sobre todas las cosas un ejemplo a seguir por las nuevas generaciones.

### 3.METODOLOGÍA

#### 3.1. Contexto

El Colegio Nacional Chordeleg fue fundado en el año de 1972 como demanda de las fuerzas vivas del cantón hasta el momento tiene 40 años de funcionamiento, con servicios educativos de calidad tendientes al desarrollo , personal cultural y social de los jóvenes comprendidos en edades de 12 a 17 años , en los niveles octavo, noveno, décimo de educación básica y primero, segundo y tercero de bachillerato, en las especialidades de Químico Biológicas y Físico Matemáticas.

La jornada de estudio es matutina con régimen Sierra y su modalidad presencial con financiamiento fiscal.

#### 3.2. Participantes

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó en cuenta a los directivos, veinte docentes, veinte estudiantes del tercer año de bachillerato en la especialidad físico matemáticas y 15 padres de familia del colegio nacional Chordeleg, a quienes se les realizó una encuesta con preguntas previamente elaboradas para el desarrollo de la investigación.

**Tabla Nro 1**  
**POBLACIÓN**

POBLACION	TAMAÑO DE POBLACIÓN
DIRECTIVOS	6
DOCENTES	20
ESTUDIANTES	20
P. DE FAMILIA	15
TOTAL	61

Fuente: Secretaría de la institución

Elaboración: Segundo G Cambizaca

**TABLA Nro 2****Docentes clasificados por edad**

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
25-30	6	17%
31-36	9	25%
37-42	7	19%
43-48	6	17%
49-54	4	11%
55-60	4	11%
Total	36	100%

Fuente: Secretaría de la Institución

Elaborado: Segundo G Cambizaca

De acuerdo a la clasificación de los docentes por edad se constató lo positivo que es tener una mezcla de juventud y experiencia en los recursos humanos de la institución, los docentes con mayor edad se caracterizan por tener mayor experiencia dentro del sistema educativo, mientras que los profesores jóvenes están mayormente actualizados en lo concerniente al uso de nuevas metodologías y técnicas de enseñanza como también el uso de materiales tecnológicos, lo que resulta beneficioso para brindar un servicio educativo de mayor calidad.

**TABLA Nro 3**  
**Docentes Clasificados por género**

GÉNERO	Frecuencia (f)	%
Femenino	16	44%
Masculino	20	56%
Total	36	100%

FUENTE: Secretaría de la Institución

ELABORADO: Segundo G Cambizaca

En este cuadro porcentual se puede determinar que en el Colegio Nacional Chordeleg, además de poseer un personal docente joven, también se puede determinar que existe igualdad de género ya que el 56% total de los docentes son de sexo masculino y el 44% son de sexo femenino lo que determina que existe un balance en cuanto a la igualdad de oportunidades de trabajo.

**TABLA Nro 4**  
**Docentes por título académico**

Nivel	TÍTULO	Nro de docentes	%
Tercero	Licenciados en ciencias de la educación	24	66%
Tercero	Ingeniero	2	5.5%
Tercero	Tecnólogo	2	5.5%
Tercero	Economista	1	3%
Tercero	Doctor	1	3%
Tercero	Profesor	5	14%
Cuarto	Magister	1	3%
<b>Total</b>		<b>36</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Secretaría de la Institución

ELABORADO: Segundo G Cambizaca

La actual Ley de Educación exige que los profesores tengan un título de tercer nivel y que sean especializados en las diferentes áreas de estudio, es así que el centro educativo cuenta con la mayor parte de los docentes con títulos académicos de tercer nivel en Ciencias de la Educación, lo que es

muy positivo para el establecimiento ya que la mayoría de las áreas cuentan con profesores especializados en las materias que estos imparten, también es notorio el interés de los maestros en seguir profesionalizándose para brindar un servicio educativo de mayor calidad.

### TABLA Nro 5

#### Población estudiantil por género

Detalle	# Alumnos masculino	# Alumnos femenino	Total
Octavo de Básica	72	70	142
Noveno de Básica	72	67	139
Décimo de Básica	67	69	136
Primero de Bachillerato	82	66	148
Segundo de Bachillerato	58	59	117
Tercero de Bachillerato	63	64	127
<b>Total</b>	<b>342</b>	<b>395</b>	<b>809</b>

Fuente: Secretaría de la Institución

Elaborado: Segundo G Cambizaca

Considerando que el Colegio Nacional Chordeleg es el colegio con el mayor número de estudiantes dentro del cantón se analizó los datos obtenidos de secretaría en cuanto a la población estudiantil, proveniente de los sectores rurales y de cantones vecinos y se demostro que existe un mayor número de estudiantes de sexo femenino en todos los niveles de educación. Los y las estudiantes asisten al centro educativo debido a la especialidad que este ofrece y la oportunidad que los estudiantes tienen para escoger nuevas carreras en el universidad.

**TABLA Nro 6****Población estudiantil por especialidad**

<b>Año de Educación</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Total</b>
Primero de bachillerato	Químico biológicas	96
Primero de bachillerato	Físico Matemáticas	52
Segundo de bachillerato	Químico biológicas	74
Segundo de Bachillerato	Físico matemáticas	43
Tercero de bachillerato	Químico biológicas	87
Tercero de bachillerato	Físico matemáticas	40
<b>Total</b>		<b>392</b>

FUENTE: Secretaría de la Institución

ELABORADO: Segundo G Cambizaca

Este centro educativo ofrece dos carreras físico matemático y químico biológico y es el único a nivel del cantón en ofrecer estas opciones, se consideró que el gran número de estudiantes obedece precisamente a esta característica, además de la gran trayectoria que el colegio tiene en la provincia, ha sido elegido para que cuente con el bachillerato internacional, situación que está en proceso.

La muestra seleccionada para llevar a cabo esta investigación corresponde a la parte administrativa, maestros, estudiantes del tercer año de bachillerato y padres de familia a quienes se les aplicó una encuesta con el fin de determinar el grado de eficacia por parte de la administración en el campo de la gestión, el liderazgo y los valores que predominan dentro y fuerza de la institución educativa.

### **3.3. Materiales e Instrumentos**

Los materiales utilizados para el desarrollo de la presente investigación fueron entrevistas, encuestas y el análisis de los instrumentos curriculares, lo que facilitó que la investigación se desarrolle de manera efectiva, estos instrumentos de investigación fueron elaborados por la Universidad.

El objetivo principal de las encuestas y entrevistas llevadas a cabo con los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia fueron determinar la gestión del liderazgo y los valores en la administración del centro educativo.

Básicamente las encuestas para los directivos de la institución fueron direccionadas a recabar información sobre la gestión de los administradores educativos, temas como la promoción de actividades, la función de los departamentos, la aplicación de la pedagogía y los instrumentos curriculares dentro de la institución fueron tomados en cuenta en la encuesta.

De la misma forma se procedió con los profesores, con la diferencia de que los docentes respondieron a preguntas con el objetivo de determinar el tipo de gestión y liderazgo que promueven los directivos y los docentes como actores de la educación, temas como, búsqueda de la innovación, trabajo en equipo, valores, actividades de integración y compromiso con las decisiones tomadas por las autoridades del centro educativo fueron consultadas a los docentes.

Las encuestas realizadas a los estudiantes fueron aplicadas con el objetivo de determinar como conciben los alumnos la gestión y el liderazgo dentro del centro educativo y la importancia que tienen estos en la formación de los jóvenes que estudian en la institución, las declaraciones a ellos presentados tienen que ver con las actividades que el directivo realiza en la institución y lo que los docentes realizan dentro del aula de clases.

Posteriormente, se aplicó la encuesta a los padres de familia del centro educativo, el objetivo fué tener información de los padres de familia con respecto al criterio que estos tienen en la parte de la gestión y liderazgo dentro del colegio, las declaraciones se refieren a lo que el rector realiza en la institución y la forma de enseñar por parte de los maestros en el aula.

Finalmente se procedió a entrevistar a los directivos, las preguntas que se realizaron involucran conocimientos sobre la comunicación, manual de

procedimientos, procedimientos para la solución de conflictos, características del líder, criterios sobre el tipo de liderazgo aplicado en la institución, valores y antivalores.

### **3.4. Método y procedimiento**

Los métodos utilizados en esta investigación fueron el explorativo y el descriptivo, los cuales ayudaron a establecer la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción en valores en el centro, por otro lado también se consideró el método analítico-sintético así como los métodos inductivo – y deductivo que se tomaron en consideración para configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos que se alcanzaron en la investigación.

La investigación fue llevada a cabo tomando en cuenta los requerimientos de la universidad, con la selección de la población a ser investigada y con la aplicación de las encuestas y la entrevista a los directivos de la institución educativa que ha sido seleccionada para realizar la investigación en este tema que involucra la gestión el liderazgo y los valores en la administración de este centro educativo.

Los pasos que se siguieron fueron conseguir la autorización por parte de la rectora de la institución, selección de la población o muestra a ser investigada y aplicación de las encuestas y la entrevista a la población que participo en este proceso.

El control del proceso de investigación fue realizado por el investigador mediante la aplicación de las encuestas de manera individual tanto a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del centro educativo quienes respondieron a una variedad de preguntas con respecto al tema investigado.

Los datos obtenidos fueron tabulados y clasificados por el investigador de acuerdo al los requerimientos de la Universidad, directivos, docentes,

estudiantes y padres de familia que participaron en este proceso investigativo, los resultados obtenidos fueron analizados a la luz de la teoría consultada previamente en el marco teórico.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

#### **4.1.1. De la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa**

Durante el proceso de investigación se tomaron en cuenta diversos aspectos para lograr recabar la información necesaria que determine las falencias dentro del aspecto de la administración del centro educativo esto es en la gestión, liderazgo y los valores, para determinar aquello fue necesario hacer un análisis de los instrumentos educativos que son la base para el funcionamiento de la institución, a continuación se analizan los instrumentos de planificación educativa investigados.

##### **4.1.1.1 El manual de Organización**

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

El manual de organización proporciona la información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente.

Sin embargo en el Colegio Nacional Mixto Chordeleg no se cuenta con un manual organizativo debido al factor de tiempo y constantes cambios que pueden sucitarse dentro de la institución sin embargo los funcionarios y docentes trabajan de acuerdo a las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Educación Intercultural como en el Reglamento a la Ley

Orgánica de Educación, donde se establece los deberes y atribuciones tanto para docentes como para el personal directivo y administrativo de la Institución.

Mediante la implementación del manual Organizativo se puede demostrar el funcionamiento interno que tiene esta institución educativa y se determina el grado de eficiencia en la aplicación de los instrumentos de planificación educativa.

#### **4.1.1.2. El código de Ética**

El Código de Ética del Ministerio de Educación y Cultura se presenta como referente orientador de la Gestión Ética de esta institución. Las disposiciones contenidas en el mismo serán aplicadas en el desempeño de todas las funciones desarrolladas en el marco de la gestión institucional a fin de avanzar hacia la excelencia en la prestación del servicio educativo.

En el caso de la institución educativa investigada no se ha desarrollado el código de ética, sin embargo se debería tomar en cuenta ya que el código de ética está direccionado hacia la gestión educativa de calidad donde los valores juegan un papel primordial tanto en los estudiantes, docentes, administradores personal de servicio y toda la comunidad educativa en general.

#### **4.1.1.3. El Plan estratégico**

De acuerdo a Munch (2010: 55) El plan estratégico o plan maestro es el documento donde se plasman los elementos del proceso de planeación, y para su elaboración debe tener la participación de la alta dirección y servir como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales.

Es decir, el plan estratégico es un instrumento que permite ver como está y hacia dónde va una organización, sin importar del tipo que sea, es un plan sencillo y fácil de interpretar a todos los niveles de la organización, permite

ver de forma global la situación con un enfoque interno y externo, estableciendo con precisión que hacer, como, cuando y quien será el o los responsables, con la optimización de recursos y la consecución efectiva de resultados.

Supuesto: Basado en el caso práctico “Deserción estudiantil en el nivel medio superior” , se elaborará un plan estratégico con miras a analizar y crear especialidades que contribuyan a la formación de jóvenes competentes en a las necesidades personales y de la sociedad.

El Plan estratégico del Colegio Nacional Chordeleg establece estrategias para la mejora de la educación, y el cumplimiento de de su visión misión, que a la postre se evidenciará en los estudiantes de la institución educativa.

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

En este sentido, este tipo de plan está vinculado con el plan de acción, que prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos planes son guías que ofrecen un marco para desarrollar un proyecto.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso es mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los administradores y profesores de una entidad educativa.

En el Plan Operativo Anual se evidencia las estrategias que se utilizaran durante el año para cumplir con los objetivos previamente establecidos, también se considera La identidad institucional entre ellos la Visión de la institución y la misión de la misma las cuales están encaminadas al fomento de los valores y la educación de calidad, con la formación de estudiantes y bachilleres con capacidad de desenvolvimiento, con personalidad definida para la toma de decisiones.

Otro punto interesante de la misión establecida en el POA de la institución, es la prestación de servicios educativos de calidad acorde a las demandas de la población del cantón Chordeleg, como también una eficiente, oportuna y equitativa gestión de los procesos, recursos y talentos de la institución y de la cooperación interna.

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

El proyecto Educativo Institucional trata de hacer una reflexión y construir colectivamente el camino a seguir por parte de la institución, con una planificación y gestión estratégica que involucra a todos los miembros de la comunidad educativa y procura hacer que la misión que la institución tiene se efectivice a través de la aplicación del PEI, comprende estrategias que se direccionan a el mejoramiento de la gestión de los recursos y la calidad de los procesos educativos en función del mejoramiento de los aprendizajes.

El PEI fue elaborado para un periodo de 5 años donde se tomaron en cuenta diversos aspectos y se establecieron estrategias para la mejora educativa de la institución, como punto de partida para la construcción de PEI se realiza una reseña histórica del establecimiento, se toma en cuenta la población que se beneficia de este plantel y su plan de estudios desde el octavo de básica hasta el tercero de Bachillerato.

Dentro de el mejoramiento educativo el PEI es el instrumento necesario para tomar decisiones respecto a las debilidades , oportunidades , amenazas, es aquí donde se especifica el tipo de acciones que se va a tomar para direccionar a la institución por el sendero del éxito educativo.

Asimismo el PEI es en esencia de lo que es la institución educativa, lo que diferencia a un colegio de otros es decir es como el sello que identifica y caracteriza a la institución y constituye el resultado del compromiso asumido hacia aspectos esenciales, en definitiva el PEI del “Colegio Nacional Chordeleg” es un instrumento válido en torno a quién la institución gira para el cumplimiento de sus objetivos y metas educativas.

