



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*TEMA: "GESTION DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL  
CENTRO EDUCATIVO CRUZ DEL NORTE HIGH SCHOOL  
DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2010 - 2011"*

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

**AUTOR:**

**ING. YEANNY IRINA BOWEN GARCIA**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**MGS. GONZALO MORALES**

**CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO**

**2011**

## **CERTIFICACION**

Loja, 19 de enero del 2012

**Mgs.**

**Gonzalo Morales**

**DIRECTOR DE TESIS**

**CERTIFICA:**

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

**Mgs. Gonzalo Morales**

**DIRECTOR DE TESIS**

## **AUTORIA**

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

**Yeanny Irina Bowen García**

**c.c. 130423624-1**

## **ACTA DE CESION DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

### **CESION DE DERECHOS**

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

Loja, 19 de enero del 2012

**Yeanny Irina Bowen García**

**c.c. 130423624-1**

# *Agradecimiento*

## *Gracias.....*

*A todos quienes hicieron posible la realización de éste trabajo, a todos y cada uno que de una u otra manera colaboraron para hacer realidad esta nueva etapa profesional.*

*A mis padres, primeros gestores del amor al estudio; a mi esposo por su apoyo incondicional en mi desarrollo profesional y personal; a mis hijos por su valiosa comprensión en el tiempo que les he negado, a mis hermanos apoyo y aliento al trabajo; a todos y cada uno de los amigos que impulsaron mi esfuerzo y dedicación, a Marcia compañera y colaboradora incansable, a la Econ. Maria Leonor Cabrera Rectora del Colegio Cruz del Norte High School, con su grupo de colaboradores, por la apertura a la información y optimismo por los cambios y las mejoras en la educación; al Director de tesis por su guía y consejos; a todos y cada uno de ellos, gracias mil.....*

*Trina Bowen*

## *Dedicatoria*

*Con orgullo y satisfacción dedico este trabajo a quienes son la razón de mi vida, mis hijos, esposo, padres y hermanos.*

*Irina*

## **ACTA DE COMPROMISO**

**ACTA DE COMPROMISO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE GRADO I EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL SUSCRITA ENTRE LA EC. MARIA LEONOR CABRERA, RECTORA DEL COLEGIO “CRUZ DEL NORTE HIGH SCHOOL” Y LA ING. IRINA BOWEN GARCIA, ESTUDIANTE DEL TERCER NIVEL EN LA MAESTRIA DE LIDERAZGO Y GERENCIA EDUCATIVA DE LA UTPL.**

En Portoviejo a los 15 días del mes de diciembre de 2010 en el Rectorado del COLEGIO CRUZ DEL NORTE HIGH SCHOOL, se realiza la presente acta de compromiso entre la Señora Econ. María Leonor Cabrera, Rectora del Colegio y la Ing. Yeanny Irina Bowen García estudiante del Tercer Nivel de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

La presente acta establece que la representante del Centro Educativo, en conjunto con sus colaboradores se comprometen a facilitar toda la información requerida a la Maestrante Ing. Yeanny Irina Bowen García para el proyecto y por otra parte, la Ing. Irina Bowen García se compromete a hacer uso de esta información única y exclusivamente para la elaboración de su proyecto.

Que en el marco de este convenio se estipuló la formulación y aplicación de encuestas y entrevistas a las Autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia del Plantel Educativo para realizar el proyecto de investigación aplicada, innovación y desarrollo en el tema de Liderazgo y Gerencia Educativa.

La presente Acta de Compromiso no genera relación laboral alguna entre las partes que aquí intervienen.

Para constancia se suscribe en la ciudad de Portoviejo a los 15 días del mes de diciembre de 2010.

**ECON. MARIA LEONOR CABRERA**  
**RECTORA**

**ING. IRINA BOWEN GARCIA**  
**ESTUDIANTE UTPL**

## INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICACION DEL DIRECTOR	ii
AUTORIA	iii
ACTA DE SESION	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	vii
INDICE DE CONTENIDOS	viii
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	ix
RESUMEN	1
<b>1. INTRODUCCION</b>	<b>3</b>
<b>2. MARCO TEORICO</b>	<b>7</b>
<b>2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA</b>	<b>7</b>
2.1.1. Concepto	7
2.1.2. Importancia	7
2.1.3. Tipos de gestión	9
<b>2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL</b>	<b>11</b>
2.2.1. Concepto	11
2.2.2. Tipos de liderazgo	12
2.2.3. Características	12
<b>2.3. DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER</b>	<b>13</b>
2.3.1. Cualidades del líder	15
2.3.2. Requisitos del líder	15
2.3.3. Conocimientos del líder	16
2.3.4. Habilidades del líder	16
2.3.5. Dimensiones de la tarea directiva	20
<b>2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN</b>	<b>22</b>
2.4.1. La calidad ética personal	23
2.4.2. El liderazgo en las organizaciones educativas	24
2.4.3. Desarrollo internacionales y nacionales de los sistemas educativos	25
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>29</b>
3.1. PARTICIPANTES	29
3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS	31
3.3. METODOS Y PROCEDIMIENTOS	32
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>34</b>
<b>4.1. DIAGNOSTICO</b>	<b>34</b>
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa	34

