



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERZGO EDUCACIONAL**

**“Gestión del liderazgo y valores en el Centro Educativo “Domingo Savio”, de Sígsig, durante el año lectivo 2011-2012”**

Tesis de grado

**AUTORA:**

Espinoza Maldonado, Jeaneth Esperanza

**DIRECTOR:**

Hernández Cueva, Marita, Mgs

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN**

Loja, 15 de enero de 2012

Mgs.  
Marita Hernández Cueva  
DIRECTORA DE TESIS

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo denominado “Gestión del liderazgo y valores en el Centro Educativo “Domingo Savio”, de Sígsig, durante el año lectivo 2011-2012”, realizado por el profesional en formación: Espinoza Maldonado Jeaneth Esperanza; 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, junio de 2012

.....  
Mgs. Marita Hernández Cueva  
**DIRECTORA DE TESIS**

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

### **CESIÓN DE DERECHOS**

“Yo Espinoza Maldonado Jeaneth Esperanza, declaro ser autor (a) de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

-----  
**Espinoza Maldonado Jeaneth Esperanza**  
**CI. 010242607-9**

## **AUTORÍA:**

Yo, Jeaneth Esperanza Espinoza Maldonado, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....  
**Jeaneth Espinoza M.**  
**CI. 010242607-9**

## **DEDICATORIA**

Con mucho Amor dedico esta tesis a mi esposo Fernando, quien con su apoyo incondicional me ha motivado para seguir adelante superándome. A mis hijos Israel Fernando y Jaime Andrés, quienes son la razón de mi vida y por quienes emprendí la consecución de esta meta. A mi madre Eulalia, ese ser maravilloso que me dio la vida, por quien soy lo que soy, y por quien he llegado hasta donde estoy. Finalmente a la memoria de mi padre Jaime y de mi hijo Juan Andrés, quienes desde el cielo me guían por el camino del bien.

## AGRADECIMIENTO

Expreso de todo corazón mis más sinceros agradecimientos:

**A Dios**, la fuerza superior, que me da el entendimiento para realizar cada reto de vida. **A mis padres** Eulalia Maldonado y Jaime Espinoza †, que con su ejemplo me han enseñado a superarme en lo personal y profesional, a ellos por ayudarme y comprenderme, a ellos a quienes tanto amo... Gracias. **A mi amado esposo** Fernando Álvarez y **a mis queridos hijos** Juan Andrés †, Israel Fernando y Jaime Andrés, quienes son la luz de mi vida, mi inspiración y mi estímulo para vencer los difíciles obstáculos en la obtención de este grado académico. **A mis hermanos Lourdes y Oswaldo**, a mi familia y a todas aquellas personas que me brindaron su colaboración, de manera especial a mi directora de tesis, la **Mgs. Marita Hernández C**, quien con sus valiosos conocimientos, enseñanzas y apreciables asesorías, han aportado grandes beneficios para la realización de esta investigación... Gracias.



UNIDAD EDUCATIVA "DOMINGO SAVIO"  
ASOCIADA A LA UNESCO  
Sigsig - Azuay - Ecuador

---

Sigsig, 05 de septiembre de 2011.

Licenciada.

Jeaneth Espinoza M.

MAESTRANTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

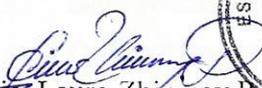
Presente.

De mi consideración:

Con el fin de dar contestación al oficio con fecha 25 de junio de 2011, me dirijo a usted para expresar la Autorización para la realización de su proyecto de investigación sobre: **"Gestión de liderazgo y valores del centro educativo Domingo Savio"** durante el presente año lectivo, por lo que dejo constancia de mi agradecimiento por la labor académica que desarrollará en la institución, la misma que servirá para promover el trabajo docente.

Por su valioso contingente que brindará a la institución, con sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

  
Etc. Lauro Zaminay P.  
SUBDIRECTOR



---

*Abriendo el camino de luz y verdad que conduzca al niño y niña a su formación integral*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
ACTA DE SESIÓN	III
AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	X
RESUMEN EJECUTIVO	XII
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
2.1. La gestión educativa	4
2.1.1. Concepto	4
2.1.2. Importancia	5
2.1.3. Tipos de gestión	6
2.1.4. Competencias de la gestión educativa	7
2.2. Liderazgo educacional	9
2.2.1. Concepto	9
2.2.2. Tipos de liderazgo	10
2.2.3. Características de liderazgo educacional	15
2.3. Diferencias entre directivo y líder	18
2.4. Competencias del Liderazgo educativo	20
2.5. Los valores y la educación	22
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>27</b>
3.1. Participantes	27
3.2. Materiales e Instrumentos	31
3.3. Método y Procedimiento	32

<b>4.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>34</b>
4.1.	DIAGNÓSTICO	34
4.1.1.	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	34
4.1.1.1.	El manual de organización	34
4.1.1.2.	El código de ética	34
4.1.1.3.	El Plan Estratégico	34
4.1.1.4.	El Plan Operativo Anual	35
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI)	35
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones	36
4.1.2.	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	36
4.1.2.1.	Misión y visión	36
4.1.2.2.	El Organigrama	38
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	39
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores	45
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores	46
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores	46
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores	47
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores	47
4.1.3.	Análisis FODA	48
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades	48
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas	49
4.1.3.3.	Matriz FODA	49
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	50
4.2.1.	De los directivos	50
4.2.2.	De la encuesta a Docentes	59
4.2.3.	De la encuesta a Estudiantes	60
4.2.4.	De la encuesta a los padres de familia	62
4.2.5.	De la Entrevista a Directivos	64
<b>5.</b>	<b>DISCUSIÓN</b>	<b>67</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	<b>73</b>

<b>7.</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>75</b>
7.1.	Título de la propuesta	75
7.2.	Justificación	75
7.3.	Objetivos de la propuesta	76
7.4.	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>77</b>
7.5.	Localización y cobertura espacial	79
7.6.	Población Objetivo	79
7.7.	Sostenibilidad de la Propuesta	79
7.8.	Presupuesto	80
7.9.	Cronograma	81
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>82</b>
<b>9.</b>	<b>APÉNDICES</b>	<b>84</b>

#### ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

1.	Tabla de Autoridades	27
2.	Tabla de Docentes	28
3.	Tabla del Personal de Servicios	29
4.	Tabla de Estudiantes del educación inicial	29
5.	Tabla de Estudiantes de educación básica	30
	Matriz FODA	49
6.	Formas de Organización	50
7.	Aspectos para medir el tamaño de la Organización	51
8.	Tareas de los miembros	51
9.	Clima en la toma de decisiones	52
10.	Delegación en la toma de decisiones	52
11.	La Administración promueve	53
12.	Habilidades de Liderazgo	54
13.	Promoción para mejorar	54
14.	Organismos institucionales	55
15.	Actividades del equipo educativo	56
16.	Departamento didáctico	57
17.	Gestión pedagógica	58
18.	Material de planificación	58

19.	Encuesta a Docentes	59
20.	Encuesta a Estudiantes	61
21.	Encuesta a Padres de Familia	62
22.	Entrevistas a las autoridades	64
23.	Matriz de problemas	65
24.	Cronograma de propuesta	80

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo constituye un marco de referencia para analizar y reflexionar sobre la **“Gestión del liderazgo y valores en el Centro Educativo Domingo Savio, de Sígsig, durante el año lectivo 2011-2012”**.

Los resultados obtenidos en esta investigación se enfocan en la problemática de una crisis educativa evidenciada por la forma que se ha manejado la institución, reflejado en un bajo liderazgo y valores en la gerencia educativa lo que incide en problemas organizacionales, tales como: práctica pedagógica tradicional, organización del aula con evidentes signos autoritarios e inadecuados mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño.

Puede considerarse que los indicadores de las debilidades administrativas y académicas en la escuela Domingo Savio se debe a la escasa práctica de teorías o enfoques de gerencia y liderazgo, es así que se plantea una propuesta de mejora, que contribuya en la solución de problemas, que favorezca al mejoramiento de los procesos de gestión del liderazgo y valores de la institución.

La ejecución del proyecto fue factible porque contó con los instrumentos básicos, fuentes bibliográficas, investigación y asesoría de la directora de tesis.

# 1. INTRODUCCIÓN

Las reformas educativas de las últimas décadas introducen nuevas políticas y estrategias que favorecen la innovación de la gestión y liderazgo escolar. Por ello es necesario contar con docentes y directivos comprometidos, pioneros en el avance y transformación dentro de una sociedad que cada día plantea nuevos retos.

Los problemas de orden administrativo, pedagógico, de liderazgo y valores, observados en la escuela Domingo Savio. La vocación, el interés y el amor por la labor educativa, son razones suficientes que motivaron el afán por desarrollar el presente trabajo de investigación.

Es así que uno de los objetivos principales que se van a lograr en la ejecución de esta investigación será el de analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación del centro educativo y para conseguir su cumplimiento, se plantea cinco objetivos específicos que permitan el involucramiento en la investigación, a continuación se detallan los mismos:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

En el Marco Teórico del presente trabajo se desglosan algunas temáticas relacionadas con la Gestión Educativa: concepto, importancia y tipos, todo ello nos brinda la oportunidad de conocer el papel que desempeña un administrador orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos.

Abarca información sobre liderazgo educativo: concepto, competencias, importancia y tipos, su estudio analítico nos permite tener una visión general del perfil y las características que debe poseer un líder y más aún asumir con compromiso la vivencia personal de sus enseñanzas.

Se enfoca además el tema de los valores pero no únicamente unido al liderazgo sino también a la educación lo que nos servirá como instrumento y orientación en la práctica comprometida de fortalecer los valores éticos en los líderes organizacionales.

Con la finalidad de proponer alternativas de solución para los diferentes problemas encontrados en la institución, se plantea una propuesta de mejora titulado “Vías de colaboración, como medios para reforzar rescatar, vivenciar los valores humanos y desarrollar el liderazgo en la comunidad educativa Domingo Savio”, cuyos objetivos son:

- Incrementar el nivel de liderazgo con la práctica de valores éticos y morales, considerando el entorno socio-económico y cultural de la institución.
- Establecer vías para la participación eficaz asumiendo un liderazgo fundamentado en valores y principios.
- Favorecer la unidad armónica de la institución a través de la práctica de actitudes de cambio y mejoramiento en las relaciones interpersonales.

- Preparar al centro educativo para que pueda enfrentar las transformaciones científicas y tecnológicas del presente siglo.

La confianza y las altas expectativas enfocadas en la propuesta, son las actitudes que generan compromiso en las personas, es el saber que alguien cree y confía en ellas, en lo que saben y en lo que pueden hacer. Esto resulta muy valioso para que el presente trabajo sirva como un instrumento para el mejoramiento del desempeño docente y directivo, lo que generará grandes beneficios para el progreso de la calidad educativa de la institución.

Por lo que si usted, amigo lector, desea ser un líder que contagie virtudes, le invito a leer este interesante trabajo, con el que podrá adoptar una nueva visión y de esta manera proyectarse en su labor educativa.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La gestión educativa

#### 2.1.1. Concepto de gestión

Según el autor Ivancevich (1997) nos dice que la Gestión es un procedimiento en el que intervienen un grupo de personas, cuya función es coordinar las diferentes actividades profesionales con el propósito de obtener resultados eficaces y eficientes.

Con relación a la Gestión Educativa el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina (1996), la considera como una serie de acciones que se deben considerar para una acertada toma de decisiones que implica además, el cumplimiento de acciones educativas para su ejecución y evaluación.

Esperanza Beltrán (2011) en su módulo de “autoaprendizaje de liderazgo y emprendimiento” (p. 17), dice: “Gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”.

Gracias a las definiciones anotadas nos damos cuenta el significado de la administración dentro de las instituciones educativas, y de la necesidad tan grande, en la actualidad, de formarse como administradores educativos, una institución educativa pública o privada, tiene como fin el ofrecer una educación de calidad.

Dentro de la gestión educativa es necesario realizar una adecuada conducción y orientación de los recursos para lograr los objetivos siguiendo procesos específicos, pues solo un profesional podría realizarlo de una manera técnica, competitiva y no empírica.

### 2.1.2 Importancia de gestión

Para Lourdes Carrillo, Revista SynthesiS. #46 (2008) “la gestión escolar ha tenido un papel especial en la renovación educativa, de ahí la importancia que ha tomado en nuestros días la mejora y preparación del proceso de gestión escolar. La gestión debe poseer una comprensión de la cultura social, de la organización académica y del entorno globalizador en el que se encuentre inmerso, teniendo una apertura al cambio que favorezca las innovaciones requeridas para la mejora permanente de la calidad educativa. Los miembros que participen en la gestión educativa deben tener habilidades de comunicación, liderazgo y facilidad de renovación y aplicación continua para la estimulación de los equipos de trabajo por medio de una motivación que favorezca una comunicación efectiva, con lo cual se logrará un mejor ambiente colaborativo que conlleve a realizar y mejorar la calidad educativa”. (p.12)

Lourdes Münch y otros en el texto Administración y Planeación de Instituciones Educativas (p.131) establece que la gestión o dirección educativa “*es trascendental porque:*

- Es determinante en el clima organizacional y, por consecuencia, en la productividad y calidad educativa.
- Establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.
- El éxito de las organizaciones depende de un liderazgo adecuado”.

Es así, como la gestión en toda institución educativa constituye un factor de primordial importancia por cuanto los actos técnicos, docentes y administrativos que se desarrollan deben estar íntimamente relacionados con la acción gerencial de la organización.

El gerente de una institución debe cumplir una labor de director, de conductor y controlador de todas las actividades del proceso educativo del establecimiento que administra, a fin de prevenir las eventualidades que influyen negativamente en dicho proceso.

### 2.1.3 Tipos de gestión

- **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Estratégica:** Arte de conducir la empresa proyectándola al futuro y adaptándola a la cambiante evolución del entorno y su impacto en el interior de la empresa.
- **Gestión Administrativa:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

- **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión Pública:** es la aplicación de todos los procesos e instrumentos que posee la administración pública para lograr los objetivos de desarrollo o de bienestar de la población. También se define como el ejercicio de la función administrativa del gobierno.
- **Gestión Educativa:** es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

<http://johanatov.blogspot.es/1224872700/definicion-y-tipos-de-gestion/>

Por lo expuesto existen algunos tipos de gestión, encaminadas a lograr diferentes objetivos, en distintos contextos o ámbitos, esto nos permite identificar que la gestión educativa es la que nos interesa para investigar y analizar el presente trabajo.

Pero además se puede conocer que el desarrollo de la gestión enfoca su labor únicamente al emprendimiento de proyectos que favorecen los procesos pedagógicos y no se proyecta más allá, mientras que en la actualidad, las nuevas políticas educativas exigen al directivo actuar en diferentes ámbitos.

#### **2.1.4 Competencias de la gestión educativa**

Esperanza Beltrán (2011) en su módulo de “autoaprendizaje de liderazgo y emprendimiento” describe las principales competencias de la gestión: (p. 34)

a) Gestión institucional:

- Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo.
- Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva.
- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.
- Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto educativo Institucional.
- Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

#### b) Gestión pedagógica

- Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
- Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.
- Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.
- Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.
- Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

### c) Gestión administrativa

- Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados al centro educativo.
- Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.
- Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

Según lo descrito, el cargo directivo conlleva una serie de tareas específicas y para lograr su éxito deseado, debe compartir el poder y la responsabilidad con el profesorado y la comunidad. Parece claro que el director debe adquirir mayor protagonismo e impulsar la dinamización de sus colaboradores.