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

El reglamento interno es el instrumento por medio del cual se establecen las funciones , obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los maestros en relación con sus labores dentro de la permanencia en la institución educativa.

En este sentido el reglamento interno del Colegio Nacional Chordeleg se establecen algunos objetivos del mismo para fijar normas que regulan el sistema operativo interno del establecimiento de acuerdo a la política implantada sin descuidar las leyes y reglamentos educativos.

También está direccionado a lograr procedimientos fundamentales y ágiles que faciliten la aplicación de las normas legales así como lograr políticas para la mejora de la planificación estratégica metodologías e instrumentos de evaluación en todo el proceso educativo.

El reglamento interno del Colegio Nacional Chordeleg hace una breve reseña histórica desde la constitución del establecimiento hasta la realidad actual de la institución educativa, durante todo este tiempo desde su fundación en 1973 ha tenido un suceso muy importante convirtiéndose en en centro educativo más importante de la localidad.

Este instrumento regula todas las funciones de los administrativos, docentes, personal de servicio, personal de apoyo que día a día labora en el establecimiento educativo, en este se agrega más funciones además de las establecidas en la Ley de Educación, para Rectora, Vicerrector, Inspector General, Consejo Directivo, junta gneral de directivos y profesores, De la Junta de Profesores de curso, de la junta de directores de Área, de la Junta de Profesores de área, de los profesores guías de curso, Consejo de orientación y bienestar estudiantil, Departamento de Orientación y bienestar estudiantil.

También regula las funciones de las comisiones permanentes como son La comisión técnico pedagógica, de la comisión de disciplina, de la comisión de

asuntos especiales, de la comisión de recursos didácticos, de la comisión de deportes y recreación, además de las comisiones toma en consideración el equipamiento como parte fundamental del proceso de enseñanza, tomando en consideración entre otros los equipos y sistemas, del laboratorio de química y biología, de la sala de computación y sala de audiovisuales, de los talleres.

En el sector de la administración del centro, la secretaria, la colectora, auxiliar de servicios, como también la parte de los servicios, como la biblioteca, el bar, de las canchas deportivas, el uso y funcionamiento de estos servicios están normados dentro del reglamento interno.

Asimismo a los actores de la comunidad educativa como son los profesores, estudiantes, los padres de familia, todas sus actividades están normados dentro de este instrumento de regulación interno del Plantel educativo.

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

##### **4.1.2.1. Misión y Visión**

###### **(a) Misión**

La misión es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de la planeación (Munch, 2010: 58)

El Colegio Nacional Mixto Chordeleg pretende formar bachilleres que aporten a la sociedad con conocimientos que tienen sus raíces en la práctica de valores encaminados a la excelencia académica dentro de los cuales menciono los siguientes.

**Cooperación:** Con los docentes para que tengan todas las facilidades para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, lo que posibilita la eficacia y eficiencia de en la aplicación de métodos de aprendizaje.

**Prestación de servicios.** La prestación de servicios educativos de calidad es una de los objetivos esenciales del Colegio Nacional Mixto Chordeleg que forma a sus estudiantes para enfrentar los retos de los nuevos tiempos.

**Pionero:** En el Cantón Chordeleg el Colegio Nacional se ha convertido en un actor importante por el servicio educativo que este brinda a la comunidad Chordelence.

**Formación en Valores.** En el establecimiento los estudiantes no solo se preparan para enfrentar a la vida, también se fortalece sus formación en valores los cuales pueden aplicar en todo ámbito durante su desarrollo personal.

### **Análisis de la misión**

La misión que plantea la institución, como comunidad educativa en la que cada uno de sus miembros son responsables y corresponsables en sus distintos roles en el proceso de enseñanza- aprendizaje, es la de brindar una educación de calidad con una fuerte formación de los estudiantes como personas y sobre todo practicando los valores que son parte del proceso educativo. Y que nuestros destinatarios/as sean sujetos positivos de cambio y progreso.

Al hablar de cambio y progreso hablamos de que la comunidad educativa está “obligada” en cierta forma a la actualización y renovación de conocimientos y sobre todo convivir con la tecnología sin perder los valores y costumbres , pues se debe considerar a este como un recurso potencial en el desarrollo de este proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **(b) Visión**

La visión es el enunciado del estado deseado de la organización en el futuro.(Munch, 2010: 59)

Una Comunidad Educativa integrada que se fundamenta en la vivencia de los valores y la práctica de la comunicación, actualizada acorde con los cambios científicos y tecnológicos para brindar a la sociedad servicios de excelencia.

Apoyo mutuo y equidad entre sus actores; ofrece una educación de calidad que permite satisfacer las necesidades educativas básicas de la población estudiantil del cantón. Personal docente con permanente voluntad de cambio, capacitado, motivado y una infraestructura, espacio físico y equipamiento adecuados y suficientes para el eficiente desarrollo de las actividades curriculares”.

### **Análisis de la visión**

El Colegio Nacional Mixto Chordeleg tiene la perspectiva de mantener a la comunidad educativa inmersos en los constantes cambios de la educación en nuestro país sin que esto signifique alejarnos de nuestra identidad, da a la comunicación y la práctica de los valores un espacio primordial dentro de su visión lo que conduce a brindar servicios de excelencia.

La visión Institucional da un lugar importante a la calidad de los educadores que deben estar motivados para ejercer su rol dentro del aula y ser parte fundamental de proceso enseñanza-aprendizaje.

La parte de la infraestructura marca una diferencia importante en el cantón con relación a otras instituciones educativas, la visión en este sentido es dar importancia a todos procesos y necesidades para que las actividades educativas se desarrollen enmarcados al cumplimiento y la aplicación adecuada de las mismas.

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

Concepto de organigrama.

Es un esquema de la organización de una entidad educativa, el termino es también utilizado para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso educativo. Munch (2010)

Un organigrama permite analizar la estructura de la entidad educativa y cumple un rol informativo al ofrecer datos sobre las características generales de la institución, en cuanto a la organización de este centro educativo, se asume la corresponsabilidad de cada uno de los miembros de la desde sus diferentes roles, que da lugar a una estructura circular, siendo el eje de las acciones, la rectora del Colegio.

El Colegio Nacional Chordeleg para mejorar el ambiente educativo que incide directamente en la calidad educativa, basa sus actividades y decisiones en el reglamento interno, de esta manera se establece con claridad los deberes y atribuciones de cada una de las personas que integran la comunidad educativa.

En cuanto a rectorado esta función cumple la Lic. Cristina López, quien es la persona que coordina las actividades del Colegio. Dentro de las disposiciones del Reglamento general de la ley orgánica de Educación en su artículo 96 establece los deberes y atributos del Rector. (pag. 64,65,66, Reglamento general a la ley orgánica de Educación) La junta general de directivos y profesores está integrado por los docentes, y dentro de sus funciones están las que se indican en el art.109 del Reglamento general a la ley orgánica de Educación. (pag. 76 Reglamento general de la ley orgánica de Educación.)

En la Junta General de directivos y profesores se elige al consejo directivo que consta de los siguientes miembros.

- La Rectora que lo preside
- El vicerrector
- Tres vocales principales con sus respectivos suplentes
- La secretaria del plantel

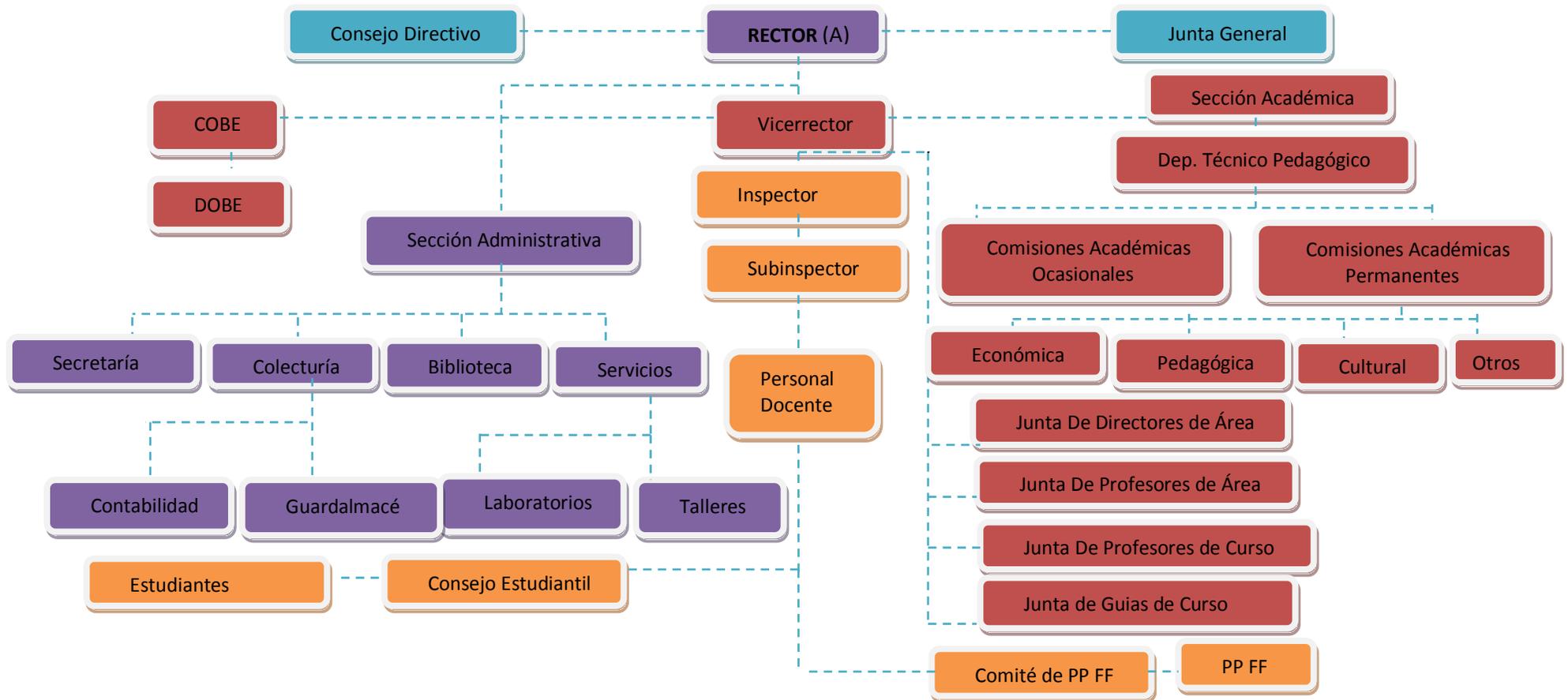
Las actividades del Consejo directivo estarán reguladas de a conformidad al art.105,107 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación. pag. 72, 73.

En la actualidad el colegio ofrece educación desde el octavo año de básica hasta el tercero de bachillerato teniendo como área de especialización en ciencias especialidad Físico matemáticas y Químico biológicas.

Las funciones del vicerrector de la institución están enmarcadas en la parte pedagógica en la institución Educativa y cumple las funciones y atribuciones de conformidad con el art. 98 del Reglamento general de la ley orgánica de Educación.

El inspector general cumple una función clave en la Institución Educativa y es la persona que participa en todas las actividades del colegio y está a su cargo el control de los estudiantes, docentes y administrativos de conformidad con el art 101 del Reglamento general de la ley orgánica de Educación.

### Organigrama del Colegio Nacional Mixto Chordeleg



Fuente: Secretaría del Colegio  
 Elaboración: Segundo G Cambizaca

En el organigrama del colegio nacional Chordeleg se puede apreciar las funciones que desempeñan cada uno de los directivos y como se establece en el reglamento a la ley de orgánica de educación, el rector es la persona que preside tanto el consejo directivo cuanto la junta general de profesores y directivos, el vicerrector es el encargado de la parte pedagógica como de el DOBE y el COBE y se encarga de organizar la parte académica del la institución, debido a la necesidad y considerando que el plantel tiene un gran número de estudiantes, se incrementan ciertos departamentos como el departamento técnico pedagógico que se enlaza con las comisiones académicas ocasionales y las comisiones académicas permanentes que a su vez se distribuyen en comisiones económicas, culturales y pedagógicas.

El vicerrector se encarga también en coordinar actividades con todas las áreas del plantel en donde se lleva a cabo el proceso educativo, la junta de directores de área, junta de profesores de área, junta de profesores de curso, y junta de guías de curso también son responsabilidad del vicerrector. Otra responsabilidad del vicerrector es llevar a cabo actividades coordinadas con el departamento de orientación y bienestar estudiantil con el fin de aplicar actividades de recuperación pedagógica con los estudiantes de bajo rendimiento académico.

Así mismo el rector es el responsable de toda la parte administrativa como secretaría, colecturía, biblioteca y otros servicios que la institución en un determinado momento ofrece, La función del colector es de brindar asesoramiento financiero al rector para que tome decisiones sobre el presupuesto de la institución así mismo es el encargado de cuidar los bienes de propiedad del establecimiento.

Los servicios educativos que oferta el centro educativo a los estudiantes son:

Educación básica, con 3 paralelos en el octavo, noveno y décimo año de básica, con profesores plenamente capacitados en las diferentes áreas de estudio, garantizando de esta forma una educación en ciencias de calidad.

Con el propósito de formar estudiantes de calidad el Colegio Nacional mixto Chordeleg cuenta con dos especialidades para el bachillerato como son desde el primer año de comunes la especialidad de físico matemáticas y químico biológicas, contando con dos paralelos para químico biológicas y uno para la especialidad de físico matemáticas.

Con el afán de cumplir con los planteamientos de mejoras dentro del currículo en el uso de las tecnologías informáticas, la institución ha implementado el uso de recursos audiovisuales como es el proyector, para lo cual cuenta con un laboratorio de computación para el uso de los estudiantes como de los docentes, además cuenta con un equipamiento de muy buen nivel en el laboratorio de física y química, el colegio es muy reconocido en el cantón por todos los servicios que presta a la comunidad en el ámbito educativo.

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

Las áreas son las encargadas del control del proceso educativo y el cumplimiento del currículo de acuerdo a las normativas vigentes en el campo educativo es de esta forma que las áreas cumplen un papel preponderante, lo que facilitan la conducción pedagógica, el vicerrector es el que coordina las actividades con cada una de ellas, existiendo y jefe de todas las áreas de educación.

Dentro de los departamentos se encuentran el DOBE que se encarga del estudio del comportamiento y rendimiento de los estudiantes con el propósito de dar soluciones eficientes que permitan al estudiante continuar con su desarrollo personal.

El consejo estudiantil es el representante de los estudiantes dentro de la institución cumple una función de participación y es muy tomado en cuenta para incluso la toma de decisiones en la institución educativa.