4.1.1.1.	El manual de Organización	34
4.1.1.2.	El código de ética	35
4.1.1.3.	El plan Estratégico	35
4.1.1.4.	El plan operativo POA	36
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional PEI	39
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones	41
<b>4.1.2.</b>	<b>La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa</b>	<b>42</b>
4.1.2.1.	Misión y Visión	42
4.1.2.2.	El Organigrama	43
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	44
4.1.2.4.	El clima escolar y la convivencia en valores	44
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores	45
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores	47
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores	47
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores	48
<b>4.1.3.</b>	<b>Análisis FODA</b>	<b>49</b>
4.1.3.1.	Fortalezas y Debilidades	49
4.1.3.2.	Oportunidades y Amenazas	50
4.1.3.3.	Matriz FODA	51
<b>4.2.</b>	<b>RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS</b>	<b>52</b>
<b>4.2.1.</b>	<b>De los directivos</b>	<b>52</b>
<b>4.2.2.</b>	<b>De los profesores</b>	<b>60</b>
<b>4.2.3.</b>	<b>De los estudiantes</b>	<b>62</b>
<b>4.2.4.</b>	<b>De los padres de familia</b>	<b>63</b>
<b>4.2.5.</b>	<b>Del personal administrativo</b>	<b>64</b>
<b>4.2.6.</b>	<b>Matriz de problemática</b>	<b>65</b>
<b>5.</b>	<b>DISCUSION</b>	<b>66</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>73</b>
<b>7.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>75</b>
<b>7.1.</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>75</b>
<b>7.2.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>75</b>
<b>7.3.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>76</b>
<b>7.3.1.</b>	<b>Actividades Logísticas</b>	<b>76</b>
<b>7.3.2.</b>	<b>Actividades Administrativas</b>	<b>76</b>
<b>7.3.3.</b>	<b>Actividades Académicas</b>	<b>76</b>
<b>7.4.</b>	<b>LOCALIZACIÓN</b>	<b>77</b>
<b>7.5.</b>	<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<b>77</b>
<b>7.6.</b>	<b>SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA</b>	<b>77</b>
<b>7.7.</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>79</b>
<b>7.8.</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	<b>79</b>
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>81</b>
<b>9.</b>	<b>APENDICE</b>	<b>82</b>

## INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla No.1.- Tipo de Establecimiento	<b>52</b>
Tabla No. 2.- Organización	<b>52</b>
Tabla No. 3.- Tamaño de la organización	<b>53</b>
Tabla No. 4.- Tareas de los miembros de la institución	<b>53</b>
Tabla No. 5.- Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	<b>54</b>
Tabla No. 6.- Delegación en la toma de decisiones	<b>54</b>
Tabla No. 7.- Promoción Administrativa y Liderazgo	<b>55</b>
Tabla No. 8.- Promoción de habilidades	<b>55</b>
Tabla No. 9.- Promoción para mejorar el desempeño	<b>56</b>
Tabla No. 10.- Organos que integran la institución	<b>56</b>
Tabla No. 11.- Actividades del Equipo educativo	<b>57</b>
Tabla No. 12.- Departamento didáctico y sus acciones	<b>58</b>
Tabla No. 13.- Gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	<b>59</b>
Tabla No. 14.- Material de planificación educativa	<b>59</b>
Tabla No. 15.- Declaraciones de docentes	<b>60</b>
Tabla No. 16.- Declaraciones de estudiantes	<b>62</b>
Tabla No. 17.- Declaraciones de padres de familia	<b>63</b>
Tabla No. 18.- Opinión de personal administrativo	<b>63</b>
Fotos del Colegio	<b>103</b>

## RESUMEN

Para el desarrollo del diagnóstico del Centro Educativo seleccionado, como es el Colegio “Cruz Del Norte High School”, he podido contar con la total colaboración de su rectora, quien desde el primer momento se puso a las órdenes de que se realice el diagnóstico y evaluación de la institución que dirige.

Pude contar con el acceso a la información de la institución, que por un lapso de una semana fue analizada dentro de las instalaciones del plantel.

Además el proceso de aplicación de los métodos e instrumentos relacionados con la investigación, como los cuestionarios, test, evaluaciones y entrevistas, a todos los actores del proceso educativo en la institución, fue aceptada con entusiasmo y predisposición de estudiantes, padres de familia, docentes, directivos, personal de servicios, administrativos y otros, con la finalidad de obtener un diagnóstico acorde a la realidad y con la seriedad del proyecto de investigación.

La observación de campo y ocultamiento físico de la forma operativa como labora el colegio en su día a día fue también una herramienta importante para generar insumos para establecer nuestro diagnóstico, se consideró también las entrevistas cerradas como criterios personales de quienes manejan una visión importante de desarrollo educativo y que han sido aportes considerables para este trabajo.