## **2.2. Liderazgo educacional**

### **2.2.1 Concepto de liderazgo educacional**

Para Grinberg (1999) el liderazgo educacional es la capacidad para viabilizar el desarrollo de la organización, dirigir formalmente a sus miembros así como también apoyar y promover el crecimiento profesional de sus colaboradores, cuyo propósito es lograr un cambio transformacional centrado en el mejoramiento de las condiciones de las personas que participan en el proceso educativo.

Esperanza Beltrán (2011) en su módulo de “autoaprendizaje de liderazgo y emprendimiento”, define: “Liderazgo es la capacidad de influir en las personas para alcanzar objetivos comunes” (p. 31)

Lourdes Münch y otros en el texto Administración y Planeación de Instituciones Educativas señalan que “Un líder se distingue porque sus colaboradores reconocen en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, competencias y cualidades, de tal forma que inspira

confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de las metas de la institución educativa. El líder es aquel que alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de los planes”. (p. 149).

Considerando lo anterior, un líder educativo en el nuevo milenio es visto como una persona visionaria, transformadora, competente, confiable y organizada, con una gran capacidad de ver más allá, y comprender hasta dónde puede ir para mejorar, actuando y tomando decisiones con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa, para ello es preciso que los directivos se preparen con el fin de desarrollar habilidades y competencias para ser líderes, pudiendo perfeccionarlas a través de ejercicio y su aplicación en la vida cotidiana.

### **2.2.2 Tipos de liderazgo**

Esperanza Beltrán (2011) en su módulo de “autoaprendizaje de liderazgo y emprendimiento” cita algunas clasificaciones: (p. 17)

#### ❖ Liderazgo Democrático

La palabra “democracia” viene del griego “demos” que significa pueblo y “kratos” gobierno, de allí que democracia signifique “gobierno del pueblo”, pero esta palabra no solo es usada en política, sino también cuando se refiere a un conjunto de reglas para la convivencia social. De allí que líder democrático es aquel que:

- Sabe qué hacer, sin perder la tranquilidad. Todos pueden confiar en él en cualquier emergencia.
- Nadie es marginado o rechazado por él. Al contrario, sabe actuar de tal forma que cada uno se sienta importante y necesario en el grupo.
- Se interesa por el bien del grupo. No usa el grupo para intereses personales.
- Siempre está dispuesto a escuchar.
- Se mantiene calmo en los debates, sin permitir que se abandone el deber.

- Distingue bien la diferencia entre lo falso y lo verdadero, entre lo profundo y lo superficial, entre lo importante y lo accesorio.
- Facilita la interacción del grupo. Procura que el grupo funcione armoniosamente, sin dominación.
- Piensa que el bien siempre acaba venciendo el mal. Jamás se desanima ante la opinión de aquellos que sólo ven peligros, sombras y fracasos.
- Sabe prever, evitar la improvisación. Piensa hasta en los menores detalles.
- Cree en la posibilidad de que el grupo sepa encontrar por sí mismo las soluciones, sin recurrir siempre a la ayuda de otros.
- Da oportunidad para que los demás evolucionen y se realicen. Personalmente, proporciona todas las condiciones para que el grupo funcione bien.
- Hace actuar. Toma en serio lo que debe ser hecho. Obtiene resultados.
- Es agradable. Cuida su apariencia personal. Sabe conversar con todos.
- Dice lo que piensa. Sus acciones se corresponden con sus palabras.
- Enfrenta las dificultades. No huye, ni descarga el riesgo en los demás.

#### ❖ Liderazgo Autocrático

La palabra “autocracia” se deriva del vocablo griego que significa “governarse a sí mismo”, es decir, el poder desmedido en las manos de una sola persona.

Las autocracias son, entonces, formas de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona o un grupo de personas, es decir, donde la autoridad manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás. Por ello los líderes autocráticos actúan de la siguiente manera:

- Asumen toda la responsabilidad de la toma de decisiones.
  - Determinan todas las normas del grupo: inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
  - La decisión y la intemperancia se centralizan en el líder.
  - Consideran que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes,
  - Cree que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.
  - La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.
  - Observan los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.
  - Son personales en sus elogios y críticas, se mantienen apartados de participar, excepto al demostrar las técnicas.
- ❖ Estilo “laissez-faire”

El principio “Laissez-faire”: proviene del francés "laisser-faire" que significa "dejar hacer, dejar pasar"; son características de este estilo las siguientes:

- Muestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea.
  - Procura no involucrarse en el trabajo del grupo.
  - Evade la responsabilidad por el resultado obtenido.
  - Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones.
  - Proporciona información sólo cuando se lo solicitan.
  - Deja que el grupo se organice.
- ❖ Liderazgo transformacional y transaccional

El tercer y último de los estilos, es el que hace referencia a la tendencia de los líderes a intercambiar recompensas con sus subordinados, o a ir más allá de este intercambio y conseguir cambiar la escala de valores, creencias y actitudes de los seguidores. A estos dos estilos se les conoce con el nombre de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, respectivamente.

- El liderazgo transaccional: se caracteriza por el establecimiento de una especie de transacción o intercambio entre el líder y los miembros de su grupo, que reconocen al líder como tal y aceptan su autoridad, pero a cambio éste debe aportar recursos valiosos para el grupo.

Los recursos pueden variar desde la experiencia y los conocimientos del líder que facilitan la consecución de los objetivos, hasta recompensas de otro tipo como aumentos de sueldo o el reconocimiento de una labor bien hecha.

- El liderazgo transformacional: los líderes transformacionales no se limitan al intercambio, sino que van más allá, produciendo cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de los seguidores y consiguiendo que éstos obtengan un rendimiento mucho mayor de lo esperado, y también, mayores niveles de satisfacción en el trabajo.

El liderazgo transformacional reconoce las siguientes características:

**Carisma:** el comportamiento de los líderes es tomado como modelo por sus seguidores, éstos quieren imitarlos, son admirados, respetados y se confía en ellos, demuestran alto grado de conductas éticas y morales.

- **Inspiración:** los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.
- **Estimulación intelectual:** los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos, no se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las líder.

- Consideración individualizada: los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales del desarrollo personal de cada uno de sus seguidores, las diferencias particulares son reconocidas, el seguimiento es personalizado pero no es visto como un control, los líderes cumplen función orientadora.

Otro influyente ejemplo es la tipología de estilo de liderazgo escolar elaborada por Leithwood, Begley y Cousins (1990) a partir del análisis de varias investigaciones establecen cuatro tipos de liderazgo y sus características.

- El estilo A, caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales.

Los directivos que se comportan bajo este modelo creen que estas relaciones son críticas para su éxito general y proporcionan una base necesaria para una actividad más dirigida a tareas determinadas en sus centros.

- En el estilo B, el foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar. Para ello utilizan diversos medios, que incluyen comportamientos típicos de los otros estilos (interpersonal, administrativo y directivo).
- El estilo C, está centrado en los programas. Los directivos que actúan según este modelo muestran su preocupación por la eficacia de los programas, por mejorar las competencias del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas.
- El estilo D, por último, está caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización y mantenimiento diario del centro.

- Los directivos que adoptan este estilo, de acuerdo con todos los estudios, se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y por responder a las demandas de información de los demás.

Parecen tener poco tiempo para tomar decisiones sobre cuestiones pedagógicas y tienden a involucrarse únicamente como respuesta a una crisis o a una demanda concreta.

[http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2\\_hm.htm](http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_hm.htm)

Un líder educativo comprometido con su labor, debe conocer y analizar las diferentes tipologías con la finalidad de adoptar el estilo que más se apegue a su función, considerando además que el estilo de un líder no es algo estable, está claramente influido por la situación, el contexto, el entorno donde el líder se desenvuelve y por la cultura en la que está inmerso.

### **2.2.3. Características de liderazgo educacional**

El autor Carlos Correa en la Guía Didáctica de Liderazgo, Valores y Educación (2010) (p. 24), indica algunas características de un líder:

- Capacidad dialógica. El diálogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas. Y el líder 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 le interesa el bienestar de los demás. Es un movimiento en los dos sentidos.
- 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.
- Genera credibilidad. La credibilidad crea la fe y la confianza. No puede haber un grupo si no hay fe entre sus miembros y, mucho menos en su líder. Pero esa credibilidad se basa en su comportamiento, más que en sus palabras.

- Inteligencia emocional. Por los años ochenta del siglo pasado, Daniel Goleman cuñó estos términos para significar la habilidad para manejar los sentimientos, afectos y emociones propios y ajenos. El líder tiene esta característica que le permite realizar acciones que son acogidas por sus seguidores.
- Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Sabe lo que puede hacer y lo hace bien. No se sobrevalora ni tampoco se subvalora. Si tiene debilidades trata de superarlas.
- No pierde de vista el objetivo. Sabe a dónde hay que llegar y no lo desorientan las controversias o las acciones coyunturales que se presentan. Esa es una característica muy fuerte que, sin embargo, se le presta poca atención.
- Sabe proponerse metas alcanzables. No es temerario ni temeroso. Sopesa las circunstancias para tomar las decisiones. Paralelamente sabe planear acciones para conseguir esas metas.
- Lealtad. Es inconcebible un grupo con un líder desleal. Sería la ruina de todos. La lealtad unida a la responsabilidad, hace fuerte al grupo en donde cada uno se siente seguro y sabe que no va a ser engañado.
- Es innovador. Siempre está atento a nuevas formas de realizar las cosas o buscará mejorar las que ya existen. No se estancan en el pasado. Es un visionario.
- Flexibilidad. Para poder hacer los cambios que se requieran. Para lograr la voluntad de quienes no estén de acuerdo, de manera que todos cooperen para conseguir las metas.
- Bien informado. Sabe que si no se 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.

Por lo anotado, conocemos cuáles deben ser las características que debe poseer un líder educativo, pues no se trata únicamente que controle el cumplimiento de las

actividades desarrolladas por sus subalternos, sino más bien se convierte en una persona que día a día perfecciona sus potencialidades personales, que le permitirán conocer y aplicar aspectos éticos de la persona y del trabajo.

Esperanza Beltrán (2011) en su módulo de “autoaprendizaje de liderazgo y emprendimiento” cita algunas características: (p. 47)

Sensible, humilde, servidor de los demás, debe estar capacitado para manejar al grupo de una forma sutil, involucrándolos en todos los aspectos requeridos, sin coacción, ni imposición de su poder, sino haciendo uso de su autoridad, en una especie de arte porque ha de influir de manera tal, que el equipo llegue a desempeñar de manera espontánea sus diversas tareas orientando su mayor fuerza a potenciar la gerencia del conocimiento y su capital intelectual para la administración adecuada de los recursos institucionales.

En consecuencia, la visión prospectiva del líder educativo debe considerar los siguientes principios:

- Reflexión sobre los procesos, tanto mentales como organizacionales, lo que supone hacerse preguntas acerca de ¿Cómo se están realizando? ¿Para qué sirven? ¿Cuáles son sus propósitos? ¿Se dirigen al éxito y a la calidad? ¿Permiten la superación?, las respuestas le permitirán tomar decisiones acertadas.
- Capacidad intelectual, que permite resolver problemas de orden individual y/o colectivo, constituyéndose en talento, habilidad y forma de ser competente ante sí mismo y los demás.
- Identidad, por ser un eje que permite a la persona descubrirse y definirse con claridad, respecto a lo que es, lo que quiere y a lo que quiere llegar, es decir, trabajar por la organización con verdadero sentido de pertenencia.
- Imagen de sí mismo, relacionado con el perfil específico para ser el líder de su institución o de su aula de clase, y enfrentar el reto de: aprender a dirigir sus conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para suscitar los cambios.

- Intención de cambiar mediante una modificación de la visión y el compromiso que tiene con su institución, para reformular las estructuras mentales y organizacionales, realizando una nueva distribución de funciones y tareas, en procesos de mejoramiento continuo.
- Integración de las personas para conformar equipos de trabajo, eje del modelo de las organizaciones educativas inteligentes, cuyo valor central lo constituye la sinergia humana, para convertir la escuela en una comunidad de aprendizaje.
- Comunicación efectiva, es decir, poner especial cuidado en la gestión adecuada de la información y el conocimiento durante el proceso de cambio. Con ello se puede vencer la resistencia, estimular el compromiso e involucramiento de sus miembros a favor de los objetivos e intereses colectivos.

Las descritas características ponen en evidencia la importancia de conocer los principios más representativos que debe considerar un auténtico líder en el desarrollo de su accionar efectivo y activo, con el fin de transformar su institución en productiva, creativa e innovadora.

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

<b>DIRECTOR</b>	<b>LÍDER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sustenta en la legalidad estatutaria y el procedimiento formal de designación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sustenta en la legitimidad del mandato que asume.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confía en la disciplina y solidez de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inspira en la convicción y la entrega de sus seguidores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responde a plazos estrictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No está sometido a términos o fechas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basta con SER.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe SER y PARECER.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre aspira a ser líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suele transformarse en dirigente.</li> </ul>

- El carisma es institucional y se traspassa.
- Manda.
- Es un oficio.
- Confía más en la omisión.
- Quiere que se respeten los principios.
- Se inclina por la capacidad y la efectividad.
- El carisma es personalísimo e intransferible.
- Convence.
- Es un arte.
- Cree en la acción (transformación súbita)
- Quiere que los principios se disfruten.
- Capacidad, efectividad e ideología.

<http://centros3.pntic.mec.es/cp.reyes.catolicos5/webefqm/modelo.htm>

A continuación Bennis y Nanus (1985) realizan doce distinciones entre gestor (directivo) y líder: (p. 92)

- Los gestores administran; los líderes innovan.
- Los gestores preguntan cómo y cuándo; los líderes preguntan qué y por qué.
- Los gestores se centran en los sistemas; los líderes se centran en las personas.
- Los gerentes hacen las cosas bien, los líderes hacen las cosas bien.
- Los gerentes mantienen; los líderes desarrollan.
- Los gestores dependen del control; los líderes inspiran confianza.
- Los gestores tienen la perspectiva a corto plazo; los líderes tienen la perspectiva a largo plazo.
- Gerentes aceptan el statu-quo; los líderes desafían el statu-quo.
- Los gestores tienen un ojo en la línea inferior; los líderes tienen un ojo en el horizonte.

- Los gerentes imitan; los líderes son originales.
- Los gestores emulan el clásico buen soldado; los líderes son su propia persona.
- Los gestores copian; los líderes demuestran su originalidad.
- Los gestores se ocupaban de las tareas: mientras que los líderes se preocupaban por la gente.

Según estas distinciones entre directivos y líderes se puede notar que los líderes ponen mayor énfasis en los recursos humanos, espirituales y emocionales de la institución educativa y buscan el cambio, al líder se le exige integridad, fidelidad a principios y valores que comparte con sus seguidores mientras que los directores ponen énfasis en los recursos físicos y materiales y se orientan a la gestión.