De acuerdo a la nueva ley de educación LOEI también los establecimientos educativos deben contar con el gobierno escolar que cumple una función netamente de control.

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

El clima escolar está netamente relacionado con el ambiente en el que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje, y se relaciona directamente con la relación estudiante-profesor- directivos, dentro el entorno escolar hay dificultades para los jóvenes por la falta de espacios de esparcimiento debido al gran número de estudiantes lo que conduce a un comportamiento en ocasiones agresivo dentro del establecimiento.

Entonces para tener éxito en el proceso educativo se tiene que priorizar los aspectos personales, motivacionales, de actitud, interpersonales de los actores involucrados en el proceso educativo.

Dentro del clima en el aula la relación profesor-estudiante no es de carácter armoniosa, esto debe ser consecuencia de la falta de variedad de actividades dentro del aula, los procesos , técnicas y metodologías no actualizadas se cree es un factor determinante.

El gran número de estudiantes por aula disminuye la calidad de enseñanza teniendo como consecuencia clases monótonas que desmotivan al alumno y como consecuencia se tiene un bajo rendimiento y poca participación dentro del aula.

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

Los inconvenientes más notorios en la instituciones educativas del país se relacionan con el campo pedagógico, debido a que por la creciente población estudiantil se tiene que sobrepoblar las aulas en el establecimiento, lo que no es recomendable; de esta manera se justifica el bajo rendimiento de los estudiantes debido a que el proceso pedagógico se cumple a medias y con falencias y en algunos casos debido a que los estudiantes vienen de diferentes comunidades y estrato social y una gran cantidad de ellos de migrantes, los valores se están deteriorando teniendo como consecuencia estudiantes con baja autoestima y desinterés por superarse.

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

La migración constante hacia otros países por parte de padres de familia dejando a sus hijos encargados de la educación a terceros es considerado uno de los problemas más relevantes, para que los estudiantes no se interesen mayormente por la superación personal, siendo estos presa fácil de los antivalores que incide negativamente dentro del centro.

En cuanto tiene que ver a la organización dentro del establecimiento, parece que es un problema del sistema educativo, experimentando problemas en el área operativa, si bien es cierto los profesores ponen de su parte, debido al número de estudiantes se hace muy complejo el manejo de estos por lo que existen un inspector general y dos subinspectores que se encargan de la disciplina de los estudiantes.

Los valores a nivel de la parte organizativa con los alumnos y directivos es pobre, debido a que si bien es cierto los directivos tratan de inculcar valores, el mismo sistema actual hace difícil el cumplimiento, especialmente por el éxtasis informático que nos ahoga en el ciberespacio.

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

La administración financiera esta a cargo del colector quien maneja los recursos económicos de la institución, la parte administrativa lo conforma, la secretaria, colector y rectora del plantel, todos quienes forman parte de esta área han sido capacitados para su función por lo que transmiten desde su posición los valores positivos que los alumnos deben asimilarlo a lo largo de su vida estudiantil, sin embargo no siempre los valores son asimilables dentro del conjunto del estudiantado por lo que se deben armar estrategias para que se retome estos temas con mayor profundidad y la práctica sea una aliada importante tanto para que los docentes cumplan su función acertadamente como para que los estudiantes asimilen de mejor manera el conocimiento impartido.

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

La comunidad es un soporte para la Institución en el apoyo a los directivos y estudiantes, sin embargo insistiendo en este tema, el problema más notorio está relacionado con el acimamiento al que están expuestos los estudiantes dentro del plantel educativo las aulas que funcionan al máximo de su capacidad hacen que sea difícil realizar la docencia de una manera adecuada, en la parte de la comunidad los padres de familia deben ser el motor para la práctica de los valores, pero debido a múltiples circunstancias los hogares son de alguna manera los responsables de la pérdida de valores en los estudiantes, la migración la causa más frecuente y la edad de adolescencia contribuyen a la pérdida de los valores.

Para rescatar los valores en todo nivel la comunidad los padres de familia deben ayudar desde sus hogares a que se cultiven prácticas que direccionen a los estudiantes hacia una educación con más empeño en todo ámbito del estudio, debido a que los padres de familia vienen desde diferente estrato social es muy complicado incidir directamente en la práctica efectiva de los valores, lo cual se convierte en un reto para los directivos en cuanto a la toma de decisiones para solucionar el problema que es evidente.

#### **4.1.3. Análisis foda**

El análisis FODA es un modelo de evaluación empírica, permite un análisis interno que procura establecer los aspectos positivos y negativos de una institución educativa (Fortalezas y debilidades); así también un análisis externo y reconocer aquellos aspectos que facilitan o limitan el logro de la misión y visión institucional .

##### **4.1.3.1. fortalezas y debilidades**

Dentro del análisis del FODA institucional que se encuentra dentro del PEI y POA empezaré con las fortalezas y debilidades que son trasendetes en la institución para su desarrollo dentro del campo Educativo, pero que sin embargo nos orientan hacia la mejora constante.

**Fortalezas.**-El “*Colegio Nacional Mixto Chordeleg*” en sus 39 años de vida institucional ha tenido una buena imagen dentro y fuera del cantón, una de sus principales fortalezas es el apoyo incondicional de los padres de familia, en cuanto a la infraestructura física del establecimiento cuenta con instancias operativas eficientes (inspector), durante el periodo lectivo las autoridades hacen esfuerzos por fomentar nuestra cultura que está amenazado por el fenómeno de globalización a nivel mundial, otro punto importante en el análisis FODA es el apoyo que dan los profesores dentro del aula a los estudiantes y a los directivos, tomando en cuenta a los estudiantes para que estos tengan libertad de expresión así como para los profesores un apoyo efectivo para la gestión institucional.

Durante todo este periodo de vida institucional han habido importantes logros por parte de los estudiantes en la parte deportiva a nivel provincial, esto se ha podido lograr debido al constante apoyo dado por los directivos a la parte deportiva, sin embargo los padres de familia siempre estarán considerados como la parte más importante en el aspecto de gestión para agrandar el espacio físico de la institución educativa.

**Debilidades.**-A pesar de que las oportunidades son numerosas hay debilidades importantes que se deben buscar mejorar dentro de la institución educativa, una de las principales debilidades encontramos la de comunicación, que es un obstáculo importante debido a que sin esta la posibilidad de conseguir concesos se limita tremendamente; por otro lado hay una constante que es generalizada en todo el país la falta de liderazgo dentro de la institución educativa, lo que ha traído consecuencias importantes para el desarrollo de las actividades educativas por que limita tremendamente el trabajo en equipo y el compañerismo se ve disminuido.

La capacitación del personal docente dentro del establecimiento es muy limitado lo que necesita una atención prioritaria de parte de los directivos para la mejora constante, los adelantos tecnológicos han hecho ver las necesidades de ir a la par con ellos modificando el pensum académico, también se puede mencionar la falta de implementos para el equipamiento

de aulas y laboratorios que actualmente están a punto de colapsar y que se requiera ayuda urgente de parte de las entidades del gobierno central, por las condiciones de jerarquía que tiene la institución hay un exceso de estudiantes lo que vuelve antipedagógico el proceso de enseñanza aprendizaje.

#### **4.1.3 Oportunidades y amenazas**

Dentro del proceso de enseñanza aprendizaje se deben considerar temas importantes que podrían direccionar de mejor forma a la educación en general, es por esta razón que el análisis del FODA institucional es importante para determinar en donde debemos actuar para tener mejores resultados.

**Oportunidades.**-En una institución Educativa es importante aprovechar todas las oportunidades que se pueda tener para impulsar el centro y creo que aprovechar el apoyo de entidades locales es vital para la mejora en todo aspecto; uno de los aspectos positivos que giran en torno a este plantel educativo es que se encuentra cerca al cantón Cuenca es por esta razón estudiantes de otros cantones llegan a este colegio para estudiar.

Los padres de familia conforman la tercera parte del soporte educativo y estos, también tienen su oportunidad para gestionar de alguna forma implementos para los laboratorios tanto de Física, Química e Informática a entidades gubernamentales que estén encargadas de estos aspectos.

**Amenazas.**-A pesar de que existen oportunidades para la mejora de la educación en este establecimiento, no es menos cierto que existen grandes amenazas dentro de este proceso y una de estas como observamos en el PEI es precisamente el nivel de corrupción existente en todos los niveles de gobierno, donde existe la tendencia a la privatización de instituciones, si bien es cierto el gobierno nacional ha invertido más recursos en la educación también en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) se establecen parámetros que obligan al maestro a ser más consecuente del este proceso,

lo cual conduce a la deserción de profesores experimentados y valiosos, lo que perjudica de alguna forma la efectividad dentro del aula.

Los medios de comunicación (internet, Televisión, Redes Sociales) son otra amenaza para la educación , los valores , como responsabilidad, respeto, honestidad se van deteriorando de una manera paulatina y acelerada, lo que conduce a una reflexión sobre el uso de estos medios. Otro tema que siempre ha involucrado en el rendimiento de los estudiantes dentro del plantel Educativo ,es la desintegración familiar por efectos de la migración que es una constante en los cantones del austro y que se convierte en una fuerte amenaza debido a que estos estudiantes pueden ser una influencia negativa para la población estudiantil.

### 4.1.3 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena imagen institucional a nivel del cantón</li> <li>• Buena organización de instancias operativas</li> <li>• Eventos de revalorización de tradiciones y culturas</li> <li>• Apoyo de los docentes a las labores académicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades para el trabajo en equipo</li> <li>• Debilidades en la comunicación interna</li> <li>• Dificultades en el diálogo profesora/or estudiante</li> <li>• Falta de compañerismo y cooperación entre estudiantes y maestras/os</li> <li>• Falta de implementos para el equipamiento de aulas y laboratorios, carencia de espacios verdes.</li> <li>• exceso del alumnado en las aulas y condiciones antipedagógicas.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de las entidades locales y seccionales, Municipalidad, Consejo provincial</li> <li>• Cercanía a la ciudad de Cuenca (cabecera provincial)</li> <li>• Gestión para la implementación de laboratorios.</li> <li>• Disponibilidad de transporte para el acceso al establecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado presupuesto para la educación y asignación estatal.</li> <li>• Influencia negativa de los medios de comunicación que aportan al deterioro de los valores en la juventud.</li> <li>• Desintegración familiar por efecto de la migración</li> <li>• Descomposición de los hogares- familias, tendencias hacia la drogadicción y alcoholismo.</li> </ul>

PEI Colegio Nacional Chordeleg (2005-2010: 7, 8, 9)

## **4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS**

Al realizar el análisis de las encuestas y entrevista aplicadas a la población seleccionada, se observó que a pesar de que la gestión el liderazgo y los valores en la administración de este centro educativo tiene una aceptación favorable , sin embargo tanto docentes, estudiantes y padres de familia demostrarón que existe temas que hace falta tomarlos en cuenta para mejorar la dirección de este centro educativo.

### **4.2.1. De los directivos**

El colegio nacional Chordeleg es un colegio público por lo tanto recibe rubros del estado para sus funcionamiento y los docentes en su gran mayoría tienen nombramiento lo que les permite una mayor estabilidad en la institución.

Los administradores son los encargados en guiar el proceso de enseñanza aprendizaje, y como consecuencia son quienes tienen el control de la institución y deben tomar decisiones en cuanto a planificación y control y evaluación de la misma para su correcto funcionamiento.

En esta investigación se consideró a los directivos para aplicarles preguntas relacionadas sobre la gestión el liderazgo y los valores en la administración del Colegio Nacional Chordeleg y cómo inciden estos aspectos en el proceso educativo.

**Tabla Nro 7**

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

Orden	Forma de organización	f	%
a)	El Rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	2	33
b)	Coordinadores de área.	4	67
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio Nacional Chordeleg

Elaboración: Segundo G Cambizaca

En esta tabla se demuestra que los coordinadores de áreas son quienes participan mayoritariamente en la organización de tareas en el centro educativo con un 67%, lo que se puede considerar positivo, debido a que se toman las decisiones en grupo, sin embargo el rector es precisamente quien tomará la decisión final en temas de mayor importancia.

**Tabla Nro 8**

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

Ord.	Aspectos	F	%
a)	El número de miembros de la institución.	2	33
b)	Los resultados obtenidos en la institución	3	50
c)	Valor y tiempo empleados en la institución.	1	17
	TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio Nacional Chordeleg

Elaboración: Segundo G Cambizaca

Los aspectos de mayor importancia que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización son los resultados obtenidos en la institución, de acuerdo a los encuestados que concuerdan con este aspecto son un 50% de ellos, si los resultados son considerados para medir el nivel de organización,

entonces creemos que es positivo para el colegio debido a que los mismos reflejan la efectividad que se tuvo en la aplicación de los instrumentos de planificación, esto nos conduce hacia una educación de calidad.

### Tabla Nro 9

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN UN MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS.

	Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a.	Sí	5	83
b.	No	1	17
	Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio Nacional Chordeleg

Elaboración: Segundo G Cambizaca

El colegio se rige a el código de convivencia y al reglamento interno, por lo que se basa en este código para realizar sus actividades, dentro de la institución el 83% de los administradores consideran que se basa en este código para las tareas dentro en el centro, mientras que el 17% no lo considera así y cree que las tareas se los realiza de acuerdo a la Ley Orgánica de de Educación Intercultural (LOEI) aunque no exista un reglamento a esta ley que norme ciertas roles u obligaciones de una manera más concreta.

**Tabla Nro 10**

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES  
ESTA LIDERADO POR EL

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Rector	5	83
b. Vicerrector.	1	17
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio Nacional Chordeleg

Elaboración: Segundo G Cambizaca

De acuerdo al resultado obtenido en esta tabla se observa que el rector lidera la toma de decisiones en un 83%, lo que es positivo para el centro de educación, es por esta razón que el rector debe estar preparado para administrar la institución no solo en el campo académico sino en lo espiritual, un buen ambiente en el trabajo y respeto de las decisiones marcan la pauta para una administración eficiente.

**Tabla Nro 11**

LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROMOVER SOLUCIONES Y  
OPORTUNAS EN EL TIEMPO, USTED DELEGA LA TOMA DE  
DECISIONES A UN GRUPO DE COLABORADORES.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	67
b. No	2	33
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio Nacional Chordeleg

Elaboración: Segundo G Cambizaca

De acuerdo a Huber (2011;174) enfatiza la importancia de la toma de decisiones a nivel grupal, donde se considera el tipo de problema que debe tratar el grupo, la responsabilidad del grupo y la función que el mismo debe cumplir en la toma de decisiones; en la tabla se demuestra que en la institución si se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores en un 67%, lo que es muy positivo debido a que las decisiones tomadas con

variedad de criterios son de mayor calidad y facilitan la gestión, demostrando un liderazgo compartido para la solución de conflictos.