Se ha logrado analizar los valores, gestión y administración de la unidad educativa y establecer una evaluación importante para un mejor funcionamiento con visión de futuro y alta competitividad.

Los directivos, docentes y personal administrativo del Colegio, tienen claro los objetivos y metas institucionales, lo que hace que el trabajo en equipo funciones en forma aceptable, sin embargo, se denotan debilidades en la falta de políticas institucionales y los planes plurianuales que definan el desarrollo de los objetivos de la institución. Así mismo los padres de familia en su mayoría no colaboran en forma conjunta con la institución para el logro de los objetivos trazados de acuerdo a la misión y visión institucionales.

Se elaboró la propuesta que ha sido diseñada pensando en la superación del problema latente en la institución, como es la falta de control y vigilancia que los padres de familia tienen sobre sus hijos en las tareas y ejercicios extra clases.

## 1. INTRODUCCION

Es fundamental que las instituciones de educación media evalúen la calidad de sus servicios en función de lo que la sociedad espera de ellas. De igual manera, es importante que al integrar nuevas técnicas y programas a su oferta educativa, se asegure que el nuevo Bachiller que formará, tendrá una visión clara de la profesión que va a seguir en la Universidad, que estará destinada a contribuir a la solución de los problemas de la sociedad que le rodea; todo esto en un marco de valores, ética profesional y liderazgo, que se reflejará de la educación recibida a nivel medio.

El presente proyecto tiene como objetivo principal planificar el desarrollo de una investigación como una alternativa para la solución de problemas, y el análisis de las fortalezas y debilidades en lo que a Gestión, Liderazgo Y Valores en la administración de los Centros Educativos, se tiene en uno de los colegios del cantón Portoviejo, Provincia de Manabí.

Es importante destacar las diferentes situaciones que se viven en los diferentes tipos de establecimientos educativos, el interés que muestran o no muchos de ellos por la participación e integración de las diferentes personas que integran la comunidad educativa, como son Estudiantes, Docentes, Autoridades, Personal administrativo y de servicios, Padres de Familia, etc.

En el Ecuador con la nueva Ley de educación, se está viviendo un proceso de mejoramiento en la calidad de la educación, los directivos de los diferentes centros educativos de todos los niveles están realizando mejoras tanto en la capacitación de sus docentes y directivos, como en la infraestructura escolar, lo que da a notar un verdadero avance en el sistema educativo nacional.

El proceso educativo debe analizarse desde todas sus aristas, con la finalidad de realizar un verdadero diagnóstico en la gestión educativa, tanto en el liderazgo y valores en la administración educativa, como en la relación con la comunidad.

Mucho se ha dicho y escrito sobre la forma de administrar las instituciones educativas, sin embargo, aún falta mucho por hacer puesto que dependiendo de quienes conducen la institución estas pueden fortalecerse o debilitarse.

El liderazgo de las autoridades es fundamental para la formación en valores, la disciplina y la calidad de la educación en los educandos.

Para la investigación de un Centro Educativo, se ha escogido al Colegio de Educación Media “Cruz Del Norte High School”, cuyo tipo de establecimiento es Particular Laico. Este plantel educativo cuenta actualmente con una población estudiantil de 274 estudiantes, 25 docentes, Rector, Vicerrector, Concejo Directivo de 3 vocales, 1 Gerente y un personal administrativo de 7 personas en las diferentes áreas de Secretaria y Contabilidad, además de personal de servicio y seguridad que cuidan de sus instalaciones.

Sus instalaciones están ubicadas en la parte norte del cantón Portoviejo, sector residencial, y cuenta con dos edificios dedicados a la parte educativa y una planta baja dedicada a la parte administrativa; además cuenta con canchas deportivas, salones de cómputo, aula audio visual para el estudio de los tres idiomas que se imparten, un salón de arte, entre otros.

Se escogió el presente centro educativo, para realizar un análisis de su liderazgo, sobre todo por ser un colegio con 3 años de creación y una población estudiantil que se ha triplicado en tan poco tiempo, considerando que unos de los objetivos de este centro educativo es analizar la capacidad de gestión y liderazgo, integrado a los valores personales e institucionales, que contribuyen a elevar la calidad de la educación en el Colegio “Cruz Del Norte High School”.

Se consideró el cumplimiento de varios objetivos como realizar una investigación sobre las bases teóricas en Gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores en el Colegio “Cruz Del Norte High School”, considerando que hay que seleccionar, procesar y realizar un reporte informativo sobre la gestión, liderazgo y valores en el Colegio en referencia.

También será de mucha importancia el poder determinar roles y liderazgo de los directivos y jefes de los diferentes departamentos de la institución educativa en estudio, en la ejecución de los planes estratégicos y operativos, además de elaborar un diagnóstico institucional responsable en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores.

En el desarrollo tendremos adicionalmente que identificar técnicas que ayuden a fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones del gerente y directivos del Colegio Cruz del Norte High School.