#### **2.4. Competencias del liderazgo educativo**

Esperanza Beltrán (2011) en su módulo de “autoaprendizaje de liderazgo y emprendimiento” describe las principales competencias de un líder: (p. 32) y dice: “Para entender mejor el papel del líder dentro de una institución educativa, se debe enfocar el trabajo dentro del liderazgo y la gestión; así las dimensiones del liderazgo son:

- Construir una visión de la escuela: el líder identifica para los demás lo que es importante tanto a nivel conceptual cuanto operativo, aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.
- Establecer las metas: como focos centrales del liderazgo, están definir los propósitos y metas de la escuela, pues ellas señalan la dirección que se ha de seguir.

- Proveer estímulos intelectuales: los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, provee nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
- Ofrecer apoyos individualizados: incluye la adquisición de recursos: tiempo, materiales, asesores y demás insumos para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.
- Proporcionar modelos de las mejores prácticas: dentro de la institución se conocen los valores y principios, de acuerdo a éstos, hay que proponer las prácticas como modelos ejemplares, a seguir por el personal.
- Inducir altas expectativas de realización o resultados: transmitir al personal expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir profesionalismo y comprometer a la escuela en el centro del cambio.
- Construir una cultura escolar productiva: contribuir a que el centro escolar configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como comunidad profesional donde, —desprivatizada la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.
- Desarrollar estructuras: para una mayor participación en las decisiones educativas. Crear oportunidades para que todos los estamentos del plantel participen efectivamente en las decisiones.

Las descritas competencias buscan desarrollar en los actores directivos los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para mejorar la gestión en los establecimientos educacionales en que se desempeñan y fortalecer su liderazgo pedagógico.

Consiste en el perfeccionamiento de aspectos para las competencias de liderazgo educativo y su directa relación con la capacidad de los equipos directivos de convertirse en líderes del Proyecto Educativo en sus establecimientos educacionales.

A través de la descripción, podemos inferir que las funciones de un líder educativo están asociadas con prácticas específicas. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las instituciones educativas influyan significativamente en las labores diarias de sus subordinados.

El líder identifica lo que es importante tanto a nivel conceptual cuanto operativo, reacciona a los numerosos requerimientos administrativos aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa con lo que se logra un eficaz funcionamiento del centro escolar.

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

En el libro de Transversalidad del Currículo de la UTPL tenemos una definición de los valores éticos: *Son aquellos que orientan la conducta humana hacia la realización del bien moral, y se constituyen en su referente activo, tanto a nivel personal como a nivel social.*

En verdad los valores éticos conducen la vida de los seres humanos; es decir, si una persona practica un solo valor, los demás vendrán por añadidura, porque todos ellos se relacionan y buscan un bien común.

Clara es la realidad en la que se vive, según los medios de comunicación diariamente nos informan de actos de corrupción, de las estadísticas de estafas, de robos, de asesinatos, etc. No se debe generalizar a todo el poblado, sino más bien buscar alternativas de cambio.

La educación en la actualidad busca potencializar a través de la lectura la enseñanza de los valores éticos que son: la honestidad, identidad, solidaridad, calidez afectiva y amor, respeto, criticidad y creatividad, libertad y responsabilidad, tratando que en algún momento se consiga su efectividad.

Opino entonces que los valores cumplen un papel fundamental en la educación, entendida como las pautas o principios que nos permiten actuar de manera coherente, su finalidad es orientar el comportamiento de las personas, de tal forma

que se ponga en práctica en el transcurso de la vida lo que nos ayudará a vivir mejor, tanto en forma íntima, personal, familiar, grupal y social.

Por ello los valores son considerados referentes, los cuales son formados principalmente en el núcleo familiar, la escuela también posee responsabilidad en la educación en valores, donde el maestro educa con el ejemplo como reflejo vivo de formación, los valores practicados por el ser humano buscan la transformación social y la realización de la persona.

A medida que se incrementan los problemas sociales y el avance tecnológico gana cada día más espacio, disminuye la capacidad educativa de la familia, por lo que es la obligación del nuevo sistema educativo contribuir a intentar solucionar los problemas que afectan a los niños y jóvenes. Y de este modo proporcionar una ola de educación en valores que recorra y modifique las últimas reformas educativas y los nuevos contenidos educativos.

El maestro tiene que aprovechar los diferentes momentos del trabajo docente cotidiano, de tal modo que pueda partir de alguna circunstancia que salga del grupo, de los sucesos que se van produciendo, valerse de situaciones conflictivas que le sirvan para que por medio de cuentos, juegos, cantos u otros recursos le sea posible desarrollar su tarea de educar en valores.

A continuación se describen pautas y lineamientos necesarios para fortalecer la gestión, liderazgo y valores, tomado de la encuesta elaborada por la Universidad Técnica Particular de Loja (2007-2008).

- El amor es básico para el desarrollo de aprendizajes significativos: Es hermoso saber que el amor es la base de todo lo que hacemos especialmente si la vocación que nos ha llevado a ejercer la docencia cumple con la definición de amor, según el Diccionario Anaya de Lengua “Es un sentimiento de afecto, inclinación y entrega a alguien o algo” al interpretar esta frase ese puede decir que ese alguien es el alumno y quien se entrega sin esperar nada a cambio es el docente, se puede afirmar que dando amor al alumno se puede conseguir que ellos se sientan importantes que pongan de su parte y se interesen por aprender.

- Respeto los derechos de los demás: Desde la antigüedad se han establecido normas de comportamiento de las personas y de estas se han estructurado los derechos que existen para los niños., la mujer, etc. Que nos han comprometido a cumplirlas porque no se puede causar daños morales peor físicos por lo tanto, este respeto debe ser junto con los otros, en común y construir una mejor sociedad.
- Emito juicios de valor aunque afecten a los demás: en la Guía Didáctica del LIV Seminario de fin de Carrera encontramos en el anexo de la Veracidad de la palabra realizada por el Dr. Galo Guerrero Jiménez una frase dicha por Dios “*ser sencillo como palomas y prudentes como serpientes*” asumo que esta frase está cargada de significado y que nos enseña a decir la verdad a conservar la sencillez en nuestros actos pero al mismo tiempo cuidar de no herir a las personas y ser prudentes en todo instante de nuestra vida, saber el momento oportuno para decir las cosas.
- Realizo acciones que se contraponen con el sentido del deber: Deber según el Diccionario Anaya de la Lengua “es cumplir obligaciones nacidas de respeto, gratitud y otros motivos” por lo tanto se debe evitar acciones que se contrapongan a nuestros deberes como lo expresado anteriormente el docente es mirado como un ejemplo para los que nos rodean y se debe mostrar todo lo bueno para que nuestros alumnos imiten nuestras acciones positivas.
- Actúo con lealtad en todo momento: Según el Diccionario Anaya de la Lengua. Lealtad: “Es el cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y hombría del bien” de acuerdo a esta definición nos obliga a ser leales en todo momento, porque si alguien nos confía algún secreto, no podemos ponernos a divulgar a todos los que nos rodean, por el contrario debemos cuidarlo para que la confianza que cierta persona nos dio crezca cada día y algún momento ser personas confiables para las personas que nos rodean.
- Aporto lo que debiera según mi esfuerzo y capacidad: En nuestra labor docente existen muchos aspectos que debemos cumplir dentro del establecimiento, con los compañeros, padres de familia y con lo más importante de nuestra labor que

son los alumnos, es así que nuestro trabajo debe utilizar toda nuestra capacidad y esfuerzo con el fin de que todo lo que se haga se vea reflejado en el rendimiento de nuestros alumnos y en su vida profesional, como también el de sus familias.

- Encuentro siempre un culpable para mis fracasos: Al interpretar la palabra fracaso se deduce que es algo que nos sale mal, puede ser porque no se pone el suficiente empeño en lo que se hace, o porque se hace de mala gana, entonces es posible que se fracase, pero buscar un culpable de lo que se fracasa, no es correcto, el docente debe asumir sus errores y lo mejor sería enmendarlos.
- Respeto y cuidado de la naturaleza y el planeta: Nuestro planeta y la naturaleza constituyen el hogar de todos los seres vivos, sirve de protección, de alimento y de fuente de vida, lastimosamente la demanda sin precedentes a la que el rápido crecimiento de la población humana y el desarrollo de la tecnología, han causado que cada día se deteriore y vaya perdiendo su calidad y su capacidad de sustento de la vida. Los docentes están en la obligación de respetar y cuidar la naturaleza y el planeta y de la misma forma enseñar a los que nos rodean a hacerlo, porque en el futuro, el planeta, será de nuestros descendientes.
- Considero la espiritualidad como fuente de conocimiento de vida. Se debe entender que el ser humano está compuesto de una naturaleza material o corporal y otra espiritual, la última gestora de nuestro ser que está compuesta por Dios y todo lo que él representa, y que hace seres capaces de asumir los valores, las normas éticas y trabajar por los demás sin esperar nada a cambio, el tener un poder superior en quien confiar y por quien trabajar a favor de los más necesitados no solo económicamente sino de afecto.
- Se refleja honestidad en mis actuaciones: En la Reforma Curricular se está trabajando con los ejes transversales dentro de los cuales está la Práctica de los Valores, encontrando a la honestidad como parte de estos. Según la Reforma la Honestidad es decir con franqueza las manifestaciones y opiniones, y que todos sepan cuáles son sus ideas, sus principios y su mundo interior, sin dejar dudas, sin hipocresía y falsedad.

Según el enfoque de Sylvia Schmelkes relacionada con los valores de la educación en el nuevo milenio manifiesta: “Toda educación, pero sobre todo la destinada a los niños y los jóvenes, mira necesariamente hacia el futuro, pues tiene entre sus propósitos la formación de los adultos del mañana. Mirar el futuro siempre ha resultado una tarea difícil para los educadores, pues les exige ejercicios prospectivos que, por más "científicos" y rigurosos, no dejan de ser ejercicios de adivinación”.

En los tiempos actuales, estos ejercicios se hacen aún más difíciles, debido a la velocidad con la que están ocurriendo los cambios científicos y tecnológicos, y al ritmo al que se está acumulando la información.

Estas transformaciones son de tal magnitud que ya se deja sentir su impacto en la organización económica, política y social del planeta entero, y junto con ello de los países en los que se divide geográfica y políticamente la población mundial.

Por lo expuesto, la tarea del educador de hoy, Implica realizar una contribución a la comunidad. Hay que desarrollar en los alumnos un sentido ético y social que guíe su comportamiento personal.

Ello supone la formación de una conciencia que permita a las personas actuar coherentemente con ellas mismas, y responder responsablemente de las decisiones y conductas que lleven a cabo en cualquier ámbito y en cualquier circunstancia de la vida.

### 3. METODOLOGÍA

La metodología a utilizarse en la presente investigación facilitará conocer y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el centro educativo para lo cual se ha considerado lo siguiente:

#### 3.1. Participantes

La Escuela Domingo Savio, está ubicada en el centro cantonal de Sígsig, provincia del Azuay, tiene 71 años de funcionamiento fiscal, está conformada por 590 estudiantes de los dos sexos, cuenta con 27 docentes: 20 con nombramiento y siete contratados. El personal Administrativo está integrado por un Director, un Subdirector y un Inspector. Cuenta con un conserje. Actualmente la institución brinda servicio desde el nivel inicial hasta el décimo año de educación básica, en dos jornadas matutina y vespertina.

**Tabla N° 1**

Personal directivo por sexo y edad.

Directivo	Edad (años)	Cantidad de Sujetos		Total Sujetos
		Hombres	Mujeres	
Director	38		1	1
Subdirector	26	1		1
Inspector	27	1		1
TOTAL		2	1	3
PORCENTAJE		66.6%	43.4%	100%

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

Según el cuadro del personal directivo, se puede observar que está ocupado por personas jóvenes de entre 20 y 40 años de edad, se observa también que el 66.6% del personal directivo es del sexo masculino, mientras que el 43.4% es del sexo femenino, pudiendo analizar que aún existe el dominio en el ámbito administrativo o de mando del sexo masculino.

**Tabla N°2**

Personal docente por sexo y edad.

N° Grupo	Edad (años)	Cantidad de Sujetos		Total Sujetos
		Hombres	Mujeres	
1.	20 – 30	5	7	12
2.	30 – 40	2	2	4
3.	40 – 50	1	4	5
4.	50 – 60	1	1	2
TOTAL		9	14	23
PORCENTAJE		39.1%	60.9%	100%

Fuente: Base de datos de la Escuela “Domingo Savio”

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

En el cuadro del Personal docente de la institución se observa que el 39.1% del total de profesores son del sexo masculino, mientras que el 60.9% es del sexo femenino, lo que indica que existe una estrecha relación con lo que muestra las estadísticas del Ministerio de Educación donde del total de profesores 192.848, 75.025 son hombres, es decir el 38,9% y 117.823 son mujeres, es decir el 61,1%, se obtiene que la mayor parte de la población docente son de sexo femenino, cabe señalar que la mayoría corresponde a personal joven dentro de la institución.

**Tabla N°3**

Personal de servicios.

Personal de Servicio	Edad (años)	Cantidad de Sujetos		Total Sujetos
		Hombre	Mujer	
Auxiliar de servicios	55	1		1
PORCENTAJE		100%	0%	100%

Fuente: Base de datos de la Escuela “Domingo Savio”

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

En cuanto al personal de servicios, la institución cuenta únicamente con una persona encargada de realizar las labores de conserjería y guardianía, el mismo que corresponde al 100% de sexo masculino.

**Tabla N° 4**

Población Estudiantil por edad, sexo, y especialidad,

#### EDUCACIÓN INICIAL

Nivel Inicial	Edad (años)	Cantidad de Sujetos		Total Sujetos
		Hombres	Mujeres	
Inicial	4 – 5	28	21	49
PORCENTAJE		57.1%	42.9%	100%

Fuente: Base de datos de la Escuela “Domingo Savio”

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

En lo referente a la población estudiantil, se puede observar que es una institución mixta donde el 57.1% de los estudiantes entre 4 – 5 años, del nivel inicial corresponde al sexo masculino, mientras que el 42.9% corresponde al sexo femenino, por lo que se puede determinar que los estudiantes en su mayoría corresponden al sexo masculino.

**Tabla N° 5**

**EDUCACIÓN BÁSICA**

Años de Educación Básica	Edad (años)	Cantidad de Sujetos		Total Sujetos
		Hombres	Mujeres	
Primero	5 – 6	37	25	62
Segundo	6 – 7	32	29	61
Tercero	7 – 8	27	32	59
Cuarto	8 – 9	37	23	60
Quinto	9 – 10	38	19	57
Sexto	10 – 11	36	22	58
Séptimo	11 – 12	32	29	61
Octavo	12 – 13	19	19	38
Noveno	13 – 14			
<b>TOTAL</b>		<b>258</b>	<b>198</b>	<b>456</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>56.6%</b>	<b>43.4%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de la Escuela “Domingo Savio”

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

El cuadro de la población estudiantil de educación básica de la institución, presenta los siguientes porcentajes: Los estudiantes de Primero a Noveno año de Básica corresponden al 56.6% del sexo masculino, mientras que el 43% corresponde al sexo femenino.

Como conclusión puedo indicar que el mayor porcentaje de la población estudiantil en la escuela Domingo Savio corresponde al sexo masculino, por lo investigado esto se debe a que hace 10 años atrás funcionaba como escuela fiscal solamente de niños, pero que paulatinamente ha ido incrementando el número de niñas en la institución.