### Tabla Nro 12

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

0	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	2	33	4	67	0	00
b	Desarrollo profesional de los docentes	1	17	3	50	2	33
c	Capacitación continua de los docentes	1	17	2	33	3	50
d	Trabajo en equipo	2	33	3	50	1	17
e	Vivencia de valores institucionales y personales	2	33	3	50	1	17
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	2	33	3	50	1	17
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	17	4	66	1	17

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio Nacional Chordeleg

Elaboración: Segundo G Cambizaca

Lo ideal para un centro de educación es que sus directivos se interesen en el mejoramiento académico tanto de los profesores como de los estudiantes, de acuerdo a los resultados obtenidos en relación a este aspecto el 67% de los encuestados creen que a veces los directivos promueven excelencia académica, y un 66% creen que si se delega la autoridad a los grupos de decisión; estos resultados son importantes porque se determina que hace falta otros aspectos que también debe tomar en consideración los directivos para la mejora de la calidad de la educación.

La delegación de autoridad a los grupos de decisión, el desarrollo profesional de los docentes, y la capacitación continua a los mismos forman parte de los porcentajes más bajos en lo que promueve el centro, esto quiere decir que es una debilidad significativa dentro del establecimiento

la excelencia académica, trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales.

**Tabla Nro 13**

LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas.	1	17	2	33	3	50
B	Se logra estudiando las teorías con-temporáneas sobre liderazgo	2	33	3	50	1	17
C	Se adquieren a partir de la experiencia	3	50	2	33	1	17
D	Se desarrolla con estudios en gerencia	2	33	3	50	1	17
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	3	50	3	50	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio Nacional Chordeleg

Elaboración: Segundo G Cambizaca

Mediante el análisis de la tabla tenemos que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución siempre son innatas y por lo general siempre se logra a través de la capacitación continua que combine la práctica con la teoría y la reflexión, asimismo los directivos creen que a veces estas habilidades se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, también a veces se desarrolla con estudios sobre gerencia y los directivos creen que nunca son innatas; esto pone en evidencia que un líder educativo *no nace sino se hace* a través de las experiencias en su que hacer diario en el campo educativo.

**Tabla Nro 14**

PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	El uso de información de resultado de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	3	50	2	33	1	17
B	La disminución de número de estudiantes por aula.	2	33	2	33	2	33
C	La mejora de los mecanismos de control.	1	17	3	50	2	33
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	50	2	33	1	17

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio Nacional Chordeleg

Elaboración: Segundo G Cambizaca

Dentro de la administración del centro educativo se debe recibir toda la información necesaria para estar al tanto en el rendimiento académico de los estudiantes y hacer una comparación con la visión y misión de la institución educativa, en este cuadro se muestra que siempre se hace uso de la información del rendimiento académico de los estudiantes docentes y directivos en la institución para ver que les falta, así como también siempre se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo; estos aspectos son positivos, debido a que la planificación, el control, y la evaluación son importantes para que el proceso enseñanza aprendizaje tenga un efecto positivo en la formación académica de los estudiantes del Colegio Nacional Mixto Chordeleg.

**Tabla Nro 15**

DE LOS DIFERENTES ÓRGANOS ESCRITOS A CONTINUACIÓN, ¿CUÁL SE ENCUENTRA EN SU INSTITUCIÓN?

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	De dirección: rector(a), Consejo Escolar, Consejo Académico.	4	67	2	33	0	0
B	De gestión: Secretaria, vicerrector, Comisión Económica.	3	50	3	50	0	00
C	De coordinación: Jefes de estudios, coordinadores, etc.)	3	50	2	33	1	17
D	Técnica: Departamentos. Equipo docente, etc.	5	83	1	17	0	00

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio Nacional Chordeleg

Elaboración: Segundo G Cambizaca

Los órganos dentro de la institución son fundamentales para su dirección y logro de los objetivos, todos en conjunto juegan un rol preponderante; a criterio de los directivos siempre se encuentran en la institución educativa el órgano de dirección como es el rector y el consejo académico que conjuntamente con el órgano de gestión son quienes direccionan a la institución al cumplimiento de los propósitos académicos.

**Tabla Nro 16**

EL EQUIPO EDUCATIVO O DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES DE SU INSTITUCIÓN ES EL ENCARGADO DE:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes.	4	67	2	33	00	00
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	50	2	33	1	17
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas.	4	67	2	33	0	00
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.	2	33	4	67	0	00

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio Nacional Chordeleg

Elaboración: Segundo G Cambizaca

La junta general de profesores es el órgano que decide sobre la marcha de la institución, en la parte de la docencia tiene sus atributos claramente formulados el Reglamento General a la ley Orgánica de educación que está vigente en el artículo 109), donde se establecen las obligaciones y los derechos de la junta de profesores, en esta encuesta los directivos respondieron que siempre se lleva a cabo la evaluación y el seguimiento global del grupo de estudiantes en un 67%, siempre trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establece las medidas para resolverlas 67%.

La solución de conflictos es un tema en donde se pone a prueba la capacidad de resolverlos mediante la toma de decisiones por parte de la autoridades, es muy recomendable asignar responsabilidades a grupos de decisión para tener un resultado de calidad tanto en el campo pedagógico como administrativo.

**Tabla Nro 17**

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS DE SU INSTITUCIÓN, SON LOS ENCARGADOS DE:

Orden	Los departamentos se encargan de:	Sí		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	83	1	17
b.	Formular propuestas al equipo directivo referente a la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83	1	17
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	67	2	33
d.	Mantener actualizada la metodología.	5	83	1	17
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	33	4	67
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	67	2	33
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la progresión didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	67	2	33
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	4	67	2	33
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	67	2	33
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	3	50	3	50

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio Nacional Chordeleg

Elaboración: Segundo G Cambizaca

Se puede catalogar a los equipos didácticos como responsables de la pedagogía a utilizarse en el centro educativo como también la aplicación de la misma dentro del aula; en la tabla se muestra que el 83% de los directivos del plantel creen que en el colegio los departamentos didácticos sí se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, así mismo en un 83% los directivos creen que los departamentos didácticos sí formulan propuestas al equipo directivo referente a la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la institución y en un

83% que los departamentos didácticos si se interesan por mantener actualizada la metodología.

Frente a los desafíos que afrontan los maestros en temas como la nuevas tecnologías, la aplicación y el uso de las mismas es imperante la necesidad de mantenerse actualizados, en este sentido los directivos creen que sí se trabaja en mantener actualizada la metodología en el establecimiento educativo.

**Tabla Nro 18**

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	67	2	33

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio Nacional Chordeleg

Elaboración: Segundo G Cambizaca

La gestión se mide a través de los resultados que se obtenga en la administración en todo campo; el 67% de los directivos encuestados cree que la gestión pedagógica en el centro educativo si fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, es así que la gestión pedagógica es determinante en una institución, así como también la gestión de los recursos humanos quienes son lo que aplican la pedagogía dentro de las aulas, evidenciando así una congruencia entre la teoría y la práctica de los conocimientos.

**Tabla Nro 19**

EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA QUE USTED DIRIGE SE HA REALIZADO

Orden	Material de planificación.	Sí		No	
		f	%	f	%
a.	Una reingeniería de procesos metodológicos.	3	50%	3	50
b.	Plan Estratégico.	6	100	0	0
c.	Plan Operativo Anual.	6	100	0	0
d.	Proyecto de capacitación dirigido a maestros y directivos.	1	17	5	83

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio Nacional Chordeleg

Elaboración: Segundo G Cambizaca

La planificación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier institución educativa, ya que a través de ellas se prevén las contingencias y cambios que pueden presentarse a futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Munch (2010:52)

El 100% de los directivos creen que existe un plan estratégico en la institución educativa, plan que es considerado también como plan maestro, este plan es de suma importancia ya que en él se plasman los elementos del proceso de planeación.

Asi mismo el 100% de los directivos afirman que se ha realizado el POA institucional, el POA se lo realiza anualmente y es donde se puede determinar el cumplimiento del proceso educativo de una forma efectiva con el desarrollo de las actividades educativas de la institución

El Colegio Nacional Chordeleg cuenta con un Plan estratégico y un POA lo que se considerar una fortaleza de la institución educativa, ya que son instrumentos de vital importancia en la planeación educativa.

#### 4.2.2. De la encuesta a los docentes

**Tabla Nro 20**

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS DOCENTES

Nº	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol de maestro líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	3	15	12	60	5	25
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 escolaridad.	10	50	8	40	2	10
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	8	40	10	50	2	10
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.	10	50	8	40	2	10
5	Resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15	15	75	2	10
6	El trabajo de equipo, para tomar las decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	5	25	10	50	5	25
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	12	60	6	30	2	10
8	Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	8	40	10	50	2	10
9	Sentirme poco integrado en la institución y entre los compañeros.	8	40	10	50	2	10
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el directivo del centro educativo.	6	30	7	35	7	35

<b>11</b>	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	20	10	50	6	30
<b>12</b>	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades del centro educativo.	8	40	10	50	2	10
<b>13</b>	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	4	20	16	80	0	0
<b>14</b>	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	25	12	60	3	15
<b>15</b>	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	4	20	10	50	6	30
<b>16</b>	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	6	30	13	65	1	5

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio Nacional Chordeleg

Elaboración: Segundo G Cambizaca

En toda investigación debemos llegar a la verdad, pero para esto se requiere comparar criterios de diferentes puntos de vista sobre el tema, en esta ocasión hemos encuestado a los maestros de la institución educativa.

Los encuestados son veinte maestros y maestras de la institución que dictan diferentes asignaturas en el bachillerato, con mucha experiencia docente y algunos años en la institución, lo que fortalece a esta investigación debido a su real conocimiento en la situación administrativa del colegio, por eso están en la capacidad de emitir su criterio veráz, así tenemos los siguientes criterios.

Del total de los docentes el 60% cree que a veces el rol del maestro líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, sin embargo no solo la actitud le hacen a un líder diferente a otro, también es parte esencial de un líder la aptitud, es decir cuán preparados estamos para ejercer el cargo de directivo, así mismo el 50% de los docentes cree que siempre el liderazgo en una 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 escolaridad, la innovación es parte importante del liderazgo porque no limita a los docentes en el aula.

El 50% cree que a veces a través de 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, un factor muy importante es la motivación que está relacionada con el liderazgo y que resulta muy útil al momento de trabajar con los estudiantes.

Así mismo el 50% considera que siempre 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 con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, la investigación educativa es importante debido a que los estudiantes pueden experimentar situaciones nuevas dentro de este campo.

La resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza es un factor que el 75% de los docentes consideran que a veces ocurre en la institución, los padres de familia son parte esencial de este trípode de la educación donde intervienen los profesores y los estudiantes, entonces si los docentes innovan en clases deben ser respaldados.

En un 50% los docentes creen que a veces existe en el centro educativo el trabajo en equipo para tomar las decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, esto es positivo ya que las decisiones tomadas en grupo son de mayor calidad, por lo tanto los resultados también serán de gran calidad.

El 60% de los docentes manifestaron que siempre en el proceso educativo los valores son el eje transversal de la formación integral de los estudiantes, este resultado es importante debido a la importancia que tiene la formación íntegra del ser humano.

Asimismo el 50% de los encuestados manifestaron que a veces existe resistencia de los compañeros o rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, la aplicación de nuevas técnicas de enseñanza siempre serán de gran aporte para los estudiantes, un buen líder educativo tiene que ser innovador cuando se trata de ejercer su profesión.

Cuando se habla de integración se refiere al nivel de compañerismo dentro de la institución entre los docentes, el 50% de los maestros creen que a veces se sienten poco integrados en la institución y entre los compañeros de profesión, las relaciones personales dependen en gran medida en la confianza que el directivo sea capaz de brindar a los docentes motivándoles tomando decisiones sobre incentivos e incluso reconocimientos.

El 50% de los docentes a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, considerando la gestión como la administración del establecimiento los profesores respetan a la autoridad y cumplen con su rol dentro del colegio.

Las autoridades del centro educativo son las que toman decisiones sobre diferentes aspectos, en ocasiones los docentes suelen ser reacios a acatar las disposiciones emanadas de la autoridad, el 50% de los docentes admite que a veces si se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por los directivos del centro educativo.

Sin embargo, el 80% de los encuestados consideran que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera, a pesar de la difícil tarea que los administradores educativos deben enfrentar a diario, estos deben preocuparse de mantener en funcionamiento todas las dependencias de la institución lo que es muy positivo.

Por otra parte el 60% manifiesta que a veces se promueven en la institución actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la

participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, parte de la formación integral de las personas es la actividad física que no debe quedar de lado en la administración de un centro educativo, esto es positivo ya que se promueve la integración de toda la comunidad educativa.

Un aspecto de relevancia en un centro de educación es la parte académica, el 50% de los docentes consideran que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, esto significa que con una gestión académica de mayor envergadura la institución mantendrá su prestigio.

Y finalmente el 65% de los docentes encuestados cree que a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, los valores son determinantes en la formación integral del individuo, la responsabilidad, el respeto, la honestidad, y una buena comunicación conducen a la consecución de metas y objetivos.

#### **4.2.3. De la encuesta a los estudiantes**

El criterio de los estudiantes es de vital importancia en esta investigación ya que al pasar casi doce años en el mismo centro educativo (desde la primaria y el bachillerato) tienen un conocimiento criterioso sobre la administración que se realizó en el colegio durante su vida estudiantil al estar vinculados directamente y ser los principales beneficiarios del servicio educativo, por esta razón se ha incluido los resultados de la encuesta aplicada a ellos.

Son veinte estudiantes entre varones y mujeres del tercer año de bachillerato de la especialidad físico matemáticas los que han emitido su criterio en la presente encuesta, sus aseveraciones reflejan su punto de vista sobre la gestión en la administración del centro educativo, son catorce preguntas que han sido estructuradas para determinar el grado de influencia de los maestros sobre los estudiantes como modelo de liderazgo.