El Colegio “Cruz Del Norte High School”, está basado en el marco normativo general de la reforma de bachillerato, Acuerdo Ministerial 3425, la gestión, liderazgo y valores son los ejes fundamentales del análisis de este trabajo de investigación, la importancia de una buena administración de esta institución, permite actualmente la integración de ciertas normas técnicas de desarrollo educativo, las mismas que están en marcha en esta institución educativa.

Considerando que “Cruz Del Norte High School” es prácticamente una institución nueva, ya que su creación es de apenas tres años, sus autoridades y personas vinculadas a este colegio han sido claramente visionarias y exigentes en la calidad educativa que se entrega a los alumnos y de esta manera contribuir con la ciudad, provincia y el país, ya que se pretende entregar bachilleres altamente competitivos en su preparación.

Se han logrado importantes avances desde lo educativo hasta lo estructural, el colegio va creciendo en todos los sentidos de una manera planificada y tratando de orientar cada día más a su población estudiantil, padres de familia y comunidad, el colegio además se preocupa permanentemente por la investigación local e interna del mismo siendo este trabajo parte de esta preocupación de avanzada que tiene el colegio de una manera integral.

Este trabajo de investigación, es de suma importancia para el colegio ya que va a permitir analizar la información recabada para su operatividad y funcionalidad, estableciéndose un diagnóstico importante y real que permitirá, ejecutar planes de acción inmediatas, correcciones y una mejor planificación a corto mediano y largo plazo.

Es importante recalcar que es la sociedad involucrada a través de la educación la que permite el desarrollo de los pueblos, es por eso que la propuesta “Implementación de un sistema motivacional y ético de tareas dirigidas permanentes para los estudiantes del colegio” que se presenta permite una mejora y está enfocada en su máxima expresión hacia el desarrollo sostenido de la misma.

Se han realizado encuestas a los directivos, estudiantes, padres de familia, profesores y personal de servicio, lo que ha permitido visualizar algunos temas importantes que nos aportan para el análisis y la propuesta de esta investigación.

A través de la presente investigación se ha logrado determinar la gestión que los directivos realizan, su enfoque hacia el mejoramiento de la educación, el empoderamiento de su personal docente y administrativo para el cumplimiento de metas institucionales, así como sus debilidades y dificultades para el logro de los objetivos propuestos por la institución en el nivel académico y formativo de sus estudiantes.

Por ello es necesario que la propuesta planteada minimice el problema referente a la falta de control de los padres de familia en el seguimiento académico de sus hijos, fomente la responsabilidad de los estudiantes y logre el cumplimiento de la misión y visión institucionales.

Os invito a revisar el presente trabajo, que como una mejora a la calidad educativa de Cruz Del Norte High School, se ha elaborado como un aporte a ésta institución y a la comunidad Portovejense.

## **2.- MARCO TEORICO**

**2.1.- GESTION EDUCATIVA.-** Se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación.

**2.1.1.- Concepto.-** Comprende el desarrollo de las competencias docentes y considera el diseño e implementación de sistemas y mecanismos de apoyo para generar un liderazgo pedagógico, la integración de equipos de trabajo, dominio de contenidos pedagógicos y recursos didácticos.

**2.1.2.- Importancia.-** Se van a utilizar las guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar dentro del colegio y establecer la secuencia de actividades importantes que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

El colegio Cruz Del Norte High School, entra en una era completamente distinta de la que conocemos en el medio en que se desenvuelve. El gran cambio lo está marcando la transición del paradigma del sistema educativo caduco a un sistema moderno y de alto conocimiento científico, con lo cual se propone marcar la diferencia con otras entidades educativas de Portoviejo.

La nueva era del trabajo implica la aplicación del conocimiento como la nueva fuente de creación de valor y riqueza, es lo que el colegio propone aplicar para aumentar la productividad educativa.

Son las personas vinculadas al colegio las que dan el valor agregado, vía conocimiento, esta es la innovación y la mejora de los productos y servicios que se propone dar y provienen de la inteligencia y la creatividad de los involucrados en la actividad de la entidad educativa.

Considero que hay una creciente convicción de que saber sobre el conocimiento es indispensable para el éxito en el negocio educativo y posiblemente también para su supervivencia. Aún antes de que se hablara de las “competencias básicas”, las “organizaciones inteligentes”, el “planeamiento

estratégico”, los buenos administradores valoraban la experiencia y el know how de sus empleados – es decir su conocimiento. Sin embargo, sólo recientemente, se está comprendiendo que se requiere mucho más que un método fortuito e incluso involuntario para gestionar el conocimiento si se desea triunfar y lograr las metas trazadas en el Colegio.

Las prácticas educativas de moda, teorías o suposiciones, enmiendas y rectificaciones ha llevado a las instituciones educativas a buscar algo más básico, algo irreductible y vital para el desempeño, la productividad y la innovación. Como resultado, la comunidad de análisis educativa se ha dado cuenta de que lo que una unidad educativa como organización y sus empleados conocen es la base esencial del funcionamiento de la misma por ende del éxito o el fracaso.