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

Dado que el estudio se enmarca en una investigación de campo y esta basa su accionar en la recopilación de datos primarios, obtenidos directamente de la realidad, se hará imprescindible utilizar la técnica de la encuesta.

En el marco de la técnica de la encuesta, se diseñarán tres (3) cuestionarios, uno aplicado al estrato A, denominado Personal Docente y constituido por los educadores que laboran en la escuela Domingo Savio. El estrato B denominado Estudiantes constituido por los alumnos que asisten a este centro escolar. Y el estrato C, denominado Padres de Familia, constituido por los Padres o representantes legales de los alumnos de la escuela.

El propósito de los cuestionarios es recopilar la información requerida en el estudio, sobre la Gestión, liderazgo y valores en la Administración de la Escuela "Domingo Savio".

El cuestionario N° 1 estructurado con la finalidad de aplicarlo al personal docente. El propósito fundamental de este cuestionario es, que los maestros realicen una objetiva evaluación sobre la gestión, liderazgo y valores que viene desarrollando el administrador de la escuela.

El cuestionario N° 2 es estructurado con el fin de aplicarlo a los Padres de Familia, cuyo propósito es conocer la percepción de los padres de familia sobre la gestión, liderazgo y valores que viene desarrollando el administrador de la escuela.

El cuestionario N° 3 estructurado con la finalidad de emplearlo con los estudiantes con el propósito de saber cuál es el criterio que poseen en relación a la labor que desarrolla el administrador de la institución.

Se utilizará además la entrevista semi-estructurada para conocer la gestión, el liderazgo y valores que asume el administrador en la dirección de la escuela.

Finalmente se solicitará a la autoridad respectiva los documentos institucionales y los de planificación docente para realizar la observación y el análisis correspondiente.

### **3.3. Método y procedimiento**

El desarrollo de la investigación demandó la utilización de los siguientes métodos:

- El Descriptivo: Que permite una observación sistemática y el estudio de la realidad educativa tal como se presenta.
- El Analítico: permite identificar, clasificar y describir las características principales del objeto de estudio, para la interpretación, resumen y tabulación.
- El Estadístico: herramienta que facilita el procesamiento de las tablas estadísticas de los instrumentos de investigación para la verificación de los supuestos planteados.
- El Sintético: que ofrece una visión global asociado con juicios de valor, abstracciones y conceptos para facilitar la comprensión de la realidad y el objeto de estudio.

Para el desarrollo del tema de investigación se ha optado por realizar una combinación de una metodología cualitativa en lo relacionado al rol del docente y cuantitativa en lo que se refiere al liderazgo, lo que permitirá la objetivización y comprensión de los datos para analizarlos e identificar los problemas que se revelan

en el quehacer educativo y relacionarlos con la realidad, con la intención de plantear posibles soluciones.

### **Recolección de datos.**

Para fundamentar la investigación se procederá a recolectar información impresa mediante la utilización de técnicas e instrumentos los cuales se citan a continuación:

- La del fichaje: La cual permite recolectar suficiente información bibliográfica, mediante fichas de diferentes autores.
- La encuesta: Otro de los instrumentos que se aplicará al grupo de docentes, padres de familia y alumnos investigados, con el objeto de obtener datos estadísticos, información de campo, permitiendo de esta manera medir las variables por medio de un cuestionario estructurado, con preguntas cerradas y abiertas.
- La entrevista: Con la misma finalidad de adquirir información se puede aplicar también este instrumento.

La meta principal es conocer los diferentes estados psicológicos, actitudes y sentimientos que forman la personalidad de cada encuestado, información importante para nuestra investigación que permitirá conocer el nivel de gestión, liderazgo y valores del administrador educativo.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Diagnóstico

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

##### 4.1.1.1. El manual de organización

El código de convivencia es el instrumento que guía la organización de la escuela Domingo Savio, el mismo que establece los principales problemas que se presentan en el diario convivir en relación a los miembros de la comunidad educativa, luego de haber mantenido algunas reuniones de trabajo con los profesores, padres de familia y estudiantes se ha procedido a construir el Código de Convivencia, a través de semilleros de convivencia se buscan las posibles soluciones a los problemas y se propone el acuerdo que debe ser cumplido a través de compromisos, los mismos que tienen un proceso de seguimiento por medio de custodios, de esta manera se logran superar los problemas que les impiden vivir en armonía.

##### 4.1.1.2. El código de Ética

El código de ética entendido como un conjunto de normas, valores y principios regula la actuación del ser humano en todo tipo de actividad y entorno. Pues ellos se encargarán de guiar o dirigir el accionar de los miembros que conforman una institución, pero es lamentable que la escuela Domingo Savio no cuente con este instrumento, la razón es porque a decir del directivo, éste conjunto de valores se encuentra fundamentado en el Capítulo II. Identidad Institucional del Código de Convivencia, por otra parte hay que señalar que el Ministerio de Educación no considera al código de ética dentro de sus lineamientos, sin embargo es importante que cada institución educativa cuente con este recurso por las ventajas que ofrece para mejorar la calidad de vida del ser humano.

**4.1.1.3. El plan estratégico** El plan estratégico de la institución es una herramienta valiosa que permite diagnosticar, analizar y tomar decisiones en base al análisis del FODA, pues la escuela “Domingo Savio” sí cuenta con este recurso que guía el

proceso educativo, donde su misión y visión expresan acertadamente el propósito y los objetivos de la institución, para lo cual se han planteado las estrategias que se van desarrollando y que se van alcanzando paulatinamente, sin embargo, frente a la nueva propuesta del Ministerio de Educación, los directivos y docentes están conscientes de los nuevos procesos los cuales requerirán una reestructuración de los planes.

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

La escuela Domingo Savio basa su accionar bajo una planificación efectuada para el año lectivo, aquí se plantean diferentes estrategias con sus respectivos objetivos, líneas de acción, recursos y fechas en las que se efectuarán las actividades. Entre los aspectos fundamentales que se pueden destacar está la construcción y aplicación del Código de Convivencia, la elaboración del plan de Contingencia y elaboración de proyectos de aula para superar problemas pedagógicos. Este plan ha permitido una adecuada organización para que exista el compromiso y el cumplimiento de los diferentes actores de la institución.

En cuanto a sus logros el directivo manifiesta que se ha realizado la respectiva evaluación de los logros alcanzados el año lectivo anterior y es meritorio indicar que se ha cumplido en forma muy satisfactoria pese a las limitaciones económicas existentes.

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

La institución educativa cuenta con el PEI, el mismo que ha sido elaborado por todos los miembros del establecimiento, directivos, padres de familia, profesores y estudiantes, han sido parte de este proyecto que enmarca todo el quehacer educativo, los problemas encontrados se convierten en oportunidades para desarrollar proyectos educativos que mejoran el proceso educativo, se encuentran detallados también las necesidades prioritarias del plantel, las mismas que se gestionan a través de equipos responsables de su consecución, además cabe indicar que por su duración que es de cinco años, todavía sigue en vigencia, el cual concluye en el 2012, sin embargo información otorgada por diferentes directivos, con la nueva propuesta curricular impulsada por el Ministerio de Educación este proyecto

dejaría de ser tal, para pasar a ser un Plan Educativo Institucional, el cual tendría algunas variaciones estructurales.

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

El Reglamento Interno, en la actualidad este instrumento no se encuentra legalizado, a pesar que ha sido elaborado considerando las leyes y reglamentos de educación vigentes, el código de la niñez y la adolescencia, por cuanto la Dirección de Educación ha dado prioridad o mayor importancia al Código de Convivencia. Sin embargo, el directivo indica que se aplicó en la institución durante un determinado tiempo y que por las circunstancias anotadas en la actualidad no se da estricto cumplimiento.

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

##### **4.1.2.1. Misión y visión**

La Misión y Visión anotadas seguidamente, lo he tomado del Proyecto Educativo Institucional de la Escuela “Domingo Savio”.

##### **Misión**

“La Escuela Fiscal “Domingo Savio” del cantón Sígsig, tiene como propósito fundamental formar talentos humanos en base a la investigación, reflexión, el razonamiento, la práctica de valores humanos y cristianos y el amor a la naturaleza, con maestros y maestras profesionales y capacitados, que integren a la comunidad educativa en el proceso enseñanza aprendizaje y sean gestores de la formación de personas competentes y productivas que brinden un servicio de calidad a la sociedad”.

La misión de la escuela, describe la razón de ser de la Institución, constituye el propósito fundamental para lo cual todos quienes conforman la Institución están comprometidos en buscar los mecanismos necesarios para conseguir una meta común. La misión, donde se puede apreciar la misión genérica donde la participación conjunta, desarrolla la confianza mutua de la comunidad educativa, y

de ella depende el crecimiento de la propia unidad de la institución, por cuanto la unidad constituye un elemento común para la supervivencia de la institución.

En la misión también encontramos la misión específica, donde se expone la contribución al pleno desarrollo humano de sus miembros y de aquellos a quienes se sirve, es decir la dimensión ética.

Aquí también se encuentran definidas la misión interna que satisface las necesidades de los consumidores y la misión externa que detalla la calidad del producto que se formará.

## **Visión**

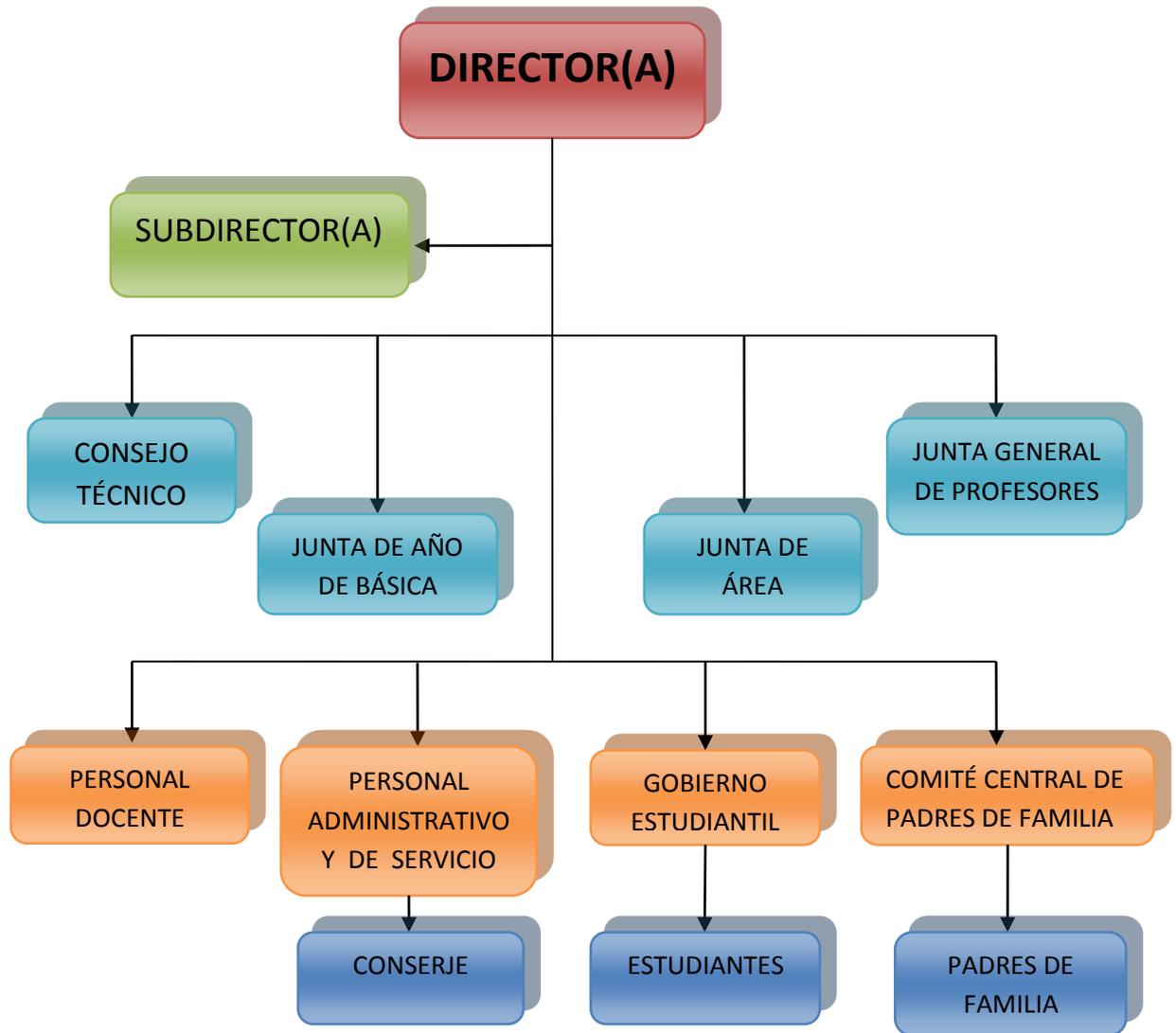
“La Escuela Fiscal “Domingo Savio” se propone dentro de su ideal, formar líderes (as) de acuerdo a una filosofía humanista, con pensamiento crítico, creativo y reflexivo, logrando la concientización y práctica de valores con capacidad de tomar decisiones acertadas, a través de una gestión administrativa y curricular, comprometida con la comunidad educativa, en la que la comunicación sea el generador y exista compromiso de acción y armonía institucional, para lograr una educación de calidad”.

La visión, de la Escuela, es donde se ha considerado la forma de ver o de anticipar el futuro, donde se expresan algunos aspectos éticos, así como también la filosofía de la Institución, a la vez también define cómo se logrará alcanzar la misión, aquí radica la diferencia entre estos dos términos.

Según la definición de visión deontología ética, podemos encontrar algunos elementos de normas legales vigentes así como también normas prácticas éticas. También se define algunos principios y valores éticos referentes a la visión de integridad ética, que contribuyen al bien de las personas y de la institución.

Finalmente en la visión encontramos la visión de excelencia de la ética donde se puede apreciar que se pretende contribuir al bien común y al pleno desarrollo humano de los estudiantes, como un aporte a la sociedad en general.

#### 4.1.2.2. El Organigrama



Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

Como parte integrante del personal que labora en la institución puedo indicar que el organigrama obedece a una estructura organizacional de la institución, donde el directivo es el encargado de coordinar todas las acciones educativas con todos los miembros del establecimiento, además es importante señalar que pese a que existe un orden jerárquico, el directivo considera la opinión de los diferentes organismos para una acertada toma de decisiones, en un marco de respeto, cordialidad y tolerancia.

Las principales autoridades del plantel son:

DIRECTORA: Lic. Jeaneth Espinoza M.

SUBDIRECTOR: Lic. Lauro Zhimnay P.

INSPECTOR: Tnlgo. Angel Morocho M.