Tabla Nro 21

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES

	Declaraciones	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1	El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	0	00	14	70	6	30
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	8	40	9	45	3	15
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	5	25	10	50	5	25
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	6	30	12	60	2	10
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	12	60	5	25	3	15
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	30	12	60	2	10
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	35	8	40	5	25
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	25	10	50	5	25
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	8	40	11	60	1	5
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	5	25	12	60	3	15
11	Es el profesor quien decide qué se hace en clase.	8	40	9	45	3	15
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	3	15	12	60	5	25
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	4	20	10	50	6	30
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	9	45	8	40	3	10

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio Nacional Chordeleg

Elaboración: Lic. Segundo G Cambizaca

El liderazgo participativo es parte importante en el proceso enseñanza-aprendizaje en este sentido cuando se les consultó a los estudiantes el 70%

de ellos contestó que a veces el rector toma en cuenta las opiniones de los profesores y estudiantes, situación que contradice con la teoría anteriormente analizada, ya que un líder debe dar oportunidades para que los estudiantes expongan sus criterios, en este sentido el rector está ejerciendo un liderazgo autócrata lo que no beneficia para tener una relación de armonía en el establecimiento.

Así mismo el 45% de los estudiantes cree que a veces las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, la solución de problemas es parte importante de el liderazgo, los problemas se solucionan a través del diálogo y el llegar a consensos, el gerente debe estar preparado para enfrentar este desafío dentro de la administración del centro.

La responsabilidad es uno de los valores que se deben transmitir a diario en una institución educativa especialmente por lo maestros, es así que el 50% de los estudiantes encuestados cree que a veces el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observan cotidianamente en el ambiente escolar.

En la educación de hoy un requisito importante para tener eficacia y eficiencia en el proceso educativo es la innovación de nuevas técnicas de enseñanza y nuevas metodologías a ser aplicadas en el aula de clases, el 60% de los encuestados cree que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, uno de los motivos para que los docentes no apliquen ideas innovadoras se debe al temor a ser llamados la atención por parte de el rector, lo que limita el desenvolvimiento en clases.

De la misma manera el 60% de los encuestados considera que siempre en las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. Esto es negativo por que no se considera que cada estudiante tiene sus habilidades y aptitudes en diferentes campos, la diversidad de criterios conduce a un aprendizaje de mayor calidad.

La motivación es otro componente del líder educativo, es así que el 60% de los encuestados cree que a veces los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y comunitario, la motivación tiene el propósito de mover, conducir e impulsar hacia la adquisición del conocimiento significativo.

De la misma manera el 40% determina que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, la innovación es una de las características de un buen líder educativo, las actividades innovadoras deben estar siempre presentes en el acto educativo, es por eso que es un reto para los administradores que deben tener en cuenta, dando oportunidades para que los profesores desarrollen actividades tendientes a impulsar la innovación.

La participación es un elemento importante dentro del liderazgo, un líder debe dar oportunidades para que sus seguidores den su punto de vista sin excluir a nadie, en este sentido el 50% de los encuestados cree que a veces los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, en este sentido el docente debe ejercer un liderazgo participativo, lo que facilita la enseñanza y hace que los estudiantes propongan ideas, den sus puntos de vista con respecto a temas puntuales dentro del aula de clases.

Así mismo el 60% de la muestra determina que a veces los profesores no se interesan por los problemas del estudiante, hay que recordar que los docentes además de enseñar debe ser fuente de ayuda para la solución de problemas que pueden surgir en el aula, debido al alto grado de estudiantes que vienen de hogares de migrantes estos psicológicamente necesitan la comprensión de la comunidad educativa, y necesitan de un seguimiento constante en su conducta como su rendimiento académico.

Dentro de este mismo ámbito el 60% manifestó que a veces en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, lo que da a entender que una de las características de un buen líder educativo es la capacidad dialógica lo que le distingue de los demás.

De la misma forma los estudiantes en un 60 % creen que a veces se realizan trabajos en grupo, con instrucciones claras y participación del docente, el líder educativo es aquel que guía a los estudiantes a alcanzar el objetivo propuesto sin que lo desorienten situaciones coyunturales que se presentan en la institución.

Así mismo la percepción de los estudiantes en el sentido del compromiso de los docentes con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas alcanzó un 50% en donde manifiestan que a veces se toma en cuenta esta situación, el compromiso refleja también la lealtad a las autoridades otra característica importante de un administrador educativo.

Y finalmente un 45% de los encuestados creen que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, este porcentaje es preocupante debido a que mediante la educación en valores se fortalece el desarrollo del pensamiento del ser humano.

#### **4.2.4. De la encuesta a los Padres de Familia**

Como parte fundamental del proceso de enseñanza aprendizaje y de la institución educativa, los Padres de Familia tienen su criterio con respecto a la gestión de las autoridades, por esa razón hemos incluido una encuesta para auscultar el modo de pensar de ellos al respecto.

La encuesta está diseñada con doce preguntas divididas en dos tipos, diez con las alternativas: Siempre, A veces y Nunca que han sido escogidas para la respuesta de acuerdo a su experiencia en la relación continua con los directivos y maestros, y las dos siguientes con las alternativas Sí o No, la

mayoría son madres de familia de muchas generaciones de estudiantes del colegio.

Se aplicaron a 15 padres y madres de familia que respondieron de acuerdo a su criterio las preguntas establecidas y diseñadas para este propósito, en algunos casos existió excepticismo, esto quizás por temor de ser descubiertos por las autoridades del plantel

**Tabla Nro 22**

**RESULTADO DE LA ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA**

Orden	Declaraciones	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1	El rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	6	40	7	47	2	13
2	En las reuniones, las autoridades hablan más que escuchar a los padres de familia	9	60	6	40	0	00
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	8	53	7	47	0	00
4	La realización de programas en la institución está precedida por el rector y autoridades	6	40	8	53	1	7
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	10	67	4	27	1	4
6	Las autoridades cuando son visitadas por los padres de familia, les reciben con cordialidad.	12	80	3	20	0	00
7	Las autoridades tienen una presentación personal de ejemplo.	10	67	4	27	1	7
8	Los procesos para solucionar problemas entre padres y maestros, son dirigidos por las autoridades.	5	33	8	53	2	14
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes	8	53	6	40	1	1
10	Existe puntualidad en todas las actividades por parte de las autoridades y docentes.	12	80	2	14	1	7

## ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA (continuación)

Orden	Declaraciones	Sí		No	
		f	%	F	%
11	¿Las autoridades tienen la capacidad de liderar el grupo de maestros con que cuentan?	8	53	7	47
12	¿Los maestros establecen una relación armónica con las autoridades?	7	47	8	53

Fuente: Encuesta a los padres de familia del Colegio Nacional Chordeleg

Elaboración: Segundo G Cambizaca

Durante esta investigación se determina que el 47% de los padres de familia encuestados consideran que a veces el rector tiene en cuenta sus opiniones, esto quiere decir que el rector no da mucha importancia a los padres de familia, en este caso el liderazgo del rector se convierte en autoritario que no toma en cuenta las opiniones de los demás.

Así mismo el 60% de los padres de familia cree que siempre en las reuniones las autoridades hablan más que escuchar a los padres de familia, esta situación es negativa, debido a que un buen líder educativo debe dar oportunidades a los padres de familia considerando que ellos son un componente importante dentro del proceso educativo.

La conducta de los maestros y administradores educativos es muy observado por los representantes de los estudiantes en este sentido el 53% manifestó que siempre el liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas es el que los padres de familia observan en el ambiente escolar, es así que cada maestro y administrativo cumple con su rol dentro de la institución educativa lo que conduce a cumplir una gestión apropiada.

El rector de un colegio es el responsable de la aplicación y la evaluación de programas realizados en la institución de educación, en este sentido de acuerdo a los padres de familia el 53% considera que a veces la realización de programas en la institución está precipitada por el rector y las autoridades, este resultado se considera como negativo debido a que el rector y las

autoridades del plantel deben estar siempre encabezando el desarrollo de estas actividades.

La libertad de expresarse dentro y fuera del aula es un tema que se debe considerar en los centros educativos así mismo que cada estudiante tiene sus habilidades en cierto campo y que no todos son iguales, por ello el 67% de los padres de familia manifiesta que en las clases siempre se espera que todos hagan, el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, este resultado es negativo debido a que cada estudiante tiene su propia capacidad de asimilación y aplicación de temas presentados.

El 80% de los encuestados cree que siempre las autoridades cuando son visitadas por los padres de familia son recibidas con cordialidad, este resultado es muy positivo ya que los docentes deben tener la capacidad dialógica que es una característica fundamental de los líderes educativos.

Los maestros y las autoridades son considerados un ejemplo a seguir por lo estudiantes es por eso que estos deben cuidar este prestigio, en este sentido el 67% de los maestros cree que siempre las autoridades tienen una presentación personal de ejemplo dentro del centro educativo, lo que es positivo ya que mediante la presentación se puede proyectar respeto mutuo, credibilidad, valores que forman parte importantísima en la formación integral de la persona.

El líder educativo debe estar preparado para solucionar problemas en el centro educativo y las mismas deben ser oportunas, es así que el 53% de los encuestados cree que a veces los procesos para la solución de problemas entre padres de familia y maestros son dirigidos por las autoridades, esta cifra es significativa debido a que la solución de problemas está en manos del directivo y de este depende si la decisión es oportuna.

El 53% de los padres de familia opinó de que los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes, esta cifra es positiva ya que en el aula los

maestros deben proyectar confianza a sus estudiantes mediante la motivación, el escuchar sus problemas y ayudar la búsqueda de soluciones a los mismos.

El 80% de los encuestados cree que siempre existe puntualidad en todas las actividades por parte de las autoridades y docentes. Es muy positivo ya que la poca puntualidad es una de las debilidades de los docentes y maestros a nivel general.

En las preguntas de las opciones si y no, tenemos que el 53% contestó positivamente cuando se les preguntó si las autoridades tienen la capacidad de liderar el grupo de maestros con los que cuentan, lo que es positivo las autoridades deben estar al frente del grupo.

Y finalmente cuando se les consultó sobre si los maestros establecen una relación armónica con las autoridades el 53% contestó con la opción no, este resultado es negativo ya que los docentes deben estar comprometidos con la misión y visión de la institución educativa.

#### 4.2.5 De la entrevista a los directivos

**Tabla 23**

RESULTADO DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

Nº	Pregunta	Respuesta positiva	%	Respuesta débil	%
1	¿Qué es comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	2		4	
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	5		1	
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro educativo y el profesorado?	4		2	
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	50	3	50
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	50	3	50
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5		1	
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	5		1	
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	4		2	

Fuente: Entrevista directa a directivos

Elaboración: Segundo G Cambizaca

Para obtener mayor información de la realidad de la gestión y liderazgo de la institución educativa, además de haber realizado las encuestas a los estudiantes y padres de familia, se procedió a aplicarles una entrevista a los directivos con el objetivo de determinar el grado de conocimiento en el campo de la gestión y liderazgo.

Considerando que un instrumento clave en la dirección de los centros educativos es la comunicación se les pregunto sobre lo que entiende por

comunicación y cómo se diferencia de la información a lo que tuvimos 4 respuestas negativas, lo que refleja la poca formación y conocimiento en este campo importante en la administración de un centro educativo, los directivos para poner en marcha sus planes y para tomar decisiones requieren sistemas de comunicación eficaces, la información incorrecta causa confusiones que podrían terminar en una decisión de baja calidad.

Cuando se les planteó la pregunta ¿el centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo? 5 de los directivos respondieron positivamente, demostrando así que el centro educativo si cuenta con un reglamento interno en donde norman las funciones de tanto de directivos profesores estudiantes y padres de familia del centro.

Cuando aparece un problema en el centro educativo, el director debe solucionar los más rápido posible, en este sentido se le planteó la siguiente pregunta a los directivos ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro educativo y el profesorado? Teniendo como resultado 4 respuestas positivas, que se deriva en diálogo con los involucrados para llegar a consensos.

Otra pregunta que se planteó fue ¿cuáles deben ser las características de un líder educativo? Se obtuvo 3 respuestas positivas y tres débiles, lo que demuestra que los directivos no tienen mayor conocimiento y formación en el ámbito del liderazgo, lo que no es beneficioso para una institución educativa que quiere el progreso de los estudiantes.

A si mismo se obtuvo 3 respuestas positivas y 3 negativas con respecto a ¿cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección docencia y alumnado? La mayor parte de los directivos cree que el liderazgo participativo es el que predomina en la institución, sin embargo los directivos también manifestaron que se necesita de un liderazgo autócrata para tener mejores resultados en la dirección del centro.

Cuando se les planteó la pregunta sobre ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo? Los entrevistados respondieron con 5 respuestas positivas, la responsabilidad, el respeto, la honestidad, la innovación y la comunicación.

Otra pregunta que se consideró fue ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos? existen 5 respuestas positivas en el sentido que los profesores proyectan comprensión amabilidad, motivación y por sobre todas las cosas amor por el trabajo.

A pesar de que las respuesta sobre los valores son positivos, así mismo los directivos creen que existen antivalores en el centro de educación, temas como la irresponsabilidad con las tareas, falta de disciplina, fueron a lo que se referían con mayor frecuencia.

#### 4.2.6. Matriz de problemáticas

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
<p><b>PROBLEMA 1</b></p> <p>Pobre conocimiento en obligaciones y derechos de la comunidad educativa</p>	<p>Falta de comunicación generalizada de directivos.</p>	<p>No se desarrollan todas las actividades a cabalidad</p>
<p><b>PROBLEMA 2</b></p> <p>Las decisiones toma solo la autoridad o grupo reducido de personas</p>	<p>Falta de compartir el liderazgo</p>	<p>Inadecuado trabajo en equipo</p>
<p><b>PROBLEMA 3</b></p> <p>exceso de estudiantes en aulas en precarias condiciones</p>	<p>Pobre gestión a entidades gubernamentales.</p>	<p>Estudiantes demotivados y con bajo rendimiento</p>
<p><b>PROBLEMA 4</b></p> <p>Falta de actualización a docentes</p>	<p>Poco interés de autoridades y docentes en capacitarse y actualizarse utilizando</p>	<p>No se utilizan las nuevas tecnologías como un medio útil en el proceso enseñanza aprendizaje.</p> <p>Bajo nivel de logros académicos.</p> <p>No se utilizan nuevas metodologías de enseñanza.</p>

## 5. DISCUSIÓN

Para comenzar con el análisis de los resultados obtenidos, se considerará la información científica del marco teórico y la información obtenida de las encuestas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Nacional Chordeleg referente a la gestión en liderazgo y valores en este centro educativo.

Luego de haber considerado los resultados se ha observado dificultades de gestión en la parte administrativa, en la parte de la gestión temas como la atención a los estudiantes en cuanto al acinamiento han tenido una gestión débil lo que ha conducido a que las actividades académicas en la institución no tengan la suficiente eficacia, con un liderazgo adecuado en el establecimiento se puede lograr mejores resultados, los docentes no tienen muy claro el rol del profesor dentro del aula, ya que además de ejercer la profesión un docente debe ser un modelo a seguir en estos temas, el trabajo en equipo bien conducido es una fuente para obtener logros de mayor calidad, sin embargo en las encuestas se refleja que este tema no está bien fortalecido por la administración.