El problema planteado puede resumirse así: “No tenemos una noción real de cómo gestionar la información complementaria y el conocimiento valioso para nuestra unidad educativa”.

En primer lugar, gran parte del conocimiento que las organizaciones educativas necesitan ya existe en las propias organizaciones, pero no está accesible o no está disponible cuando es requerido. Dijo un Director ejecutivo (CEO) de Hewlett Packard (HP) “Si HP supiera lo que sabe, seríamos tres veces más redituables”. Es decir lo que llamamos mercado del conocimiento actúa en todas las organizaciones, lo que sucede es que simplemente no funciona con mucha efectividad.

Esta organización educativa es en realidad una comunidad de personas organizadas para producir algo, su capacidad de producción depende de lo que habitualmente saben y del conocimiento que han adquirido en sus rutinas y en el engranaje de producción educativa. Los activos materiales del colegio tienen un valor limitado a menos que las personas responsables de la administración sepan qué realmente hacer con ellos.

Puedo concluir indicando que en la “Era del Conocimiento”, el principal factor de producción y desarrollo para nuestro caso educativo es de color gris, pesa

aproximadamente 1300 gramos, se aloja en la cabeza y se llama “cerebro humano”. Con todo, si se piensa que invertir en desarrollar el capital humano y gestionar el conocimiento del colegio no es importante, pruebe con la ignorancia y vea cómo le va.

### **2.1.3. Tipos De Gestión.-**

2.1.3.1 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 que el colegio está desarrollando, considerando las nuevas formas de la aplicación tecnológica, así podemos considerar plataformas virtuales, internet, globalización informática entre otras.(Rodríguez Simon, Universidad Nacional Experimental.- Extensión Puerto Cabello.- Mención recursos materiales y financieros).

2.1.3.2 Gestión Social: Considero la gestión social como 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 con aplicación al ámbito social, familiar en el cual el colegio es parte de un todo.

2.1.3.3 Gestión De Proyecto: En mi opinión lo más trascendente es la disciplina administrativa y de gestión de proyectos en el colegio, ya 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, en el momento actual no es posible determinar el desarrollo sin una planificación estratégica basada en proyectos sustentables de acuerdo a los diagnósticos de priorización que la administración del colegio establezca.

2.1.3.4 Gestión De Conocimiento: Considero un concepto aplicado en las entidades educativas, 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.

2.1.3.5 Gestión Ambiente: Propongo utilizar el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. Ya que considero que 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.

2.1.3.6 Gestión Estratégica: Para esto se aplica un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios. Es concebir las estrategias del manejo de los negocios como estrategia.

2.1.3.7 Gestión Administrativo: Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio referente a temas educativos, ya que de ella va depender el éxito o fracaso del colegio visto como una empresa. En los próximos años habrá mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

2.1.3.8. Gestión Gerencial: Considero al conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o a la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

2.1.3.9. Gestión Financiera: Enfoco la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

2.1.3.10. Gestión Pública: La considero como la modalidad menos eficiente de la gestión empresarial desde el punto de vista educativo.

“El conocimiento es la nueva base de la competitividad en la sociedad pos-capitalista”.-Peter Drucker.

“El conocimiento es el único recurso ilimitado, el único activo que aumenta con su uso”.- Paul Romer.

## **2.2.- LIDERAZGO EDUCACIONAL**

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

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

- El desarrollo de Directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

### **2.2.1 Concepto.-**

El liderazgo, es un elemento presente en toda organización, y en una institución educacional es uno de los ejes fundamentales, ya que el líder es el que abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas. Según Bennis (1995), el líder es el que compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes y los puede convertir en agentes de cambio.

La habilidad de liderazgo, ha sido identificada como una de las características centrales determinantes del éxito personal. En este sentido, el mundo moderno exige a los educadores que sean líderes, ya que constituyen la clave para el éxito y mejora del sistema educativo.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos. (Chiavenato 1989).

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

### **2.2.2.- Tipos de Liderazgo**

Dentro del liderazgo existen cuatro tipos:

**El estilo directivo.**- Enfoca la ejecución y el cumplimiento de tareas.

**El estilo adiestrador.**- Ilustra y enseña.

**El estilo de apoyo.**- Emplea la motivación y el entusiasmo.

**El estilo gerencial.**- Delega

**2.2.3.- Características.**- El líder como tal debe reunir muchas características entre las que anotamos:

Capacidad dialógica: El líder debe tener la capacidad para dialogar, de escuchar, interesándose por el bienestar de los demás.

Se siente éticamente responsable del grupo: Toma en cuenta la dignidad y las facultades de las personas.

Genera credibilidad: Crea fe y confianza entre los miembros de su grupo.

Inteligencia emocional.- 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 pierde de vista el objetivo: Sabe a dónde hay que llegar y no lo desorientan las controversias o las acciones coyunturales que se presentan.

Sabe proponerse metas alcanzables: No es temerario ni temeroso, sopesa las circunstancias para tomar las decisiones.

Lealtad: Un líder debe ser leal, lo que unida a la responsabilidad hace fuerte al grupo.