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

De acuerdo al Código de Convivencia de la Escuela “Domingo Savio”, las funciones por áreas son:

➤ Director:

El Director(a) es la primera autoridad y el responsable oficial del Establecimiento, que además de lo estipulado en el artículo 77 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, tiene las siguientes funciones:

- a) El Director(a), debe llegar y salir por lo menos diez minutos antes y después de la jornada de trabajo.
- b) Convocar por escrito, a sesiones de Junta de Profesores, con 24 horas de anticipación, haciendo constar el orden del día a tratarse.
- c) En caso de inasistencia de un maestro a la Escuela tendrá que hacerse cargo de su grado, máximo dos días y adoptar las medidas pertinentes cuando faltasen dos o más profesores.
- d) Autorizar y realizar gastos e inversiones debidamente presupuestadas, previa la autorización del Consejo Técnico, o Comisión de Finanzas, y con el conocimiento del Gobierno de Padres de Familia, priorizando las necesidades del Plantel.
- e) Realizar la distribución del Personal Docente, en la última sesión de Junta General considerando el perfil y las preferencias de cada uno, de no será él o ella quien decida finalmente y designe mediante oficio.
- f) Delegar por escrito al Subdirector(a), para que se haga cargo de la Dirección del Plantel en caso de ausencia temporal o definitiva.
- g) Elaborar el presupuesto económico asignado por el Ministerio de Educación a través de la Unidad Ejecutora (partidas Grupo 051, 053 y 084) para el año lectivo,

en Junta General de Profesores, y poner en conocimiento del Gobierno de Padres de Familia y a través de ellos a todos en asamblea general.

- h) Elaborar y poner en conocimiento el informe final de labores, el día de la clausura del año lectivo ante estudiantes, maestros(as) y padres de familia.
- i) Entregar y verificar al inicio y final del año lectivo, el inventario de las pertenencias de cada año de educación básica.

➤ Subdirector:

- a) Asumir la Dirección del Plantel en ausencia de titular.
- b) Coordinar la planificación, evaluación y desarrollo académico del octavo al décimo año, con los profesores y Director(a) del Plantel.
- c) Presidir las Juntas de profesores de área.
- d) Presidir, coordinar y supervisar el trabajo de las comisiones especiales designadas por el Consejo Técnico.
- e) Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por el Director(a) y Autoridades competentes.
- f) Tener un mínimo de diez horas semanales de clase distribuidas entre el octavo y el décimo año de educación básica.
- g) Ejecutar las acciones delegadas por el Director(a) en los ámbitos administrativo y pedagógico o señaladas en el reglamento interno.

➤ Inspector:

- a) Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por el Director(a) y Autoridades competentes.
- b) Mantener el orden y la disciplina de los estudiantes y atender sus reclamos para tomar medidas necesarias.
- c) Controlar la asistencia del personal del octavo al décimo año de educación básica e informar diariamente al Director de las novedades presentadas.

- d) Llevar los libros de registro de: asistencia diaria de los profesores y empleados; asistencia de estudiantes; control de días laborados; informe diario de Inspección; control de disciplina de los alumnos.
  - e) Mantener buenas relaciones con autoridades, personal docente, administrativo y de servicio, padres de familia, estudiantes y miembros de la comunidad.
  - f) Comunicar oportunamente a los padres de familia sobre la disciplina y asistencia de los estudiantes; y al personal del Plantel, las disposiciones impartidas por las autoridades superiores.
  - g) Justificar la inasistencia de los estudiantes y registrar en el libro correspondiente.
  - h) Conceder permiso a los estudiantes por causas debidamente justificadas hasta por cinco días consecutivos y comunicar a los profesores según el horario respectivo.
  - i) Atender a los padres de familia e informarles oportunamente acerca del comportamiento de sus hijos.
  - j) Desarrollar acciones tendientes a orientar el comportamiento de los estudiantes y ofrecer ayuda para la solución de los problemas individuales o de grupo.
  - k) Cuidar de la seguridad e integridad de los estudiantes, dentro y fuera del establecimiento, mientras se hallen a su cargo.
  - l) Atender los reclamos de los estudiantes y tomar las medidas conducentes para la solución de los mismos.
  - m) Desarrollar actividades con los estudiantes cuando faltare un profesor.
  - n) Velar por el buen uso y conservación del local y de sus servicios, instalaciones y demás pertenencias del establecimiento.
  - o) Presentar en las juntas de curso los informes sobre disciplina y asistencia para tomar las medidas correctivas necesarias.
  - p) Atender un mínimo de diez horas de clase, según el distributivo de trabajo y las necesidades docentes de la Institución.
- Consejo Técnico:

Además de lo establecido en el Art. # 82 del Reglamento de la Ley de Educación, son deberes y atribuciones del Consejo Técnico:

- a) Elaborar la proforma presupuestaria para el funcionamiento del Plantel.
- b) Elaborar el Código de Convivencia del Plantel y remitirlo a la Dirección Provincial de Educación para su aprobación.
- c) Nombrar a la Comisión encargada de elaborar el horario y distribución de trabajo para el personal docente de octavo a décimo año.
- d) Autorizar la contratación de servicios de personal para su trámite ante las Unidades Ejecutoras, previo el visto bueno del Supervisor respectivo.
- e) Estudiar y resolver problemas de carácter disciplinario y profesional del personal docente y solicitar el trámite correspondiente para los casos en los que la solución deba darse por otros niveles.
- f) Promover la realización de actividades de mejoramiento docente y de desarrollo institucional.
- g) Crear estímulos e imponer sanciones a los estudiantes en concordancia con el Código de Convivencia.
- h) Responsabilizarse solidariamente con el director por la administración financiera y presupuestaria.
- i) Autorizar al director gastos e inversiones superiores a los tres salarios mínimos vitales de acuerdo con las disposiciones legales.
- j) Conocer y aprobar los informes presentados por los responsables de los departamentos y comisiones.
- k) Nominar a los directores de área y guías de curso.

➤ Junta General de Profesores

La Junta General actuará de acuerdo a lo establecido en el Art. # 78 y Art. # 79, del Reglamento a la Ley de Educación, más lo siguiente:

- a) Analizar y dar solución a situaciones de rendimiento académico y disciplinario de los estudiantes que presenten dificultades y problemas.
- b) La Secretaria de la Junta General de Profesores, llevará al día y en forma ordenada las actas de las sesiones así como sus convocatorias.
- c) Elaborar conjuntamente con el Director(a) el calendario de conferencias para el año lectivo de acuerdo con las fechas conmemorativas: cívicas, patronales, sociales, culturales, ecológicas, etc.
- d) Permanecer en las sesiones hasta el término del orden del día preestablecido; ningún miembro podrá llegar atrasado o abandonar la sesión sin debida justificación.
- e) Dar solución a problemas de carácter disciplinario que se presentaren al interior del Plantel.
- f) Apoyar a la realización de proyectos presentados por maestros, comisiones, estudiantes, o padres de familia siempre y cuando sean beneficiosos a la comunidad educativa.

Las funciones de los departamentos de la institución se encuentran organizados de la siguiente manera:

➤ Del laboratorio de computación

Siendo este espacio un auxiliar pedagógico importante en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el maestro de esta área tiene que cumplir con algunas responsabilidades que favorezcan su cuidado y adelanto.

- a) Controlar el manejo y uso adecuado de los equipos, mobiliario y materiales dispuestos a su cargo.
- b) Disponer los ordenadores a los estudiantes del plantel, exclusivamente para sus aprendizajes.
- c) Cumplir estrictamente con el horario establecido.

- d) Con la colaboración de los estudiantes de los años superiores, hacer la limpieza de los equipos y mobiliario a su cargo, en forma periódica y en horas extra clases.
- e) Dar mantenimiento a los computadores del área administrativa cuando fuese necesario.

➤ De la biblioteca

La biblioteca es un organismo que contribuye a la superación y desarrollo de la comunidad educativa, por lo que es necesario que cuente con una persona responsable de su preservación y buen uso.

➤ Del bar de la escuela

El arrendamiento del Bar se realiza de conformidad con el reglamento especial de bares con la participación de la Comisión de Finanzas, el Director(a), y el Presidente del Gobierno de Padres de Familia.

➤ De las canchas deportivas

Las canchas deportivas que dispone el establecimiento son de uso exclusivo de los estudiantes y personal docente; sujetándose a las disposiciones emanadas por la Dirección de Educación del Azuay.

Del mobiliario y material didáctico

Los materiales didácticos, los implementos deportivos, los utensilios de Alimentación Escolar, del bar, etc., son de utilidad de alumnos y maestros, y están supeditados a dar un buen uso y a cuidar de los mismos.

Según lo detallado se puede observar que la institución se encuentra organizada acertadamente, cada área y departamento tiene responsabilidades específicas que cumplir. Si tomamos en cuenta que en cada una de las dependencias de la institución hay una persona encargada de coordinar y vigilar el normal desenvolvimiento de su departamento, entonces es necesario para su cumplimiento

que se detallen sus funciones dentro del reglamento interno, por lo que señalo algunas consideraciones especificadas en el mismo sobre este tema.

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

La comunidad educativa “Domingo Savio” cuenta con un manual de convivencia el cual no ha sido aplicado debido a que no fue analizado ni aprobado por la entidad de Educación correspondiente por lo que a decir de su directivo, no existe una buena convivencia escolar como un proceso, creativo y respetuoso con todos/as los actores educativos en la resolución de conflictos, previniendo su aparición y evitando su aumento cuando se produce.

Pero bien es cierto, que existe la percepción generalizada de que en los últimos años se ha producido un incremento notable de los problemas de convivencia en los centros educativos y, que dentro del entorno escolar se originan interacciones interpersonales muy diversas que dificultan el normal desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

De entre todas ellas, son los problemas de indisciplina, conocidos genéricamente como “disrupción en las aulas”, los que más preocupan al profesorado y a la comunidad educativa en su conjunto, como queda reflejado en el estudio que aquí se presenta.

Un fenómeno que, como se señalaba recientemente en las conclusiones del Congreso “La disrupción en las aulas: problemas y soluciones” (MEC, marzo 2006): “está muy relacionada con el fracaso escolar y, en consecuencia, su tratamiento debe abordarse desde los mismos ámbitos: el currículo, la organización escolar, las interacciones personales y el estilo docente”.

Por estas razones, la Consejería de Educación ha llevado a cabo el estudio que aquí presentamos; haciéndose eco además, de la importancia social de esta problemática y respondiendo a la demanda realizada por la comunidad educativa.

El Estudio del clima escolar y la convivencia en los centros educativos uno de los más completos de los hasta ahora realizados en nuestro país, viene a demostrar

desde una óptica serena y contrastada que la convivencia en nuestros centros educativos es buena y la vida escolar se desarrolla, en general, con un bajo nivel de conflicto. Por lo que esperamos que sirva para aquilatar conceptos, aclarar ideas y sobre todo para mostrar, de la manera más fiable posible, la realidad de esta problemática en nuestros centros, lejos de posiciones alarmistas pero con la preocupación propia de la importancia que tiene.

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

Para el análisis se utilizaron los Cuadernos de Trabajo Docente de la Escuela “Domingo Savio”.

Con el fin de realizar un análisis del tipo de planificación curricular que realiza el Personal Docente en la institución y determinar el modelo pedagógico utilizado recolecte una serie de planificaciones realizadas por el personal docente de la institución. De las cuales realicé un estudio comparativo.

En la mayoría de las planificaciones se puede evidenciar que el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, se considera el compromiso de la educación en valores, el desarrollo del liderazgo ejercido desde las aulas de aprendizaje, estimado como ejes transversales de la planificación curricular.

Observamos además que los maestros en su gran mayoría realizan sus planificaciones en base al modelo pedagógico constructivista, planifican además una clase a la semana relacionado exclusivamente a la educación en valores, para lo cual cuentan con el mobiliario y material didáctico necesario.

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

En este punto durante el trabajo desarrollado en la institución, hasta la presente fecha se ha podido notar que existe una correcta armonía entre la autoridad del establecimiento en relación con los docentes, padres de familia, personal de servicio y estudiantes de la institución.

Por otra parte cabe resaltar que las comisiones especiales son integradas por maestros, padres de familia y estudiantes, los mismos que se reúnen para elaborar

el plan de trabajo con su respectivo cronograma y donde además se puede encontrar diversas actividades que propician el desarrollo del liderazgo y la educación en valores todo ello conlleva al mejoramiento de las interrelaciones para lograr una adecuada armonía en el convivir diario.

Como evidencia del trabajo en el campo organizacional, operacional y valores desplegado por las diferentes comisiones, expongo en los anexos un ejemplo de una primera fase del plan de trabajo elaborado por la comisión de Cultura de la escuela, para el año lectivo 2011-2012, el mismo que enfoca diferentes actividades hacia el desarrollo de valores y liderazgo, tales como:

- Organización de Fiestas culturales
- Intervención en las Fiestas patronales
- Colaboración en el concurso de pesebres
- Organización de talleres de pintura, danza y música
- Elaboración y exposiciones de periódicos murales

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

Pues en lo que hace referencia a este tema, se ha podido observar que el director cuenta con una adecuada planificación del recurso económico asignado por el Ministerio de Educación, donde cuenta además con los miembros del Consejo Técnico quienes elaboran el manual de finanzas, son quienes además autorizan las compras siguiendo un proceso a través de la Unidad Ejecutora del Colegio Nacional Técnico Sígsig.

El Manual de Procedimientos de la Escuela “Domingo Savio”, se emite con el propósito de que sea una de las herramientas administrativas de utilidad, para el óptimo desarrollo de las actividades encomendadas a los responsables del manejo del presupuesto económico fiscal para el año 2012, el mismo que es una clara evidencia que existe un acertado manejo administrativo y financiero en el margen de la práctica en valores, lo que ha permitido desarrollar en forma racional los recursos.

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

En cuanto a la relación comunitaria con la institución educativa puedo hacer referencia que la labor que desarrolla la autoridad del establecimiento con los miembros de la comunidad se enfoca claramente al desarrollo del liderazgo y de la educación en valores, pues para ello se han elaborado diferentes proyectos que se enmarcan dentro de este contexto, entre los cuales puedo mencionar los siguientes:

- a) Puentes de Comunicación en la Escuela “Domingo Savio”
- b) La migración y sus efectos en nuestras familias
- c) Nuestra escuela protege y cuida la naturaleza
- d) Alimentémonos bien, para crecer sanos
- e) Vías de colaboración como medios para fomentar y desarrollar el Liderazgo en los Padres de Familia de la escuela.

Para evidenciar el trabajo que desarrolla la institución en favor de la comunidad en el desarrollo del liderazgo y valores, detallo un proyecto educativo elaborado por el directivo y personal docente, el cual lo encontrará en anexos.

#### **4.1.3. Análisis FODA**

En la matriz FODA se han priorizado los problemas a través de los nudos críticos, donde se evidencia que en su gran mayoría se debe a la falta de participación de los padres de familia en la formación de los estudiantes, así como también una carencia de valores y liderazgo.

Pero luego del análisis de la situación actual, hay muchos aspectos que han sido superados por las diferentes estrategias empleadas, pero que aún tendrían mucho camino que recorrer y mucho trabajo que desarrollar.

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

Las fortalezas y debilidades detalladas son factores internos los positivos que se contraponen a los negativos, pues es fácil observar que los integrantes de la institución poseen grandes fortalezas, lo cual ha resultado útil para superar algunas dificultades encontradas en las debilidades y esto unido al trabajo constante e integrado de sus miembros han dejado de ser debilidades para convertirse en un gran número de fortalezas, aspectos que han contribuido en el desarrollo de la institución.