La comunicación es un tema esencial, en nuestro caso como docentes somos también comunicadores y estamos expuestos a la luz de los padres de familia y comunidad en general, por lo que se debe considerar una metodología más efectiva de comunicación que mejore la relación emisor, receptor y que los mensajes lleguen a tiempo y sean de calidad.

En este apartado se analizarán los datos más importantes y que tengan relevancia en la gestión liderazgo y los valores en la institución educativa luego de haber aplicado las encuestas a la población que interviene en esta investigación.

En la tabla ocho se puso a consideración los aspectos que se toman en consideración para medir el tamaño de la población evidenciando que lo que

se toma en cuenta mayoritariamente son los resultados obtenidos en la institución.

En la tabla nueve se pone a consideración del encuestado sobre si las tareas de los miembros de la institución están basadas en normas o reglamentos a lo que los los encuestados coinciden que dentro del establecimiento se cumplen las tareas de acuerdo a las normas de la institución.

El respeto en toda las actividades de la vida debe tener un lugar privilegiado ya que nos identifica como personas, este elemento y los consensos en la toma de decisiones deben ser tomados en cuenta de manera especial por los administradores, en el establecimiento educativo investigado si se toma en cuenta este aspecto, esto se demuestra en la tabla ocho

Cuando un administrador delega la toma de decisiones para resolver conflictos a grupos de personas tiende a tomar decisiones más apropiadas y las misma será de muy buena calidad, en el centro educativo de Chordeleg sí se delega las decisiones a otras personas o grupos de personas para tomar decisiones, sin embargo no existe un consenso completo ya que de los seis directivos cuatro creen que si se delega y dos de los mismos que no se delega, este resultado está relacionado con la tabla número diez de respuestas.

La tabla doce refleja lo que la administración promueve en el centro educativo en las opciones Temas como excelencia académica, trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales, participación de los padres de familia en actividades programadas, de acuerdo a la encuesta no tienen una respuesta favorable en la opción siempre donde solo dos directivos creen que siempre se promueve estos aspectos dentro de establecimiento, mientras que en la opción a veces por lo menos tres directivos creen que la institución si promueve estas actividades y en la

opción nunca se observa que existen un total de nueve respuestas positivas de acuerdo a la encuesta realizada.

En esta misma tabla se constata que la la administración y liderazgo del centro educativo promueven en mínima medida el desarrollo profesional de los docentes, es decir no se registran algún tipo de ayuda o facilidad para que estos se preparen más en el campo educativo, en el siguiente ítem que tiene que ver con la capacitación continua de los docentes también se refleja un bajo resultado en este tema, esto se considera en cuanto tiene que ver con la actualización en temas como la nueva Ley Orgánica Intercultural de Educación (LOEI) que se vuelve un tema de constante necesidad de actualización; y por último en esta tabla también se observa una debilidad en cuanto a la delegación de de autoridad a los grupos de decisión lo que nos da a entender que en el colegio las decisiones en su mayoría las toma la autoridad.

La tabla trece se relaciona a las habilidades de liderazgo que son necesarias para dirigir la institución, aquí se puede observar un porcentaje medianamente alta, los encuestados creen que las habilidades para dirigir una institución educativa se adquieren en gran medida a partir de la experiencia, sin embargo la capacitación continúa que combine la práctica con la teoría y reflexión no se debe descuidar para tener una gestión relevante.

Cuando un docente llega a cumplir una función de dirección es imprescindible que esté preparado para asumir este reto, si bien es cierto la parte de la experiencia es un factor importante sin embargo siempre es necesario haberse formado dentro de este campo del liderazgo, por lo tanto se debe tener muy en cuenta a la parte científica sobre el liderazgo, en esta tabla no hay una relevancia en cuanto a estas dos aspectos importantes y por último según los directivos las habilidades que se requieren para dirigir una institución no son innatas sino más bien se logran a través de la experiencia.

Un aspecto importante a considerarse dentro de la administración de un centro educativo es la búsqueda de técnicas para mejorar el desempeño y progreso de la institución Educativa, en este tema en el cuadro doce nos hace darnos en cuenta que uno de los temas más débiles en respuesta es el ítem (c) donde la mejora de los mecanismos de control, Un tema importante en el proceso enseñanza aprendizaje es el tema de el número de estudiantes en las aulas, en esta tabla se considera de acuerdo a los directivos que a pesar que el problema existe no se ha tomado medidas para reducir el número de estudiantes por aula.

En la institución educativa el equipo didáctico y la junta de profesores son quienes toman las decisiones en la parte pedagógica en esta tabla uno de los aspectos que menor porcentaje ha tenido es la de la coordinación de actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos , es decir que hace falta articulación y coordinación para dirigir estas actividades.

En cuanto tiene que ver a las acciones que desempeñan los departamentos didácticos dentro de la institución educativa es la de organizar y desarrollar las enseñanzas de cada materia, también la de formular propuestas a los directivos , referentes a los proyectos, planes y programaciones del plantel; mientras que en esta misma tabla se observan una mayor debilidad en el ítem relacionada a la promoción de la investigación educativa y la propuesta de actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

En la tabla dieciocho se mide la gestión pedagógica, diagnóstico y las soluciones relativas a la pedagogía, las opciones son sí y no sobre si la gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuada a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, las respuestas en este tema fueron cuatro por la opción sí y dos por la opción no, esto quiere decir que el establecimiento si está cumpliendo con el diagnóstico y da soluciones a la diversidad de la comunidad.

En lo concerniente al material de planificación es en donde el colegio cuenta con el plan estratégico y con el plan operativo anual todos consideran que el colegio si cuenta con estos dos materiales de planificación, como se observó anteriormente en el marco teórico el plan estratégico cumple con la función de proveer estrategias para el desarrollo de la institución tanto en lo pedagógico, administrativo y de estructura, el POA del colegio establece actividades que se tienen que desarrollar en un tiempo determinado por lo general un año; la reingeniería de procesos ocupa un segundo plano en esta tabla, mientras que la mayor debilidad reflejada en esta tabla es debido a la falta de proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes que será tomado en cuenta para la elaboración de la propuesta de mejora.

La encuesta a los docentes fue llevada a cabo con un total de dieciséis declaraciones relacionadas con el liderazgo que proyecta el profesor dentro y fuera del aula como ejemplo a seguir por los estudiantes y el positivo impacto que causa esta actitud en los estudiantes, de las preguntas relacionadas a la gestión en liderazgo tenemos los índices más bajos en las preguntas relacionadas a el rol del docente, el liderazgo para la innovación, el trabajo en equipo para la toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, cuando los docentes fueron encuestados sobre si los directivos mantienen el liderazgo y gestión en la parte académica la respuesta tiene un bajo porcentaje de aceptación de los profesores respecto al liderazgo de los directivos.

En lo referente al liderazgo y la capacidad de integrar a los padres de familia en el proceso educativo los encuestados creen que los padres de familia no tienen resistencia alguna para llevar a cabo nuevos procesos de enseñanza, en este sentido la institución puede emprender nuevos tipos de enseñanza para el beneficio de la población estudiantil en lo referente a los valores que se observan en la institución los docentes encuestados creen que en el proceso enseñanza aprendizaje es el eje transversal de la formación integral sin embargo este mismo tema los docentes no admiran el liderazgo y gestión

de las autoridades educativas en este apartado el porcentaje es notoriamente bajo.

Otro tema que tiene muy poco porcentaje de aceptación es el relacionado sobre el liderazgo de los directivos en el área académica, en algunos casos los encuestados manifestaron que a las autoridades les falta más gestión en la parte académica, esto relacionado a la poca capacitación que los docentes han recibido por las autoridades en temas como metodologías , estrategias de enseñanza y el uso adecuado de las TICs en el aula. En la parte administrativa y financiera los docentes manifiestan que el liderazgo es limitado en esta área.

Los docentes que trabajan en el Colegio Nacional Chordeleg por lo general tienen que viajar largas distancias lo que para estos es un sacrificio importante que ellos hacen con el fin de servir a la comunidad de este sector.

Es así que las actividades de integración deben tomarse muy en cuenta como un instrumento de instrucción socio-afectiva. Los docentes en esta declaración consideran que los valores no son precisamente los que predominan en la decisión de los docentes y directivos, es decir que los directivos dejan mucho que desear en la parte de los valores, con las actividades deportivas se estará solucionando la falta de integración de los docentes, el 40% de los docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector de la institución esto refleja que los docentes no concuerdan mayoritariamente con los directivos, también se observa que el 40% de los docentes declaran que hay resistencia por los compañeros y directivos cuando estos quieren desarrollar nuevos métodos de enseñanza dentro de las aulas.

En la tabla número veinte y uno que refleja los resultados de las encuestas a los estudiantes podemos observar los diferentes criterios que estos tienen con respecto a la gestión del liderazgo y valores por parte de los directivos

del plantel, se tomará los datos más relevantes que distinguen los temas en investigación.

En ocasiones los estudiantes pueden ser reacios a responder temas que involucren a las autoridades sin embargo mediante esta encuesta se logró recabar la información necesaria para tener un criterio amplio en lo referente a la administración de la institución y especialmente a la relación estudiante directivo como actúan estos en la cotidianeidad, esta encuesta también nos ha servido para determinar como perciben los estudiantes el proceso educativo y para plantear alternativas con respecto a la solución de estas, en el caso de esta investigación los estudiantes del tercero de bachillerato respondieron de la siguiente manera a las inquietudes planteadas.

Una de los planteamientos en esta encuesta esta relacionada a los valores en donde se observa una debilidad, cuando se le pregunta al estudiantes sobre si los docentes inician con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realida del entorno familiar y comunitario los seis de los veinte estudiantes creen que los profesores asi lo hacen, la motivación es importante dentro del proceso enseñanza aprendizaje ya que los docentes además de cumplir con su función deben hacer otras que marcará la diferencia sobre los docentes tradicionales.

En el tema de los trabajos en grupo también se refleja una debilidad ya que los estudiantes respondieron que no siempre se desarrollan actividades en grupo, esta situación se lo puede relacionar con el acinamientos de estudiantes ya que conviven en espacios reducidos que escapan de las manos de los docentes pero que sí tiene una estrecha relación con los directivos ya que forma parte de la gestión.

Los estudiantes también responden con respecto a cuan comprometidos están los profesores con la gestión y el liderazgo de los directivos y se nota que los docentes no siempre comparten las decisiones de los maestros con respecto a las decisiones tomadas por los directivos, cuando se les preguntó

sobre si los profesores dan las oportunidades para que el estudiantes expresen sus opiniones cinco estudiantes de los veinte encuestados respondió positivamente mientras que el resto de estudiantes optó por otras opciones.

Los padres de familia son los que complementan este trípode de la educación y en esta investigación se les realizó diez preguntas con la opción siempre, a veces, y nunca en las cuales se determina el grado de relación que estos tienen con los profesores de sus hijos, la solución de conflictos dentro de la institución, la parte afectiva de los profesores hacia los padres de familia, el interés de los directivos hacia los representantes, son temas que se trataron dentro de la encuesta a los padres de familia teniendo así que en las preguntas con estas opciones tiene más del 50% de aceptación positiva de los padres de familia, es decir que a criterio de los padres de familia si han tenido respuestas positivas por parte de los directivos de la institución en cuanto a la solución de problemas.

Existe también dos preguntas con la opción sí y no, sobre si los directivos tienen la capacidad de guiar al grupo de maestros con que cuenta la institución educativa en donde el 50% de los padres de familia creen que los directivos si tienen la capacidad de liderar al grupo de maestro, así mismo en la pregunta relacionada con la relación entre maestros directivos los estudiantes creen que los maestros no se relacionan bien con los directivos.

Así mismo a los directivos se les aplicó una entrevista direccionada a determinar el grado de conocimiento que los directivos tienen en temas relacionados a la gestión del liderazgo y los valores en la institución, en la entrevista se buscó el punto de vista de los directivos sobre lo que significa comunicación donde se obtuvo un total de cuatro respuestas débiles esto quiere decir que los docentes no tienen claro que es la comunicación lo que refleja que no están formados lo suficiente para ejercer esta función.

Las características del líder son amar a su profesión , sentido común, optimismo humildad, vocación de servicio, en este sentido en este sentido se constata que el 50% de los maestros tienen idea de las características que debe reunir un líder educativo.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1 Conclusiones

Después de haber llevado a cabo la investigación en el Colegio Nacional Mixto Chordeleg es necesario hacer las siguientes conclusiones:

En el centro educativo investigado se detectó una falta de gestión en el campo pedagógico, específicamente por exceso de estudiantes dentro de las aulas y la incomodidad de estos para atender las clases.

La falta de comunicación dentro del plantel educativo es considerable y se evidencia más dentro del aula entre profesor\_ estudiantes y estudiante\_ directivo que en consecuencia se refleja en la falta de confianza para expresarse libremente y no se les dá la atención debida a estos detalles que los estudiantes han identificado claramente.

La actualización pedagógica no es una fortaleza en la institución siendo esta necesaria debido al constante avance tecnológico que se experimenta en el país y que incide directamente en la calidad educativa dentro de los planteles, hecho que se ha convertido en una herramienta fundamental para brindar un servicio educativo de calidad.

Los directivos no tienen claro el rol ni la importancia de las características y perfil que debe reunir un lider educativo para lograr una gestión de eficacia y eficiencia dentro de la institución.

Los valores que forman parte fundamental en el proceso educativo no tienen una relevancia mayor en el centro educativo, considerando que la misión y visión de la institución están encaminados a fortalecerlos se evidencia que no se está cumpliendo con este propósito.

Los trabajos en grupo según los estudiantes no se dan siempre y se considera que debe tener relación con el acinamiento de los estudiantes en las aulas y la falta de espacio físico que requieren este tipo de actividades.

La reingeniería de procesos es una debilidad dentro del centro educativo siendo esta importante considerando que la comunidad educativa debe adentrarse en la actualización y formación adquiriendo conocimientos amplios dentro de diferentes campos para estar actualizados.

## **6.2 Recomendaciones**

Dentro de las recomendaciones que se pueden dar luego de esta investigación se ha considerado que deben estar direccionados al rector como responsable de la administración y a la institución en general por lo que se considera los siguiente.

### **RECTOR**

Gestionar la realización de talleres de capacitación que vayan direccionados a los docentes y directivos del plantel para la mejora educativa en todos los niveles.