Es innovador: Visionario, está atento a nuevas formas de realizar las cosas o busca mejorar las que ya existen.

Flexibilidad: Es flexible para poder lograr los cambios que se requieren, trata que todos cooperen aunque algunos no estén de acuerdo.

Bien informado: Debe analizar los datos de que dispone, debe conocer el terreno para tomar decisiones.(Siliceo, Casares y González.- Liderazgo, valores y cultura organizacional.- 1999).

### **2.3.- DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LIDER**

El bienestar de la organización depende del buen uso de las decisiones tomadas por sus administradores. La gran mayoría de las decisiones tomadas por los administradores están programadas e involucran situaciones recurrentes con las cuales se ha tratado previamente. A estas situaciones se las denomina situaciones de decisión rutinarias, puesto que prácticamente no conllevan incertidumbre y tienen un bajo potencial de sorpresas. Los administradores confían fuertemente, si no exclusivamente, en su criterio y experiencia en la toma de tales decisiones.

Seleccionar un curso de acción: Para poder tomar una decisión, debe haber por lo menos dos cursos de acción identificados e incertidumbre con respecto a cuál curso de acción maximizará el logro de los objetivos gerenciales que deben ejecutar los administradores. Si las personas que toman decisiones están enfrentadas a una situación en la cual existe sólo un curso de acción real y éste es el de "no hacer nada", entonces no existe decisión involucrada, aunque el problema u oportunidad planteados a la administración tengan consecuencias muy importantes para la organización.

De allí es que nos preguntamos: ¿Es lo mismo ser directivo o administrador que líder?, es importante marcar las diferencias:

Directivo Líder: Autoridad oficial moral

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

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

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

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

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

La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo.

Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto-adjudicado por ningún miembro.

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

Es evidente, tomando como base lo expuesto anteriormente, que las determinantes del liderazgo y el proceso de surgimiento, sólo pueden encontrarse en el grupo y en ciertas particularidades del individuo. Por ejemplo, de acuerdo con Katz y Kahn y basado en la función transformadora del líder (no se habla de dónde la adquirió o si nació con ella), las corrientes actuales sobre el liderazgo plantean:

- El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.
- El liderazgo de un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí.

En otras palabras, la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización. Líder es la persona, liderazgo es el proceso.

### **2.3.1 Cualidades Del Líder:**

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

### **2.3.2 Requisitos Del Líder:**

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.

- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y transmite historia.

### **2.3.3. Conocimientos Del Líder:**

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

### **2.3.4. Habilidades Del Líder:**

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como a uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder estas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la

actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia: "...Adivinar es un deber de los que pretenden dirigir, para ir delante de los demás, se necesita ver más que ellos". (José Martí. Discurso en Steek Hall el 21 de enero de 1880).

Esto no significa que el directivo tenga que ser un mago o prestidigitador. Significa que tiene que ser un líder, a su vez, el Liderazgo Educativo en todos los niveles a él subordinados, para lo cual tendrá que ser capaz de:

**a. Combinar en su gestión:**

- La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.
- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

**b. Lograr en su gestión:**

- La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.

- Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.
- Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.
- El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados. Potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

Ahora bien, en lo relacionado con los líderes, se ha establecido con alguna fuerza algunos mitos o leyendas. Entre ellos podemos mencionar.

- a. Las oportunidades de liderazgo son muchas y están, de acuerdo con su desarrollo, al alcance de todos.
- b. El liderazgo es una rara habilidad.

No es fácil, no existe receta, ni manual, ni guía. Pero las principales capacidades se pueden aprender.

- c. Los líderes nacen, no se hacen.

Algunos sí, otros no. Pensamos que la cuestión es al revés: el carisma es el resultado de un liderazgo eficaz.

- d. Los líderes son carismáticos.
- e. El líder empuja, manipula, manda.

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

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

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

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

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

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

El director es un líder que dirige líderes.

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

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

### **2.3.5. Dimensiones de la tarea directiva:**

- Apoya al claustro en el ámbito curricular.
- Involucra a la comunidad en la tarea.
- Controla y evalúa el rendimiento.
- Crea un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional.
- Garantiza el desarrollo profesional de cada persona.

¿Cuál es el elemento común que existe en estas cinco dimensiones de la tarea directiva?: El hombre.

Los recientes estudios relativos al futuro del trabajo humano, señalan que la participación, la integración, la creatividad y el *empowerment*, son aspectos que de manera prioritaria tienen que tomarse en cuenta por los líderes del futuro. Esto significa que la cultura laboral de las organizaciones para el siglo XXI, estará fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den los procesos humanos. Entendemos por procesos humanos, las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua. Los más importantes procesos humanos en términos de una cultura organizacional son los siguientes:

- La comunicación e información.
- La integración y el trabajo en equipo.
- La delegación y el *empowerment*.
- La motivación y el reconocimiento.
- La creatividad e innovación.
- La capacitación y el desarrollo humano.

- La toma de decisiones.
- El liderazgo.