#### 4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas

Los factores externos, las Oportunidades que son aspectos positivos y las Amenazas que los aspectos negativos, están detallados en forma concisa de tal forma que se puede observar en mayor cantidad las amenazas que las oportunidades, sin embargo se han planificado estrategias que permitan superar los problemas a nivel externo, estos han sido enfocados y canalizados a través de proyectos educativos, elaborados y desarrollados por el personal docente, con la contribución de diferentes autoridades, organizaciones, etc.

#### 4.1.3.2. Matriz FODA

##### Matriz Nº 1,2

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad de educación</li> <li>2. Personal docente motivado y predispuesto al cambio y perfeccionamiento</li> <li>3. Organización administrativa</li> <li>4. Alimentación Escolar</li> <li>5. Equipos audiovisuales</li> <li>6. Profesores especiales (inglés, Cultura Física, Danza, Música)</li> <li>7. Buen trato a los estudiantes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoestima baja de los alumnos</li> <li>2. Falta de talleres artesanales y artísticos</li> <li>3. Falta de laboratorios (CC.NN. y computación)</li> <li>4. Escasa colaboración de los padres de familia en la educación</li> <li>5. Carencia de valores y relaciones humanas</li> <li>6. Falta de un Departamento de Orientación Estudiantil</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colaboración de los padres de familia.</li> <li>2. Capacitación docente a través del Ministerio de Educación.</li> <li>3. Apoyo de autoridades del cantón, del Concejo Municipal, DINSE, Dirección de Educación, Ministerio de Cultura, Curia, Hospital, etc.</li> <li>4. Pasantías de estudiantes y maestros</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alcoholismo de los padres.</li> <li>2. Migración de los miembros de la familia.</li> <li>3. Hogares desorganizados.</li> <li>4. Influencia negativa de ciertos medios de comunicación.</li> <li>5. Falta de fuentes de trabajo.</li> <li>6. Falta de orientación y control de padres a hijos en horas extra-clase.</li> </ol>

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

**Tabla 6**

### 4.2.1 De los directivos

En el centro educativo fiscal “Domingo Savio” del cantón Sígsig, el grupo de directivos se encuentra integrado por la Directora, que labora en jornada matutina; un Subdirector y un Inspector General, quienes laboran en jornada vespertina donde funcionan los tres últimos años de educación básica.

#### FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO FISCAL “DOMINGO SAVIO”

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
a. b. Coordinadores de área.		
c. Por grupos de trabajo	1	100%
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

Fuente: Base de datos de la Escuela “Domingo Savio”

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

Como resultado de la encuesta se obtiene que la escuela “Domingo Savio” posee una adecuada estructura organizacional para el trabajo, la coordinación de los profesores se la realiza en grupos de trabajo en un 100%, así como los procesos de resolución de problemas y la toma de decisiones de la institución, para lo cual se han conformado las diferentes comisiones las mismas que cumplen con sus responsabilidades descritas en el reglamento interno y que además realizan la planificación de sus actividades en forma trimestral.

**Tabla 7**

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

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución		
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	100%
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"  
Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

El aspecto que se toma en cuenta para medir el tamaño de la organización en la escuela Domingo Savio, se relaciona a los resultados obtenidos en la institución en un 100%, por lo que es importante implementar periódicamente estándares que valoren la calidad de los resultados escolares, de los recursos que utiliza, y los programas que desarrolla, así el Ministerio de Educación se encuentra implementando instrumentos de Estándares de Calidad que permite medir la calidad de: 1. La Infraestructura, condiciones físicas y ambientales. 2. El equipamiento: disposición, uso y acceso. 3. Los recursos humanos: organización, capacitación y gestión. 4. Las estrategias, servicios y procesos, entre otros.

**Tabla 8**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí		
b. No	1	100%
Total	1	100

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"  
Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

Pues si bien la institución cuenta con un reglamento interno, donde se detallan las obligaciones y normas que deben cumplir los miembros de la institución, es lamentable observar que este no se puede cumplir en un 100%, ya que no se encuentra aprobado por las entidades pertinentes, que en este caso serían el Distrito Educativo Sígsig y la Junta Cantonal de la Niñez y la Adolescencia.

**Tabla 9**

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

<b>Está liderado por:</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Director	1	100
b. Rector		
c. Consejo Técnico		
Total	1	100

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

Se observa que en la institución educativa donde se realizó la investigación, el Director es quien lidera la toma de decisiones bajo un clima de respeto y consenso en un 100%, lo que indicaría que está cumpliendo acertadamente con su rol dentro del proceso de toma de decisiones.

**Tabla 10**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí		
b. No	1	100%
Total	1	100

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

El uso inteligente de grupos para ayudar en la toma de decisiones, es muy favorable para la solución de conflictos, sin embargo el resultado de la encuesta pone de manifiesto que el directivo no utiliza este valioso recurso en un 100% por lo que no cuenta con información suficiente para su procesamiento y utilizarlo adecuadamente en la tarea de toma de decisiones, considero que existen mecanismos que

contribuyen en la solución de conflictos y uno de ellos constituye la delegación de la toma de decisiones a los diferentes organismos que forman parte de la institución, como es el caso del Consejo Ejecutivo y el Gobierno Escolar, cuyas atribuciones se encuentran estipuladas en la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

**Tabla 11**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	1	100%				
b.	Desarrollo profesional de los docentes	1	100%				
c.	La capacitación continua de los docentes			1	100%		
d.	Trabajo en equipo	1	100%				
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	1	100%				
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	100%				
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			1	100%		

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

La calidad educativa que promueven los diferentes centros educativos, se debe directamente a la aplicación de una adecuada administración y liderazgo, por lo que como resultado de la encuesta se obtiene que la excelencia académica y el desarrollo profesional, se observa que se promueve en un 100%, estos componentes son esenciales en el desenvolvimiento docente, además son básicos dentro de la evaluación promovida por el Ministerio de Educación con el fin de mejorar la calidad educativa, sin embargo hace falta insistir en la capacitación a los docentes. En cuanto a la vivencia de valores y participación de los padres se observa que se lo promueve en un 100%, lo cual es beneficioso para el adelanto del

plantel y en lo referente a la delegación de autoridad a los grupos de decisión, hace falta crear espacios tendientes a fortalecer este valioso recurso.

**Tabla 12**

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN							
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas			1	100%		
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	100%				
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	1	100%				
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	100%				
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	1	100%				

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

El directivo debe estar bien preparado en relación a su rol para asumir la tarea de líder educativo, ello implica no solo la responsabilidad de dirigir la institución, sino también el compromiso de afianzar valores y actitudes necesarios para que puedan vivir y desarrollar sus potencialidades plenamente, mejorar su calidad de vida, tomar decisiones fundamentales es así que en este caso, el Directivo está consciente de desarrollar sus habilidades de liderazgo en un 100%

**Tabla 13**

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR							
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	1	100%				
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			1	100%		
c.	La mejora de los mecanismos de control.	1	100%				

d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	1	100%				
----	--	---	------	--	--	--	--

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

Es importante que un director cuente con un sistema de medición que permita mejorar el estándar de desempeño, mejorar la comunicación con sus subordinados y obtener un progreso en la institución, por lo que se observa que en la escuela Domingo Savio, se consideran los resultados del desempeño de docentes, directivos y estudiantes para conocer que les falta mejorar en un 100%, otro aspecto importante es la creación de mecanismos de control que desempeñan acciones de seguimiento a la ejecución de las actividades planificadas y la creación de ambientes cordiales de trabajo que permiten mejorar el desempeño docente, lo cual tiene un porcentaje del 100%, sin embargo la disminución del número de estudiantes por aula no constituye un problema mayor por cuanto laboran con un promedio de 30 estudiantes por paralelo.

**Tabla14**

#### ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	1	100%				
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			1	100%		
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			1	100%		
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)					1	100%
e.	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

Entre los elementos humanos que participan e integran la institución educativa, se puede apreciar que a pesar de que se han creado organismos y departamentos, no existe una verdadera organización para el trabajo cooperativo o colaborativo, especialmente en lo que se refiere al área técnica, los departamentos, equipo

docente, etc., siendo inexistente en un 100%, lo que podría generar graves inconvenientes dentro de la organización, de planificación y un obstáculo en el logro de objetivos.

**Tabla 15**

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES							
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	1	100%				
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	1	100%				
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	1	100%				
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			1	100%		

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

Es necesario que en toda institución educativa se cuente con un equipo educativo, con un equipo didáctico y la junta de profesores quienes se encargan de preparar estrategias didácticas que incluyan actividades motivadoras, significativas, colaborativas, globalizadoras y aplicativas. Con el propósito de establecer medidas oportunas para resolver conflictos y mejorar el clima de convivencias del grupo, lo que en la institución investigada si se promueve en un 100%.

Tabla 16

## LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

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

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

Los Departamentos Didácticos están llamados a ser uno de los principales elementos en la mejora de la nueva enseñanza, según los resultados de la encuesta se puede indicar que en la institución al no contar con este elemento no se han estado cumpliendo en forma debida las funciones básicas en el área didáctica, en un porcentaje del 100%, lo que dificulta la mejora de la calidad educativa.

**Tabla 17**

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES					
Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	1	100%		

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

Una buena gestión escolar facilita el trabajo pedagógico organizado y favorece el desarrollo del diagnóstico y sus respectivas soluciones propias de acuerdo al contexto educativo, se obtiene como resultado de la encuesta que en la escuela "Domingo Savio" se promueven acciones de participación y producción pedagógica en un 100%.

**Tabla 18**

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA					
Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos.			1	100%
b.	Plan estratégico.	1	100%		
c.	Plan operativo anual.	1	100%		
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	1	100%		

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

En cuanto al material de planificación se obtiene que el directivo de la institución se preocupa por la ejecución de los diferentes materiales, sin embargo se puede destacar que en la institución no se ha realizado la reingeniería de procesos en un 100%, lo que indica que es necesario que la labor del administrador se enfoque hacia la ejecución de esta planificación, con lo que se logrará una agilidad en los procesos y la transformación de la educación.

#### 4.2.2. De la encuesta a Docentes

El Personal Docente de la escuela “Domingo Savio” está integrado por 24 maestros, de los cuales, se escogieron para la muestra a los que tenían más años de servicio en la institución, siendo encuestados un total de 13, divididos en 5 hombres y 8 mujeres.

**Tabla 19**

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES							
Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	3	20%	9	60%	3	20%
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	7	47%	8	53%		
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.	11	73%	4	27%		
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.	8	53%	3	20%	4	27%
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			13	87%	2	13%
6.	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	8	53%	6	40%	1	7%
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	10	67%	5	33%		
8.	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	7%	6	40%	8	53%
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y			9	60%	6	40%

	entre los compañeros.						
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			3	20%	12	80%
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	7	46,6 %	7	46,6%	1	6,6 %
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	9	60%	5	33%	1	7%
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	11	73%	4	27%		
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	11	73%	4	27%		
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	11	73%	4	27%		
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	10	67%	5	33%		

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"  
 Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

El docente debe estar bien preparado en relación al desarrollo del liderazgo y valores para asumir su rol de educar a las nuevas generaciones, y ello implica no solo la responsabilidad de transmitir conocimientos básicos, sino también el compromiso de afianzar valores y actitudes necesarios para que puedan vivir y desarrollar sus potencialidades plenamente, mejorar su calidad de vida, tomar decisiones fundamentales y continuar aprendiendo.

Enunciado importante que se refleja en los resultados de la investigación, ya que se observa que un gran número de maestros no están cumpliendo a cabalidad con su rol, se observa que existe un desacuerdo con la autoridad educativa en un 80. %, lo que dificulta la armonía en el trabajo diario, la mayoría de encuestados manifiestan temor de asumir su liderazgo con diversas actividades, propiciando ambientes agradables e interesantes; promoviendo una relación entre alumno-maestro y su entorno.

### 4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

El grupo de estudiantes que participó en la investigación corresponde al séptimo y décimo año de educación básica, entre los cuales se escogieron a los que tenían mayor permanencia en la institución, siendo un total de 27, entre los dos sexos.

**Tabla 20**

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES							
Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	7	26%	20	74%		
2.	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	7	26%	18	67%	2	7%
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	16	59%	6	22%	5	19%
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	15%	22	81%	1	4%
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	4	15%	16	59%	7	26%
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	5	19%	12	44%	10	37%
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	12	44%	13	48%	2	7%
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	16	59%	10	37%	1	4%
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	22%	16	59%	5	19%
10..	En las clases se dan	15	56%	12	44%		

	oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.						
11.	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	20	74%	4	15%	3	11%
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	17	63%	9	33%	1	4%
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	4	15%	22	81%	1	4%
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	16	59%	10	37%	1	4%

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

Los resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes de la escuela Domingo Savio, se obtiene que más del 50% de estudiantes opinan que a veces o nunca los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, lo que demuestra una actitud preocupante, ya que el docente está dejando de lado este factor importante en la educación en valores.

Se observa también un bajo nivel de compromiso con la gestión y liderazgo de las autoridades, por otra parte los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes y no prestan atención a sus diferencias individuales. Lo que dificulta los avances significativos en el proceso de enseñanza aprendizaje.

#### 4.2.4. De la encuesta a los padres de familia

**Tabla 21**

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El director/Rector dentro de la institución conoce los valores y principios que guían su accionar diario	24	80%	6	20%		
2. Le gusta trabajar en equipo, crear un ambiente de respeto y tolerancia en la resolución de conflictos.	22	73%	8	27%		

3. Realiza reuniones permanentes con los Padres de Familia para informar acciones en beneficio de la institución	25	83%	5	17%		
4. Asume el liderazgo en el desarrollo de proyectos educativos que solucionen problemas	23	77%	7	23%		
5. Está comprometido con su rol de líder frente a los problemas de la comunidad	17	57%	13	43%		
6. Promueve la participación de todos los Padres de Familia en actividades que favorezcan el liderazgo	20	67%	9	30%	1	3%
7. Brinda a los padres de familia espacios de participación en la toma de decisiones	23	77%	7	23%		
8. Busca diversas alternativas de solución en los diferentes conflictos	19	63%	9	30%	2	7%
9. Es visionario, propone y busca alternativas de innovación pedagógica	21	70%	9	30%		
10. Coordina de manera oportuna con todos los departamentos y áreas de la institución	22	73%	7	23%	1	3,3%
11. Verifica los logros obtenidos a través de una evaluación con la participación de los miembros de la institución	20	67%	10	33%		
12. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo	18	60%	10	33%	2	7%
13. Controla el cumplimiento de la jornada escolar y los horarios establecidos a todos sus integrantes	22	73%	8	27%		
14. Propicia el trabajo de los padres de familia en labores comunitarias.	19	63%	11	37%		

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

De la encuesta realizada a los padres de familia se obtienen los siguientes resultados, entre el 70% considera que las acciones promovidas por el directivo siempre están encaminadas hacia el fortalecimiento del liderazgo y los valores

dentro de la institución educativa, sin embargo se observa que entre el 57% sostiene que al directivo le falta enfocarse en la búsqueda de un sistema apropiado de control que permita realizar un seguimiento continuo del trabajo docente y administrativo, además necesita buscar nuevas estrategias de solución de conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.