Realizar talleres de capacitación en valores direccionados a los docentes y personal administrativo y de esta forma cumplir con lo escrito en la misión y visión de la institución educativa.

Gestionar actualizaciones a los docentes en el campo pedagógico, lo que facilitará el uso de herramientas necesarias para el acto educativo en este centro.

Evitar convertirse en un líder autócrata, que solo da ordenes sin escuchar a los actores de la educación.

Brindar mayor atención a los estudiantes y padres de familia sin tomar en cuenta el condición de la persona.

Implementar el centro educativo una propuesta que motive a la innovación y al uso de materiales tecnológicos.

Realizar talleres direccionados a los directivos sobre técnicas de trabajo en grupo para la toma de decisiones, lo que ayudará a la solución de problemas de manera más efectiva.

Implementar canales de comunicación eficaces los que ayudará para la solución de problemas con mayor agilidad.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

PROPUESTA DE MEJORA  
AUTOR. Segundo G Cambizaca

### **7.1 TÍTULO**

*“TALLERES DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO A LAS AUTORIDADES Y PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO NACIONAL MIXTO CHORDELEG DEL CANTÓN CHORDELEG PARA ELEVAR EL NIVEL ACADÉMICO Y MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA”*

### **7.2 JUSTIFICACIÓN**

La investigación realizada en el Colegio Nacional Mixto Chordeleg del Cantón Chordeleg de la provincia del Azuay ha dado como resultado el análisis de las debilidades de los administradores educativos y personal docente en lo concerniente a la gestión y el liderazgo educativo.

Luego de la investigación llevada a cabo se han detectado una constante falencia dentro de campo del liderazgo educativo, por lo que es necesario luego de el análisis de los cuadros, tabulación de los datos y establecido el cuadro de problemática establecer una propuesta encaminada al mejoramiento en la capacidad de liderazgo de las autoridades y personal docente del Colegio Nacional Mixto Chordeleg del cantón Chordeleg, los datos que se obtuvieron durante la recolección de los mismos revelan que existe falta de liderazgo lo que encamina a una falta de comunicación dentro de la institución educativa tanto entre personal administrativo, docente, estudiantes y padres de familia lo que ha hecho que en ocasiones no exista conocimiento de actividades a realizarse dentro del la establecimiento.

Debido a la importancia de la gestión dentro en los centros educativos los administradores deben entender que los valores son parte fundamental en la formación integral de los estudiantes, y como docentes debemos ser un ejemplo innato a seguir.

Una gestión de calidad es importante para mantenerse en los mercados y garantizar una buena participación que involucra entre otras cosas, la satisfacción plena del consumidor, cumplir con las expectativas del cliente, despertar nuevas necesidades del cliente, por esta razón considero que los administradores educativos deben estar capacitados y ser influyentes sobre sus profesores con responsabilidad que contagie a la comunidad educativa.

Es menester en estos tiempos realizar actualizaciones dentro del campo pedagógico y de liderazgo en una institución educativa, debido a los constantes cambios la humanidad debe estar en una constante interacción dentro de las nuevas tecnologías que actualmente predominan y ha evolucionado satisfactoriamente a la educación en general.

### **7.3 OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un programa de capacitación en gestión y liderazgo educativo para las autoridades y personal docente del Colegio Nacional Mixto Chordeleg para el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje y brindar una educación integral.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✚ Optimizar la calidad la gestion y liderazgo de las autoridades y docentes de Colegio Nacional Mixto Chordeleg.
- ✚ Elaborar un cronograma de actividades de capacitación para la actualización de los docentes tendientes a la mejora del nivel educativo.
- ✚ Promover el trabajo en equipo compartiendo roles y responsabilidades.
- ✚ Elaborar un sistema de comunicación para que la comunidad educativa conozca sus derechos y obligaciones y la marcha institucional.

#### **7.4 ACTIVIDADES**

Dentro del desarrollo de esta propuesta se procederá primeramente a la aprobación de la misma dentro de la institución educativa para tener el visto bueno de las autoridades y así implementar para cumplir con los fines propuestos anteriormente.

Es importante socializar esta propuesta para que la comunidad educativa tenga claro el alcance y objetivo de la misma y sirva como un mecanismo para mejorar aspectos relacionados con el liderazgo de la administración y personal docente quienes son los principales implicados para llevar a cabo el proceso enseñanza aprendizaje y mismo surta un efecto positivo en la actual y futuras generaciones de estudiantes de este establecimiento de educación.

Dentro de los puntos más importantes de la propuesta se encuentran precisamente las actividades que se desarrollarán para el cumplimiento de las metas propuestas en este trabajo de mejora de la calidad de liderazgo en este centro educativo, para ello se procederá a realizar el respectivo presupuesto y el cronograma de actividades que se llevarán a cabo en el Colegio Nacional Mixto Chordeleg del Cantón Chordeleg de la provincia del Azuay.

**“TALLERES DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO A LAS AUTORIDADES Y PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO NACIONAL CHORDELEG DEL CANTÓN CHORDELEG PARA ELEVAR EL NIVEL ACADÉMICO Y MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA”**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TEMA</b>	<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA</b>
<b>1.</b>	Gestión del liderazgo y valores	Manuel Guillen Parra(2006)Ética en las organizaciones construyendo confianza. Carlos Correa Jaramillo (2010)Liderazgo valores y Educación Guía didáctica.
<b>2.</b>	Perfil del lider Educativo y estilos de liderazgo	Munch Lourdes (2010) Administración y planeación de Instituciones Educativas.
<b>3.</b>	Los grupos de trabajo y sus beneficios en la toma de decisiones	Huber George P (1989) Toma de decisiones en la gerencia.
<b>4.</b>	La importancia de la comunicación en las organizaciones escolares	González María Teresa (2008) Organización y gestión de centros escolares dimensiones y procesos  Prieto Castillo Daniel (2004) La comunicación en la educación.

ELABORACIÓN: Segundo G Cambizaca

Esta propuesta pretende mejorar la gestión en la administración el Colegio Nacional Chordeleg, con una exigente socialización y creación del conocimiento, a través de conceptos, teorías y experiencias personales que los facilitadores expondrán y se espera que esta propuesta ayude a la dirección de la institución educativa, donde laboran 36 profesores y que el 34% del total de los mismos no poseen un título docente y que deben enfrentar retos como de aprender a aprender, aprender a enseñar con el desarrollo de competencias generales de aprendizaje.

Se considera como primer logro la asimilación de la información impartida a los directivos y docentes de este centro educativo los mismo que aplicarán sus nuevos conocimientos dentro de sus labores cotidianas dentro y fuera del aula haciendo que la convivencia dentro del centro sea más armónica entre los actores de la educación.

#### **TABLA 24**

#### **TALLER No 1 GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES**

<b>FECHAS</b>	A determinar <span style="float: right;">Duración: 8 hrs</span>
<b>PERÍODO</b>	Octubre 2012
<b>PROBLEMA</b>	¿Cómo mejorar la calidad de la gestión del liderazgo y valores en el Colegio Nacional Chordeleg para mejorar la calidad educativa?
<b>OBJETIVOS COMPETENCIAS CONOCIMIENTOS Y VALORES</b>	Proyectar videos encaminados al mejoramiento del la gestión y liderazgo en la institución educativa, para un fortalecimiento en el proceso de enseñanza en este centro educativo. Es una mirada a la situación actual de las instituciones educativas y procedimientos y metodologías que fortalezcan el proceso enseñanza aprendizaje.

ELABORACIÓN: Segundo G Cambizaca

La falta de Gestión y liderazgo en las instituciones educativas es una constante en la mayoría de los centros de la región y el país, temas como la toma de decisiones y el desarrollo e implementación de metodologías acordes al dinamismo educativo conjugado con las nuevas tecnologías han puesto a prueba la situación de los líderes educativos, teniendo estos que buscar alternativas de desarrollo personal para estar a la par de la tecnología, esto ha hecho que el liderazgo dentro de las instituciones haya tenido efectos negativos. Los directivos y docentes del Colegio Nacional Mixto Chordeleg no han sido la excepción lo que en los directivos les ha limitado en temas importantes como la toma de decisiones y la administración del recurso humano, y en los docentes la creciente necesidad de transmitir sus conocimientos utilizando estrategias por medio de las

cuales se proyecte un liderazgo moderno acorde a las exigencias de las nuevas generaciones llamados nativos tecnológicos.

De allí la importancia de la presente propuesta que pretende potenciar los conocimientos de los directivos de la institución en toma de decisiones que son vitales dentro del convivir diario de los establecimientos de educación y dar a conocer cuales son los roles más importantes que deben tener y cumplir los administradores o líderes dentro de las instituciones.

El docente también será beneficiado con la presente propuesta ya que se pretende que el mismo además de ser profesor dentro del aula debe cumplir con el rol de motivador e impulsador de actividades tendientes al desarrollo del liderazgo y así proyectar una imagen digna de imitación como transmisor de los conocimientos, como actor del proceso educativo, como director, profesor e incluso como investigador de conocimientos.

## TABLA 25

### TALLER No. 2

#### PERFIL DEL LIDER EDUCATIVO Y ESTILOS DE LIDERAZGO

<b>FECHAS</b>	A determinar duración 4 horas
<b>PERÍODO</b>	2012 10
<b>PROBLEMA</b>	¿Qué perfil debe tener un un directivo o profesor para ser un guía fructífero en el proceso de enseñanza y aprendizaje y poder encaminar a los estudiantes a una educación integral y significativa?
<b>OBJETIVO</b>	Alcanzar en el directivo y docente la práctica y ejercicio de sus labores enmarcados bajo los preceptos de la ética profesional
<b>COMPETENCIAS</b>	Habrà el análisis del perfil del líder educativo en este mundo de constantes cambios y de tecnologías y su aplicación dentro y fuera de las aulas escolares con la práctica del respeto a los valores individuales en búsqueda de una interacción de aprendizajes hacia el logro de metas.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	

ELABORACIÓN. Segundo G Cambizaca

Es necesario fortalecer la gestión educativa para mejorar el proceso de aprendizaje en los centros educativos del país, en nuestro caso en el Colegio Nacional Mixto Chordeleg, por tal razón con esta actividad se pretende dar una guía para que el líder educativo tenga una gestión acertada y acorde con los constantes avances tecnológicos, de acuerdo a *Munch (2010)*, *manifiesta que* el líder debe tener características definidas para que desarrolle una buena gestión dentro del centro educativo, así en esta obra se detalla las habilidades y competencias que un líder educativo debe reunir para estar al frente de la institución educativa.

Así el líder debe tener una visión amplia de lo que quiere para la institución educativa, debe ser sincero, justo y leal, con sentido común para la toma de decisiones; el optimismo y la humildad deben ser cualidades preponderantes de el líder, debe ser creativo tener una vocación de servicio y por sobre todas las cosas conocimientos dentro del que hacer educativo en la administración no solo de la institución sino también de los recursos humanos una de las banderas de este perfil de líder está de que el líder debe tener un profundo amor por la educación, lo que hará que el mismo haga todo lo posible por realizar una buena gestión.

## TABLA 26

### TALLER No 3

#### LOS GRUPOS DE TRABAJO Y SUS BENEFICIOS EN LA TOMA DE DECISIONES

<b>FECHAS</b>	A determinar	duración 6 hrs
<b>PERÍODO</b>	2012 11	
<b>Problema</b>	¿Cómo incide el trabajo en equipo en una institución educativa en una situación determinada?	
<b>Objetivos</b> <b>Competencias</b> <b>conocimientos</b>	El trabajo grupal como herramienta efectiva para que los directivos tomen decisiones adecuadas en el sentido de formar estudiantes integralmente desarrollando sus competencias cognitivas y las destrezas en el aula y fuera de ella, aprendiendo a aprender dentro de este mundo globalizado Habrá un análisis de la toma de decisiones individual y grupal determinando los beneficios que nos pueden traer cada una de ellas.	

ELABORACIÓN. Segundo G Cambizaca.

Dentro de la administración del Colegio Nacional Mixto Chordeleg, se evidenció la falta del trabajo en equipo, actividades que por lo general no se programan en consenso y han hecho que exista una tendencia al distanciamiento de los docentes frente al administrador educativo; es por esta razón que dentro de esta propuesta se propone llevar a cabo un taller para fortalecer el trabajo en equipo y hacer que los profesores se sientan parte de la toma de decisiones dentro de la institución.

En este taller se detallarán técnicas para trabajar en equipo y sus beneficios para los administradores en la toma de decisiones, Huber George P (1989) en su libro Toma de decisiones en la gerencia toma como referencia a (downs, 1966, pg.75) donde se manifiesta *que las personas que toman las decisiones solos pueden ponderar y considerar mentalmente una cantidad limitada de información.*

Por esta razón es importante tomar decisiones en equipo donde el administrador no tenga que decidir solo y cuando se toma la decisión en grupo hay un mayor respaldo para el directivo, hay innumerables casos

donde el directivo ha estado presionado sobre decisiones y en su afán de hacer una buena gestión ha tomado decisiones que en muchos casos han sido injustas e inconsultas.

Luego de este taller se espera tener resultados positivos en cuanto tiene que ver a toma de decisiones y especialmente motivar a los directivos a retomar los trabajos en equipo, se pretende involucrar a los docentes en tareas de decisión que sistemáticamente lo pueden ir aplicando dentro del aula con trabajos grupales con sus estudiantes, y de esta forma se puede compartir el liderazgo con los docentes de la institución educativa.

Otro tema de importancia se relaciona a la falta de capacitación a los profesores sobre las nuevas técnicas de enseñanza en el campo educativo, un mal que se ha observado ultimamente es que existen docentes con muy limitados conocimientos dentro del campo tecnológico lo que les pone en desventaja con jóvenes profesionales que están iniciando en la docencia y que traen consigo nuevas metodologías, destrezas y competencias en el ámbito educativo, es por esta razón que este taller ayudaría a superar estas diferencias entre los líderes educativos y los docentes de la institución educativa.

**TABLA 27**  
**TALLER No. 4**  
**LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LOS CENTROS ESCOLARES**

<b>FECHAS</b>	A determinar	Duración 6 hrs
<b>PERÍODO</b>	2012 11	
<b>PROBLEMA</b>	¿Cómo implementar un sistema de comunicación efectivo dentro de la institución educativa encaminado al mejoramiento de esta debilidad?	
<b>OBJETIVOS</b> <b>COMPETENCIAS</b> <b>CONOCIMIENTOS</b>	<p>Lograr una mejor comunicación en el Colegio nacional Chordeleg desde sus directivos hacia el personal docente, estudiantes padres de familia y comunidad en general en el desafiante siglo XXI.</p> <p>Según las características del grupo se determinará razones que han motivado esta falta de comunicación dentro del establecimiento educativo y posibles soluciones al problema.</p>	

ELABORACIÓN: Segundo G Cambizaca

La comunicación es una debilidad muy seria dentro de la educación, el el Colegio Nacional Mixto Chordeleg este problema no es muy agudo pero tiene una gran repercusión dentro de los padres de familia y estudiantes quienes siempre están preocupados por este problema dentro del colegio.