La cultura se genera y transmite a través de los anteriores procesos favoreciendo la libertad, autonomía, auto motivación y autocontrol en los obreros, empleados y ejecutivos. El modelo de procesos humanos requiere de más y no de menos liderazgo en la línea de trabajo, es decir, cuando el sistema y la cultura son abiertos, permisivos y libres, se requiere de un liderazgo que refuerce y que reconozca continua y cotidianamente las actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional.

1. Crear una visión y compartirla con todo el personal y seguirla apasionadamente.
2. Definir la misión y el código de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemáticamente con conductas congruentes de parte de todos los miembros de la organización.

La misión significa una acción, una tarea, una vocación. Misión viene del verbo mitere que significa “enviado”.

3. Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional de la empresa.
4. Manejar el cambio, constituyéndose todos los líderes en agentes de cambio.
5. Dar a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal una alta prioridad.
6. Crear y mantener un proceso de mejora continua.
7. Claridad en los objetivos.
8. Fortalecer el trabajo en equipo.
9. Estar en contacto y diálogo personal y permanente con el personal de la organización.
10. Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados.

## **2.4.- LOS VALORES Y LA EDUCACION**

Nadie puede educar sin valorar; toda educación se dirige hacia ciertos fines que la función formativa de la escuela realiza para el individuo y la sociedad.

Como maestros logramos que nuestros estudiantes aprendan conocimientos, que se destaquen, que utilicen su talento y sus destrezas, sin embargo, el conocimiento no hace mejores a los hombres, pues en el sustrato de la persona se desarrollan fuerzas y procesos, amores, atracciones, afinidades, sentimientos que nos posibilitan la toma de decisiones libres, de orden moral, en este sustrato es donde encontramos el terreno de los valores; que viene a ser el corazón de la educación.

Se especula mucho sobre que son los valores, se realizan teorías psicológicas, filosóficas, sociológicas, éticas, para explicar lo que son los valores. Se elaboran códigos, clasificaciones, reglas, etc. Pero al final aún no se ha podido determinar la forma como hacer mejores a los hombres.

Valor es un término polivalente de múltiples significados, por ello la educación en valores, también tiene muchísimos significados.

En el orden psicológico los valores vienen a ser en cierta forma los fines de la educación, son las propiedades de la personalidad que nos proponemos formar en los educandos. En el orden sociológico, los valores son preferencias colectivas compartidas por un grupo, implican sentimientos del grupo, modos de reaccionar o conductas determinadas.

Valor significa una toma de posición que percibimos como obligatoria para nosotros mismos en virtud de nuestra dignidad humana. Los valores morales son normas de conducta que sentimos debemos cumplir por imperativo de nuestra conciencia no por coacción externa.

Mucho del esfuerzo teórico se ha centrado en la formación de los valores morales. No todos tienen igual relevancia para la ética pero es evidente que los que más interesan en la educación son los valores que se vinculan con el uso de la libertad y el desarrollo de la responsabilidad, o sea con la moral. La formación moral es ayudar al educando a vivir por el espíritu y no por la ley.

#### **2.4.1 La calidad ética personal como raíz del liderazgo y fuente de confianza.**

Estar ante un líder supone estar ante alguien capaz de transformar la realidad, en sus relaciones con los demás, gracias a la confianza que, libremente

depositan en esta persona quienes le rodean. Una confianza que, como se ha expuesto, se apoya en tres dimensiones: Técnica, afectiva y ética.

Es importante subrayar que el liderazgo carente de ética existe y es precisamente el que puede encontrarse en organizaciones éticamente enferma, las que cooperan al empobrecimiento humano de sus miembros y de la sociedad.

La virtud de la justicia es una de las cualidades que caracteriza a los líderes. La persona justa conoce los derechos y deberes propios y ajenos, pero si además es íntegra, se esforzará por ponerlos en práctica y exigirá que así se haga. El líder es justo cuando juzga con equidad, veracidad y transparencia, y esta justicia se manifiesta en la integridad del que se muestra en todo momento tal y como es, reflejando con su conducta los principios que defiende, de modo que su autoconfianza, trasciende en la generación de confianza a su alrededor. Este comportamiento es uno de los fundamentos racionales que explicaría la adhesión libre de quienes rodean al líder en el plano ético.

Una excelente persona es justa, pero a la vez es veraz, humilde, paciente, valiente, amable, generosa. La calidad ética personal, entendida como búsqueda de la excelencia propia y ajena, se convierte en la raíz de la generación de confianza ética que lleva a obrar más allá de los dictados del deber. Esta descripción de la calidad ética personal es coherente con el concepto de liderazgo transformacional, en el que el líder se convierte en ejemplo digno de ser imitado, en sentido ético, precisamente por su excelencia humana, por el número de virtudes éticas que practica y por su actitud de servicio.