#### 4.2.5. De la Entrevista a Directivos

**Tabla 22**

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

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"

Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

Como resultado de la entrevista al directivo de la escuela Domingo Savio, se puede observar que la institución carece de acciones que favorezcan el desarrollo del

liderazgo y valores en profesores, alumnos, padres de familia y directivos. Lo deseable implica que la educación asuma nuevos retos, entre ellos y claramente definidos el liderazgo y los valores, ambos con una alta motivación, un fuerte profesionalismo, y un compromiso con el fortalecimiento educativo y social.

• **Matriz de problemáticas**

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<p><b>Problema 1</b></p> <p>La Institución no cuenta con un manual de normas que especifique las tareas de sus miembros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se da la debida importancia a este manual.</li> <li>• No existe el compromiso de los directivos para su realización.</li> <li>• No hay coordinación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indecisiones en las acciones a realizar.</li> <li>• Falta de compromiso en el cumplimiento de tareas.</li> <li>• Desorganización.</li> </ul>
<p><b>Problema 2</b></p> <p>No existen organismos que integran la institución en el área Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se aplican modelos de gestión.</li> <li>• El Ministerio de Educación no capacita en esta área.</li> <li>• Este organismo no está contemplado dentro del reglamento interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de las tareas que deben cumplir estos organismos.</li> <li>• Desconocimiento en el funcionamiento de este organismo.</li> <li>• No se encuentra especificado el objetivo de este organismo.</li> </ul>
<p><b>Problema 3</b></p> <p>No se ha ejecutado una reingeniería de procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se han considerado los cambios vinculados a la organización.</li> <li>• Falta de visión prospectiva para conformar una organización educativa inteligente.</li> <li>• Falta de liderazgo, sentido de competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de aplicación de un proceso visionario y transformador.</li> <li>• Comprender hasta donde puede ir para mejorar, con la participación de todos los integrantes.</li> <li>• Escasa actuación en una acertada toma de decisiones.</li> </ul>

	y organización.	
<p><b>Problema 4</b></p> <p>No funcionan los departamentos didácticos y no se ejecutan sus acciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se considera la importancia de su accionar en el campo didáctico.</li> <li>• No se conoce el funcionamiento de este departamento.</li> <li>• Es un departamento que no consta en el reglamento interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desconoce su contribución en el mejoramiento.</li> <li>• Desorganización en el aspecto didáctico.</li> <li>• No se especifican las acciones que realiza este departamento.</li> </ul>
<p><b>Problema 5</b></p> <p>Falta de proyectos enfocados en el desarrollo del liderazgo y valores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de vías de participación para sus miembros</li> <li>• No existe un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo</li> <li>• No se fortalece las competencias sobre la comunicación y las relaciones interpersonales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa participación</li> <li>• Dificultad para vencer la resistencia, estimular el compromiso y el involucramiento de los miembros a favor de los objetivos e intereses colectivos.</li> <li>• Conflicto en la institución, lo que genera la incompatibilidad entre los roles, metas, intenciones e intereses, de uno o más individuos o grupos</li> </ul>

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"  
 Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

## 5. DISCUSIÓN

Luego de haber cumplido con el proceso de recolección de datos y su respectiva tabulación podemos identificar algunas falencias que ocurren en la escuela “Domingo Savio” de Sígsig.

Es necesario contar con equipos de trabajo con el propósito de cambiar las actitudes, valores y conductas de los miembros para lograr un cambio cultural, en donde se estimulará la adecuación del currículum a las necesidades de los estudiantes y del entorno.

Es necesario considerar que el consenso entre los profesores es más eficaz para promover una conducta colaborativa en la planificación y realización del trabajo entendiendo que el éxito del cambio se consigue cuando todos los miembros se involucran en el mismo.

El tamaño de una organización puede medirse en base al establecimiento de la estructura y procesos necesarios en la planificación ordenada de sus recursos con el fin de agilizar las funciones y actividades de sus miembros lo que tornará su trabajo más simple pero al mismo tiempo eficiente.

Es necesario por lo tanto, considerar la coordinación consciente de todos los recursos para lograr eficiencia, y para ello, es necesario determinar las medidas que se aplicarán para verificar el tamaño de la organización.

En los últimos años se ha producido un incremento notable de los problemas de convivencia en los centros educativos y, que dentro del entorno escolar se originan interacciones interpersonales muy diversas que dificultan el normal desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Esto debido a que la sociedad de consumo ha provocado que las personas sean egoístas, individualistas y se resistan a participar en acciones por el bien común.

El gerente o director de una Institución que sabe cómo y cuándo debe utilizar los grupos de trabajo, los mismos que basarán su accionar en un manual de normas,

de esta manera alcanzará un éxito mayor que el que no se encuentra en esas condiciones.

Los gerentes a menudo utilizan grupos como ayuda en sus tareas de toma de decisiones, lo cual es una estrategia necesaria puesto que sus propuestas son valiosas al representar la opinión de varios criterios.

El uso inteligente de grupos para ayudar en la toma de decisiones, pone al gerente en condiciones de agregar recursos al aumentar tanto la cantidad de información como su procesamiento para utilizarlos en la tarea de toma de decisiones.

Las personas están más acostumbradas a aceptar decisiones que a participar en tomarlas, de allí la razón por la que los directivos utilicen grupos como auxiliares en su toma de decisiones.

El clima escolar y la convivencia en el centro educativo, viene a demostrar desde una óptica serena y contrastada que la convivencia está por debajo del nivel deseado y que la vida escolar se desarrolla, en general, con un bajo nivel de conflicto.

Los comités, los paneles de revisión, los equipos de estudio, los grupos de trabajo, son un componente importante del proceso general de la toma de decisiones en la organización.

La ventaja de utilizar grupos de decisión, está en que se puede tomar mejores decisiones que cualquier persona por sí sola, además puede ser una técnica útil para capacitar y desarrollar a los subordinados.

Ahora bien, decidir cuándo se deben utilizar grupos de decisión y cuándo se debe delegar en el grupo, la autoridad final de toma de decisiones, es de gran responsabilidad de un gerente o director y a la vez motivar a las personas en el desempeño de sus actividades, hace que trabajen con mayor intensidad en la toma de decisiones.

No es posible generar ningún cambio que resulte verdaderamente significativo para el mejoramiento de la calidad en educación si al interior de las instituciones

educativas no hay personas que ejerzan un liderazgo efectivo y activo tendiente a alcanzar esa meta.

La función de la administración y el liderazgo en el centro educativo se define cada vez más por un exigente conjunto de labores que incluyen la administración financiera, la gestión de recursos humanos y el liderazgo para el aprendizaje.

Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y en el ambiente escolar.

El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. El liderazgo escolar influye en los resultados de los alumnos al crear el ambiente adecuado para que los maestros mejoren la práctica en la clase y el aprendizaje de los estudiantes.

Algunas habilidades de liderazgo influyen más que otras en la enseñanza y el aprendizaje como los son el apoyo, evaluación y desarrollo de la calidad de los docentes, la fijación de metas, evaluación y rendición de cuentas, la gestión estratégica de recursos y el liderazgo más allá de los límites de la escuela.

La introducción de la tecnología aplicable a los procesos educativos, tales como el diseño de nuevos procedimientos para la formación integral o la renovación de los diseños curriculares.

Considerar el fomento de visiones compartidas, la creación de culturas de trabajo eficientes y la puesta en acción de iniciativas eficaces de liderazgo, es necesario y urgente por tanto centrarse en iniciativas renovadoras dentro de la institución.

Para lograr este propósito es necesario estimular el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto individuales como grupales, aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, contribuye además a cimentar normas.

Esta apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, permite condiciones de medición, de evaluación del talento humano y determinar sus correctivos para su plena utilización.

Permite además que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización para un desarrollo productivo al ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización.

Es necesario que en la escuela Domingo Savio se lleve a cabo un proceso de organización, aplicando a la par sus técnicas y principios en cada una de sus etapas que son la división del trabajo y coordinación.

Se debe considerar que el comportamiento de un grupo educativo obedece a factores internos de las personas que lo integran: expresiones, sentimientos, actitudes, aspiraciones, frustraciones, percepciones; y a factores externos, es decir; las circunstancias favorables o desfavorables en donde se realiza el encuentro de las personas en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Por la importancia de la organización de los equipos de trabajo para promover los aprendizajes y contribuir al desarrollo personal y social de los estudiantes, es urgente que los directivos y docentes de la institución investigada conformen los equipos de trabajo en el campo educativo y didáctico.

Para de esta manera encaminar a los estudiantes hacia el aprendizaje autónomo y promover la utilización de los conocimientos adquiridos, con lo que aumentará su motivación al descubrir su aplicabilidad.

Además servirá para diseñar entornos de aprendizaje que consideren la utilización de los medios de comunicación y los nuevos instrumentos informáticos y telemáticos (TICs), aprovechando su valor informativo, comunicativo y motivador. Así promoverá oportunidades de aprendizaje para sus alumnos.

Aprovechar los múltiples recursos y las aportaciones didácticas que puedan proporcionar los departamentos didácticos y sus acciones será de mucho provecho

por la posibilidad de ofrecer a los estudiantes diversas actividades que conduzcan al logro de los objetivos.

El Jefe de un Departamento Didáctico deberá enfrentar uno de los mayores retos que será conseguir que todos los profesores sin excepción vuelvan a creer en su profesión, demuestren su compromiso para con la sociedad en el cumplimiento de su misión.

El arte de enseñar implica que debemos mantener un respeto a la forma de trabajar que tiene cada profesor, considerar los factores éticos y morales que se derivan de esta profesión. En muchos casos será fácil conseguirlo pero en otros no será una tarea sencilla.

Con el propósito de enfocarse a la gestión pedagógica, un directivo debe organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.

Conformar los diferentes departamentos y equipos, organizar sus acciones de manera que pueda conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.

Dentro de la gestión pedagógica el directivo de la institución debe tener capacidad para identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.

Finalmente un buen gerente debe conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente, y a la vez domine estrategias de supervisión y evaluación educativa.

La planificación entendida desde los puntos de vista formal, sustantivo y operacional quiere decir que se produce a través de un proceso con el fin de estructurar una institución, convirtiéndose en un espacio para que los miembros desarrollen sus capacidades de desarrollo de pensamiento, de diálogo y que a la vez se involucren de una manera activa logrando compromisos y actitud positiva.

La planeación tiene una función primordial en el quehacer educativo, pues pronostica el futuro y vislumbra las acciones a desarrollarse, los responsables para ejecutarlas y los posibles resultados a conseguirse. Por lo tanto, su elaboración participativa beneficiará a los elementos que conforman el plantel: alumnos, maestros y padres de familia y, en forma indirecta a la comunidad de Sígüig.

Por otro lado hoy en día los valores tienen una enorme importancia por lo que es necesario que las instituciones propongan iniciativas hacia la formación en valores desde una perspectiva pedagógica.

En todos los actos de nuestro convivir diario se ponen de manifiesto los valores, lo que guarda una estrecha relación con el bien, es así que como directivos debemos crear espacios que se constituyan en la fuente del perfeccionamiento humano, de acuerdo con los rasgos de su naturaleza humana.

Pues, en la actualidad desde el nivel gubernamental se divulga sobre la dignidad humana y la práctica de valores, en el ámbito escolar se promueve la inclusión de los valores en textos y programas curriculares que favorezcan la formación de profesores y alumnos del nivel de educación básica.

Un problema mundial son los altos índices de corrupción, lo cual finalmente llega a reconocer la importancia de la educación en valores dentro de las instituciones educativas en aras de buscar la felicidad infinita o plenitud.

Para educar en valores es necesario buscar la metodología apropiada, partiendo de conocimientos esenciales que en la práctica permitan fortalecer el desarrollo integral del ser humano en la búsqueda de su perfeccionamiento humano.

Cabe señalar, por lo tanto que la formación en valores es nuestra responsabilidad, una tarea que tiene como fin complementar la acción educativa de la familia, a lo que debería también existir la integración de otras instituciones, unidas por un mismo fin que es la formación de la inteligencia y la voluntad. La Unidad Educativa "Domingo Savio" tiene los recursos humanos y materiales para que las propuestas sean ejecutadas en forma eficaz, lo que hará viable la aplicación de las mismas.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1. CONCLUSIONES

Por lo analizado la escuela “Domingo Savio” promueve una amplia oferta educativa, orientada al mejoramiento del servicio educativo, por lo que es necesario considerar algunos lineamientos entre los que se puede manifestar:

1. El desarrollo de la gestión, liderazgo y valores por parte de las autoridades debe ser mejorada dentro del plantel.
  2. La Institución investigada no cuenta con un manual de normas que especifique las tareas de sus miembros.
  3. Las autoridades no realizan acciones que mejoren la organización del trabajo en equipo del personal docente.
  4. Las autoridades no buscan la conformación y funcionamiento de los departamentos didácticos, por lo tanto no se ejecutan sus acciones.
  5. Las Autoridades educativas no fomentan la participación de los Padres de Familia para mejorar la gestión educativa del plantel.
- 
1. No se ha ejecutado una reingeniería de procesos que consiste en una reestructuración radical de los procesos administrativos, pedagógicos, curriculares de una institución educativa, partiendo de los valores que cada institución tiene.

Cuando se habla de organizaciones inteligentes, se hace referencia al recurso humano que lo constituye, porque éste motoriza los procesos y enrumban las acciones hacia el logro de los objetivos deseados, que serían: la calidad y el éxito.

Al directivo y docentes, les corresponde liderar ante los estudiantes, padres, representantes y comunidad, buscando satisfacer las necesidades y los intereses de cada individuo y del colectivo en general.

## 6.2. RECOMENDACIONES

1. Es necesario que las Autoridades Educativas del Plantel se capaciten y busquen incrementar el nivel de Gestión Educativa con la práctica de valores éticos y morales dentro del plantel.
2. Que las Autoridades coordinen la elaboración de un manual de normas donde se especifique las actividades y responsabilidades de cada uno de sus miembros lo que permitirá una organización eficiente y eficaz.
3. Determinar los roles y liderazgo de los jefes departamentales en el desarrollo del trabajo en equipo de la institución.
4. Asumir con responsabilidad la conformación de los departamentos didácticos a fin de que cumplan sus funciones dentro de la gestión pedagógica y curricular.
5. Que se implemente una escuela de Padres para mejorar los lazos afectivos entre Padres e Hijos y alcanzar mejores rendimientos estudiantiles.
6. Se requiere contar con una gerencia del conocimiento, constituida por una reingeniería de los procesos cognitivos y del capital intelectual; que permita preparar el personal para hacer uso adecuado de los recursos naturales, materiales y

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Título de la propuesta**

#### **Incremento de liderazgo con la práctica de valores a los Miembros que conforman la Escuela “Domingo Savio”**

### **7.2. Justificación**

Ante el extraordinario avance de la ciencia y la tecnología en el inicio del nuevo siglo, nos vemos impulsados a crear un cambio de actitud dentro del proceso educativo y ante el conocimiento de la situación que impide o inhibe el desarrollo y progreso de la Institución, es necesario proyectar la acción futura en base a la realidad de la Institución a fin de plantear las propuestas de solución efectivas y orientadas al mejoramiento de la calidad de la educación.

Puede considerarse que los indicadores de las debilidades administrativas y académicas evidenciadas en el centro educativo se presentan, al ser lideradas por autoridades con conocimientos tradicionales, con pocas habilidades y actitudes, con escasa actualización en recientes teorías o enfoques del conocimiento relacionados con la gerencia en las instituciones.