Esta propuesta tiene el objetivo de aliviar por lo menos en parte este problema que se evidencia en esta institución educativa del cantón Chordeleg de la provincia del Azuay, en primera instancia el facilitador utilizará métodos para motivar la comunicación dentro del colegio.

En la institución se evidencia también un marcado distanciamiento entre la administración y los profesores, esto se considera que ocurre en algunos casos por situaciones de no querer sentirse subordinados , sin embargo en otros casos existe este problema debido a que existe un buen número de profesores con una variedad de criterios lo que es beneficioso en parte pero en otra gran medida es perjudicial para la comunidad educativa.

Castillo (2004) en su libro *La comunicación en la Educación*, nos da algunas propuestas de comunicación que se pueden poner en práctica en la educación

- ✚ Comunicar es ejercer la calidad del ser humano
- ✚ Comunicar es expresarse
- ✚ Comunicar es interactuar
- ✚ Comunicar es relacionarse
- ✚ Comunicarse es gozar
- ✚ Comunicar es proyectarse
- ✚ Comunicar es afirmarse en el propio ser
- ✚ Comunicar es sentirse y sentir a los demás
- ✚ Comunicar es abrirse al mundo
- ✚ Comunicar es apropiarse de uno mismo

Con este material el facilitador tendrá la oportunidad de orientar a los docentes y directivos para ejercer una verdadera comunicación dentro de la comunidad educativa y en la educación en general.

A través de esta propuesta se pretende promover una comunicación más sincera y fluida dentro del centro educativo que a la postre trascenderá a toda la comunidad educativa dando una mejor imagen institucional hacia la comunidad en general

## **7.5 LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

La propuesta de ser aceptada se aplicará en el Colegio Nacional Mixto Chordeleg del Cantón Chordeleg de la provincia del Azuay.

## **7.6 POBLACIÓN OBJETIVO**

Estos talleres serán impartidos a todos los directivos del plantel educativo, además involucraría a todos los 36 docentes que prestan sus servicios en el establecimiento, en este programa de talleres involucrará a todos los profesores sin importar si sus títulos sean o no docentes.

## **7.6 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

### **HUMANOS**

La propuesta es sostenible debido a la constante relación entre la necesidad y la oportunidad que tiene los directivos de mejorar sus gestión dentro del centro educativo, lo que les facilitará la administración con eficacia y eficiencia y a los docentes ser verdaderos líderes dentro del aula con conocimientos suficientes para cumplir la labor educativa dentro con amor y practicando y estimulando a los estudiantes a la práctica de los valores fundamentales como son el respeto y la responsabilidad.

Por otro lado se encuentra la capacidad de organización de este centro educativo y la formación que ofrece a los estudiantes, en este sentido es recomendable la aplicación de esta, la capacidad de los docentes y directivos garantiza la ejecución de esta propuesta.

La factibilidad se basa en la formación de los docentes dedicados a la enseñanza, las áreas de estudio en el centro educativo son dirigidas por profesionales de la educación, por lo tanto se espera que al ponerse a consideración de las autoridades esta propuesta se decida a implementar como una alternativa de solución o mejoramiento de la calidad de la gestión en el colegio investigado.

### **TECNOLÓGICOS**

El Colegio cuenta con un laboratorio de computación equipado con material informático que garantizan el desarrollo de las actividades educativas, especialmente para temas investigativos que los docentes y autoridades

puedan necesitar, el acceso al internet es otro elemento que beneficiará al momento de implementar los talleres de capacitación, las actividades de mejora y actualización a los docentes deben tener un importante espacio dentro de la institución.

## **MATERIALES**

EL Laboratorio está equipado con proyectores instalados y muebles, las aulas están equipados con pupitres de buena calidad, por lo tanto solo bastaría la aprobación de los directivos para que estos sean utilizados para los talleres y actividades anteriormente propuestos, no es necesario enumerar, pizarras material didáctico que facilitarán la ejecución de la propuesta encaminada a la mejora del la gestión del liderazgo en el Colegio Nacional Mixto Chordeleg.

## **FÍSICOS**

El Colegio Nacional Mixto Chordeleg cuenta con con una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades educativas, sus aulas se encuentran en un estado aceptable, además de los laboratorios y aulas la institución cuenta con un estadio de futbol y dos canchas de uso múltiple.

La institución cuenta también con una biblioteca para obtener información científica que ayudará a proveer material para los talleres que se preveen dictar en la instutución educativa a los directivos y profesores.

## **ECONÓMICOS**

Para la ejecución de esta propuesta la participación de Colegio en la asignación de recursos es vital, el maestrante pondrá su conocimiento como soporte para cumplimiento de esta propuesta, además se debe considerar a la autogestión de recursos para cubrir el costo de profesional que dictará los talleres que vendrían de diferentes personas con el fin de que esta propuesta cumpla con sus objetivos.

## ORGANIZACIONALES

Se ha mencionado la aceptación de la institución por medio de sus directivos para la ejecución de la propuesta, en todo caso la propuesta entraría como proyecto con un líder dedicado y responsable en encaminar la propuesta.

### 7.7 PRESUPUESTO

Para el desarrollo de la propuesta se propone un presupuesto tentativo que se necesitará para la ejecución de la misma, los recursos debe financiar la institución, sin embargo la autogestión será primordial para el cumplimiento de los propósitos planteados.

En vista de lo anteriormente citado se calcula el siguiente presupuesto.

ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
DOCENTE		\$20.00	\$520.00
REFRIGERIO		\$1.00	\$420.00
MATRIALES			\$50.00
AUDIOVISUALES Y AULA		\$15.00	\$390.00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$1380.00</b>
IMPREVISTOS 10%			\$138.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$1518.00</b>

Elaboración: Segundo G Cambizaca

En el caso de tener una favorable aprobación y autorización por parte de las autoridades del Colegio Nacional Chordeleg, se propone el siguiente cronograma de actividades.

## 7.8 CRONOGRAMA

N o.	Actividades	Duración	Fechas tentativas	Horario tentativo	Responsable
1.	Gestión del liderazgo y valores	8 horas En cuatro días	<b>Septiembre 2012</b> Martes 25 Miércoles 26 Jueves 27 Viernes 28	13:hrs 30 a 15:30	Lic. Segundo Cambizaca
2.	Perfil del líder Educativo y estilos de Liderazgo	4 horas en dos días	<b>Octubre 2012</b> Lunes 29 Martes 30 Miércoles 31	13;hrs 30 a 15:30	Lic. Segundo Cambizaca
3.	Los grupos de trabajo y sus beneficios en la toma de decisiones	6 Horas en tres días	<b>Noviembre 2012</b> Miércoles 28 Jueves 29 Viernes 30	13hrs 30 a 15:30	Lic. Segundo Cambizaca
4.	La importancia de la comunicación en los centros escolares	6 horas en tres días	<b>Enero 2013</b> Miércoles 9 Jueves 10 Viernes 11	13hrs 30 a 15:30	Lic. Segundo Cambizaca

ELABORACIÓN: Segundo G Cambizaca

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Bermeo Segura Bolivar (2001), *Ética Profesional*, Editorial universidad de Guayaquil- Guayaquil Ecuador.

Chavarría Marcela Olarte (2007), *Educación en un mundo globalizado, retos y tendencias del proceso educativo*, editorial Trillas, México.

Chiavenato Idalberto (2007), *Administración de recursos humanos*, Mexico DF. Editorial McGraw-hill Interamericana.

Correa Jaramillo Carlos (2010), *Guía didáctica Liderazgo Valores y Educación*, Editorial UTPL Loja- Ecuador

González, María Teresa (2008), *Organización y gestión de Centros Escolares dimensiones y procesos*, Editorial Pearson Educación, S.A. Madrid España

Guerrero Jimenez Galo (2007), *Ética Social y Profesional*, Editorial UTPL Loja-Ecuador.

Guillén Parra Manuel (2006), *Ética en las organizaciones construyendo confianza*, editorial Pearson Education SA, Madrid-España

Herrera García Jorge (2001), *Organización y Administración Escolar*, facultad de filosofía letras y Ciencias de la Educación, Editorial universidad de guayaquil- Guayaquil Ecuador.

Huber, George P (2011), *Toma de decisiones en la gerencia*, editorial Trillas,S.A México

Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI 2011)

Martín- Moreno Cerrilo Quintina (2007), *Organización y dirección de Centros Educativos Innovadores, El centro Educativo Versátil*, GAAP Editorial. S.L. Aravaca Madrid España.

Morán Marquez Francisco (2001), *Filosofía de la Educación*, Editorial universidad de Guayaquil- Guayaquil Ecuador.

Morán Marquez Francisco (2005) *Liderazgo en Alta Gerencia Educativa, una administración para el cambio*. Editorial universidad de Guayaquil- Guayaquil Ecuador.

Munch Lourdes, Galicia Emma, Jiménez Susana, Patino Félix, Pedroni Francisco (2010), *Administración y planeación de instituciones educativas*, editorial Trillas,S.A, México.

PEI Colegio Nacional Chordeleg (2010) *Plan estratégico, POA, Reglamento interno de la institución*.

Reglamento a la Lay Orgánica de Educación(2010) actualizada.

## 9. APENDICES

### COLEGIO NACIONAL CHORDELEG DEL CANTÓN CHORDELEG DE LA PROVINCIA DEL AZUAY



Colegio Nacional Chordeleg  
45km de Cuenca



Entrada principal al colegio

## ENCUESTA A ESTUDIANTES DE TERCERO DE BACHILLERATO

Sr. 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.

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento: Colegio Nacional CHORDELEG

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia: Azuay.

Cantón: Chordeleg

Parroquia: Chordeleg

Sector: Urbano  Rural

Teléfono: 2223-280

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

### CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El 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 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			



Estudiantes encuestados del tercer año de Bachillerato físico matemáticas que participaron en la investigación.

# ENCUESTA A DIRECTIVOS DEL COLEGIO NACIONAL CHORDELEG

Sres.

Gestores Educativos:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicito a usted contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para mi investigación.

## 1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento: Colegio Nacional CHORDELEG

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia: Azuay.

Cantón: Chordeleg

Parroquia: Chordeleg

Sector: Urbano

( x )

Rural

( )

Teléfono: 2 223-280

## **CUESTIONARIO**

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

### 1.- Tipo de establecimiento:

- a) Fiscal ( )
- b) Fiscomisional ( )
- c) Municipal ( )
- d) Particular ( )

### 2.- ¿Cómo está organizado los equipos de trabajo en su institución?

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

.....

**3.- Para medir el tamaño de la institución, usted toma en cuenta:**

- a. El número de miembros de la institución ( )
- b. Los resultados obtenidos en la institución ( )
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ( )
- d. Otros (especifique) ( )

.....

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

SI ( ) NO ( )

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

- a) Rector.
- b) Vicerrector.
- c) Consejo Directivo.

**6.- Para la solución 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 liderazgo y administración del centro educativo promueve:**

Orden	Se promueve	Siempre	A Veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	Desarrollo profesional de los docentes			
c	Capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia			
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 desarrolla 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 educativa, usted como directivo promueve:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de 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, ¿Cuál se encuentra en su institución?**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección: Rector, Consejo escolar, Consejo Académico.			
b	De gestión: Secretaría, Vicerrector, Comisión económica.			
c	De coordinación: Jefes de estudios, Coordinadores.			
d	Técnica: Departamentos, equipo docente, etc.			
e	Otros órganos institucionales (¿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 estudiantes.			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes			

**Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con los términos de 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, referente a la elaboración de 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 progresión 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 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) Una reingeniería de procesos. ( )
- b) Plan estratégico. ( )
- c) Plan Operativo Anual. ( )
- d) Proyecto de capacitación dirigido a maestros y directivos. ( )



Lic. Cristina López Rectora del Colegio Nacional Chordeleg



Secretaría de la Institución, principal fuente de información de este proyecto de investigación

# ENCUESTA A DOCENTES DEL COLEGIO NACIONAL CHORDELEG

Sr. Profesor:

Le pedimos que LEA DETENIDAMENTE cada uno de los parámetros establecidos.  
A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

## 1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento: Colegio Nacional CHORDELEG

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia: Azuay.

Cantón: Chordeleg

Parroquia: Chordeleg

Sector: Urbano

( x )

Rural

( )

Teléfono: 2 223-280

## CUESTIONARIO

Orden	Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
<b>1</b>	El rol de maestro líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
<b>2</b>	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 escolaridad.			
<b>3</b>	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.			
<b>4</b>	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 de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6	El trabajo de equipo, para tomar las decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8	Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9	Sentirme poco integrado en la institución y entre los compañeros.			
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el directivo del centro educativo.			
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades del centro educativo.			
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
14	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
15	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			



Docentes del Colegio Nacional Chordeleg durante la encuesta.

## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA Y REPRESENTANTES

Sr. Padre de familia y/o representante.

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que estudian sus hijos(as) y representados.

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.

### 2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento: Colegio Nacional CHORDELEG

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia: Azuay.

Cantón: Chordeleg

Parroquia: Chordeleg

Sector: Urbano  Rural

Teléfono: 2 296 018.

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- f. Fiscal.
- g. Fiscomisional.
- h. Municipal.
- i. Particular laico.
- j. Particular religioso.

### CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1 El rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.			
2 En las reuniones, las autoridades hablan más que escuchar a los padres de familia.			
3 El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4 La realización de programas en la institución está precedida por el rector y autoridades.			
5 En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			

6	Las autoridades cuando son visitados por los padres de familia, les reciben con cordialidad.			
7	Las autoridades tienen una presentación personal de ejemplo.			
8	Los procesos para solucionar problemas entre padres y maestros, son dirigidos por las autoridades.			
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes			
10	Existe puntualidad en todas las actividades por parte de las autoridades y docentes.			

**2.- En la siguiente pregunta su respuesta a la interrogante debe ser Sí o No. ¿Las autoridades tienen la capacidad de liderar el grupo de maestros con que cuentan?**

Sí ( )

No ( )

**3.- La siguiente interrogante, tiene como respuesta un Sí o No, según su punto de vista. ¿Los maestros establecen una relación armónica con las autoridades.**

Sí ( )

No ( )