Estos planteamientos llevan a considerar, que la gestión de las instituciones educativas no está centrada en el pensar, aprender y crear procesos productivos, limitándose así el logro de aprendizajes generativos, como requisito para el cambio y el desarrollo de nuevos paradigmas, acordes con la sociedad del conocimiento.

Parece claro, entonces, que el ejercicio del liderazgo supera no solo el perfil tradicional del director, como portador de la autoridad, sino también el del gestor de los recursos personales, materiales y funcionales de un centro, por lo tanto como directivos es nuestro deber y obligación proponer estrategias de solución que permitan superar los problemas educativos.

El liderazgo desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolar, para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. Beneficiándose con ello la formación y preparación de los alumnos, los profesores impartirían sus conocimientos con ética profesional, las autoridades las regirían con principios honestos y los padres de familia optarían por formar a sus hijos con amor y justicia, cimentando en ellos valores y principios que les permitiría desenvolverse en la vida como personas de bien.

Es así que el presente trabajo propone una respuesta de solución como lo es el Incremento del nivel de liderazgo con la práctica de valores, cuyo impacto se traduzca en el reconocimiento y práctica de los mismos, por parte de los miembros del mencionado centro educativo.

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

#### **General**

- Incrementar el nivel de liderazgo con la práctica de valores éticos y morales, considerando el entorno socio-económico y cultural de la institución.

#### **Específicos**

- Establecer vías para la participación eficaz asumiendo un liderazgo fundamentado en valores y principios.
- Favorecer la unidad armónica de las instituciones a través de la práctica de actitudes de cambio y mejoramiento en las relaciones interpersonales.
- Preparar al centro educativo para que pueda enfrentar las transformaciones científicas y tecnológicas del presente siglo.

#### 7.4. ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	RESULTADO
<b>Realizar Talleres de gestión, liderazgo y valores a las autoridades del plantel</b>	Participación activa y responsable en la organización y desarrollo de diferentes talleres con el objeto de incrementar y fortalecer el liderazgo educativo	Videos Retroproyector Diapositivas	Lograr un incremento en el nivel de liderazgo de las autoridades a través de la práctica de valores y virtudes sin ningún tipo de connotaciones religiosas ni políticas, favoreciendo así la unidad, el respeto y la trascendencia.
<b>Desarrollo formativo de talleres para padres</b>	Lograr una participación eficaz en reuniones colectivas, con la aplicación de videoconferencias en el que se analicen diferentes temáticas relacionadas a la práctica de valores	Videos Retroproyector Diapositivas Papelotes Marcadores	Promocionar entre los PP:FF: la cultura del buen trato, mediante el estímulo a aprender por medio de la palabra y el juego, en un espacio que les permita construir su proyecto de vida, desarrollando su parte cognitiva, creativa y fortaleciendo los valores.
<b>Realización de los semilleros de convivencia con las familias, estudiantes, docentes y directivos</b>	A través de estos talleres se extraen los compromisos de docentes, familias, estudiantes y directivos, lo que permitirá una	Lecturas Retroproyector Videos Diapositivas Papelotes Marcadores	Complementarse positivamente contribuir a mejorar la convivencia en el hogar, en el trabajo, en la escuela y en todas las actividades

	convivencia armónica		humanas.
<b>Organización de actividades de participación a través de mingas</b>	Consecución de objetivos físicos o materiales con la participación conjunta y el trabajo en equipo con los miembros de la comunidad educativa	Nóminas Herramienta agrícola	A través de una metodología dinámica, participativa lograr que comprendan la importancia social, biológica y ambiental para aprender a relacionarse con responsabilidad, tolerancia y respeto.
<b>Establecer calendario de celebraciones tradicionales</b>	Ejecutar el calendario de celebraciones en forma permanente con la participación de los actores educativos	Calendario Vestimenta Música Instrumentos musicales	Recuperación de valores y desarrollo de liderazgo a través de la apertura de espacios académicos, culturales en los que los estudiantes muestren el fruto de su trabajo en formas de expresión tales como el teatro, la danza, la canción, material fotográfico etc.
<b>Practicar a diario los valores propuestos como estandarte de la institución.</b>	Todas las personas practican valores éticos en su diario convivir y su influencia en la sociedad y la comunidad educativa.	Carteles Cartelera	Encontrar un verdadero tesoro interior a través del descubrimiento de los valores universales y las virtudes humanas.

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"  
Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

### 7.5. Localización y cobertura espacial

La propuesta de mejora se desarrollará en la escuela “Domingo Savio”, ubicada en el cantón Sígsig, perteneciente a la provincia del Azuay, se encuentra dentro del área urbana en las calles García Moreno y Gonzalo Espinoza.

En cuanto a la cobertura espacial, el desarrollo del proyecto tendrá una cobertura dirigida a todos los miembros que conforman la comunidad educativa “Domingo Savio”.

### 7.6. Población Objetivo

Los actores involucrados que participarán en la marcha del proyecto serán alrededor de 600 estudiantes, 380 padres de familia, 24 docentes y 3 directivos del centro educativo, quienes unirán esfuerzos por cumplir con el desarrollo de la propuesta y así, alcanzar una educación integral y de calidad.

### 7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

La presente propuesta es viable porque cuenta con los recursos necesarios que permiten la ejecución de la propuesta, los mismos que se detallan:

- **Humanos**, Personal capacitado: facilitador y encargado de audiovisuales.
- **Tecnológicos**: retroproyector, computador, grabadora, internet.
- **Materiales**: videos, papelotes, marcadores.
- **Físicos**: En la escuela: aulas, canchas, patio, sala de audiovisuales.
- **Económicos**: autofinanciado por la institución.
- **Organizacionales**: Comité Central de PP.FF., Gobierno Escolar, Gobierno Estudiantil.

### 7.8. Presupuesto

La presente Propuesta es posible implementarla en un valor aproximado de \$398,00; los mismos que se pueden financiar, con los fondos de la Institución.

DESCRIPCION	CANTIDAD	TOTAL
Paleógrafos	50	5.00
Marcadores	10	5.00
Cinta masking	5	5.00
Copias	100	2.00
Charlas	3	150.00
Conferencias	2	100.00
Video-foros	2	20.00
Internet	20	5.00
Revistas educativas	10	3.00
Periodismo	10	3.00
Refrigerio	8	100.00
<b>TOTAL</b>		<b>398.00</b>

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"  
Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

### 7.9. Cronograma

El presente cronograma es tentativo, está sujeto a cambios según lo que disponga la autoridad educativa, iniciará en el mes de marzo y concluirá en el mes de Junio, tiempo en el que se desarrollarán las actividades que se desglosan a continuación:

Nº	ACTIVIDAD	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.	Realizar Talleres de gestión, liderazgo y valores a las autoridades del plantel																	

2.	Desarrollo formativo de talleres para padres																	
3.	Realización de los semilleros de convivencia con las familias, estudiantes, docentes y directivos																	
4.	Organización de actividades de participación a través de mingas																	
5.	Establecer calendario de celebraciones tradicionales																	
6.	Practicar a diario los valores propuestos como estandarte de la institución.																	

Fuente: Base de datos de la Escuela "Domingo Savio"  
 Elaboración: Jeaneth Espinoza M.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, M.; FERNÁNDEZ Y HERRERO, E. 2002. La Dirección Escolar ante los retos del Siglo XXI. Madrid, Síntesis.

ANDRADE Vargas, L., & BUELE Maldonado, M (2008). Enfoque del Rol, Profesionalización, actitudes y prácticas éticas de los educadores profesionales de bachillerato del Ecuador. Loja: UTPL.

Antonio Duro Martín, Introducción al liderazgo organizacional

C, Marcelo. (1999) Formación de profesores para el cambio educativo.

CARRION OCHOA, Segundo. Octubre 2006. Transversalidad del Currículo. Editorial UTPL. Loja.

DE LA TORRE, S. (1997): *Innovación educativa*. Madrid: Dykinson.

DE LA TORRE, S. (1998): *Cómo innovar en los centros educativos*. Madrid: Editorial Escuela Española., pp. 83-95.

Diccionario Anaya de la Lengua. (1980). Ediciones Anaya S.A.

Diccionario Encarta.

Formación Professional Encarta. 2006. Microsoft Corporation. 2005.

GONZÁLEZ, María Teresa (2008). Organización y Gestión de Centros Escolares

GUERRERO JIMENEZ, Galo 2008. Guía Didáctica LIV Seminario de Fin de Carrera. Anexos.

James A. Stoner y R. Edward Freeman 1996. Administración. Sexta edición.

LEITHWOOD, K. 1994. Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de Educación, 304.

Martín-Moreno Cerrillo, Quintina. (Ed.). (2006). Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. España. Mc.Graw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

MENIN, Ovide Problemas de Aprendizaje.

MUNCH Lourdes, ANGELES Ernesto. Métodos y técnicas de investigación.

Plan decenal. Ministerio de Educación.

Proyectos Educativos institucionales.

Stephen P. Robbins y Mary Coulter 1997. Administración. Quinta edición.

Supervisores de Educación del Azuay. (1998). Métodos, Técnicas y procedimientos  
TENTI FANFANI, Emilio. 2008. El oficio del docente.

VEGA DELGADO, José Ética como filosofía de la acción humana y el valor moral.

Información electrónica.

<http://www.oei.es/valores2/estrategias.htm>

<http://www.igtorres50.blogspot.com/2009/05/los-valores-en-la-educacion...>

[http://www.caeu-oei.org/cursoliderazgo/pdf/cursoliderazgo\\_pdf](http://www.caeu-oei.org/cursoliderazgo/pdf/cursoliderazgo_pdf)

<http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.pdf>

<http://www.slideshare.net/.../comunicación-liderazgo->

## 9. ANEXOS

### ANEXO N°1

#### ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sr.(a) Gestores Educativo:

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

Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

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

a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )

b. Coordinadores de área ( )

c. Por grupos de trabajo ( )

d. Trabajan individualmente ( )

e. Otros (indique cuáles) .....

3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:

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

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

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

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

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

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

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

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Son innatas			

b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c.	Se adquieren a partir de la experiencia			
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- a. (\_\_\_\_) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. (\_\_\_\_) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- c. (\_\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d. (\_\_\_\_) Mantener actualizada la metodología
- e. (\_\_\_\_) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros

- f. (\_\_\_\_) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. (\_\_\_\_) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo
- i. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas
- j. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

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

Si ( ) No ( )

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

- a. Un reingeniería de procesos (\_\_\_\_)
- b. Plan estratégico (\_\_\_\_)
- c. Plan operativo Anual (\_\_\_\_)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes (\_\_\_\_)

## Anexo N°2

### ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

## INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

#### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			

5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
11. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera			
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			

### **ANEXO N°3.**

#### **ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Sr. Padre de Familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN,

## GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector:      Urbano(   ) Rural (   )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El director/Rector dentro de la institución conocen los valores y principios que guían su accionar diario			
2. Le gusta trabajar en equipo, crear un ambiente de respeto y tolerancia en la resolución de conflictos.			
3. Realiza reuniones permanentes con los Padres de Familia para informar acciones en			

beneficio de la institución			
4. Asume el liderazgo en el desarrollo de proyectos educativos que solucionen problemas			
5. Está comprometido con su rol de líder y frente a los problemas de la comunidad			
6. Promueve la participación de todos los Padres de Familia en actividades que favorezcan el liderazgo			
7. Brinda a los padres de familia espacios de participación en la toma de decisiones			
8. Busca diversas alternativas de solución en los diferentes conflictos			
9. Es visionario, propone y busca alternativas de innovación pedagógica			
10. coordina de manera oportuna con todos los departamentos y áreas de la institución			
11. Verifica los logros obtenidos a través de una evaluación con la participación de los miembros de la institución			
12. Hace seguimiento continuo al trabajo del personal docente y administrativo			
13. Controla el cumplimiento de la jornada escolar y los horarios establecidos a todos sus integrantes			
14. Propicia el trabajo de los padres de familia en labores comunitarias.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### **ANEXO Nº 4**

#### **ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

**4. Siempre**

**5. A veces**

**6. Nunca**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector:                      Urbano ( )    Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			

6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Figura N° 1



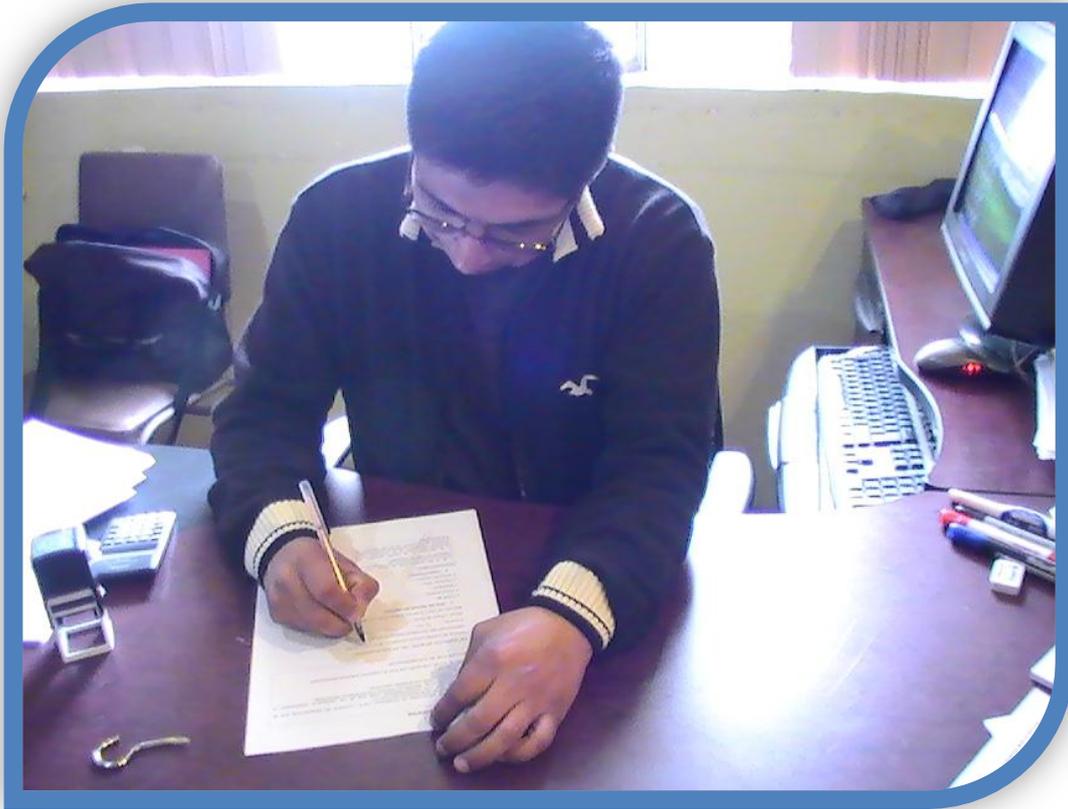
Estudiantes del séptimo "A" que participaron en la encuesta.

Figura N° 2



Estudiantes del décimo año que participaron en la encuesta.

**Figura N° 3**



**Directivo que participo en la evaluación.**

**Figura N° 4**



**Docente que participó en la evaluación.**