#### **2.4.2. El Liderazgo en las Organizaciones Educativas.**

Nadie en nuestros días pone en duda la necesidad del Liderazgo Educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las instituciones educativas y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los estudiantes. El aprendizaje organizativo es un medio para alcanzar una organización que aprende, una

organización inteligente en la medida que es capaz de organizar su propio cambio. Lograr esto requiere un liderazgo entendido como un proceso de influencia y distinguiéndolo de otros términos como autoridad o poder. Un liderazgo unido al término de empowerment (empoderamiento), vocablo que intenta expresar la capacidad de potenciación de las capacidades y talentos del personal, a través de un modo de gestionar y liderar. Proceso que permite captar las ideas y deseos del personal favoreciendo sus capacidades y habilidades para el logro de las metas institucionales y las propias individuales, así como el desarrollo profesional. En la literatura sobre gestión escolar, mejora y cambio educativo, escuelas eficaces, calidad educativa, aprendizaje organizativo, entre otras, encontramos múltiples consideraciones, perspectivas, planteamientos y recomendaciones sobre el liderazgo, pues éste no es independiente ni se puede comprender al margen de cómo concebimos los centros escolares en cuanto a organizaciones, ni de cómo pensamos los procesos de cambio y mejora educativa, ni qué entendemos por calidad educativa.

Sin entrar aquí a profundizar en todos esos conceptos en este artículo se exponen dos ideas entrelazadas que servirán de hilo conductor para comentar muy a grandes rasgos el liderazgo como proceso cultural, el liderazgo instructivo y el transformacional; y cómo a través de investigaciones realizadas por diversos académicos se ha llegado a la conclusión que éste es el más adecuado para organizaciones que aprenden.

El liderazgo Instructivo tiene que ver con la constatación de que a medida que se ha ido teorizando e investigando sobre liderazgo se ha ido produciendo un desplazamiento del foco de atención sobre el mismo: desde los rasgos y características de líder, a la gestión organizativa, y desde ésta al núcleo central de las organizaciones escolares, esto es el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El liderazgo Transformacional está relacionado con el hecho de que en los últimos años distintas reflexiones acerca del liderazgo y la mejora escolar han ido llamando la atención sobre lo obsoleto de una concepción sobre la necesidad de contemplar nuevos significados y posibilidades de liderazgo. Hoy

en día el Liderazgo Educativo es una realidad y necesidad para todos quienes estamos inmersos en el proceso educativo.

### **2.4.3 Desarrollos internacionales y nacionales de los sistemas educativos a considerar.**

**Internacional:** El Informe de la “Escuelas y colegios del Futuro” ha desarrollado seis escenarios sobre educación en el futuro. Como indica el siguiente resumen, cada escenario tiene implicaciones claras y diferentes para el gobierno y liderazgo en los centros de secundaria a nivel general.

#### **Mantenimiento de la situación actual:**

**Sistema escolar burocrático** – La continuación de sistemas muy burocráticos, fuerte presión hacia la uniformidad y resistencia al cambio. La prioridad se da a la administración y la capacidad para manejar presiones derivadas de tu responsabilidad, con un fuerte énfasis en la eficacia.

**Éxodo de profesores** – Una importante crisis de falta de profesores impulsada por un colectivo profesional rápidamente envejeciendo y empeorado por la baja moral del profesorado y buenas oportunidades en trabajos más atractivos. Hay un predominio de la gestión de crisis y una mentalidad de fortaleza.

#### **Re-escolarización**

**Las escuelas como centros sociales** – Una fuerte agenda social con los colegios actuando como un baluarte contra la fragmentación social, familiar y comunitaria. Hay responsabilidades compartidas entre los colegios y otros grupos comunitarios, pero con una fuerte base de profesionales de la enseñanza de alto standing. La gestión es compleja, el liderazgo es distribuido y muchas veces colectivo, la toma de decisiones a nivel local es fuerte, y hay un uso extendido de redes.

**Las escuelas como organizaciones de aprendizaje** – La escuela centrada alrededor de un conocimiento fuerte en lugar de una agenda social en una cultura de experimentación, diversidad e innovación de alta calidad.

Con el conocimiento tomando la primera posición, la administración se caracteriza por estructuras de jerarquía plana, utilizando equipos, redes, distintas fuentes de habilidad, el uso de pruebas, y un desarrollo profesional continuo. La toma de decisiones está enraizada dentro de las escuelas y la profesión.

### **Desescolarización**

**Redes.-** La insatisfacción con la provisión institucional y la demanda diversificada lleva a un abandono de las escuelas hacia una multitud de redes de enseñanza apoyado por unas tecnologías de la información y la comunicación poderosas y baratas. La autoridad llega a ser muy difusa, hay una gran reducción en infraestructuras públicas y privadas lugares institucionales, y la distinción entre profesor, alumno y padre se deshace.

**Extensión del modelo de mercado –** Las características del mercado existentes en la enseñanza están muy extendidas. Muchos de los nuevos proveedores se sienten estimulados para entrar en el mercado del aprendizaje. Los indicadores, las medidas y los arreglos de acreditación empiezan a desplazar la monitorización pública y directa y la regulación del currículo. Hay un papel muy reducido para las autoridades de la enseñanza pública con visión para el fomento de la actividad privada en temas educativos. Los estilos de gestión capitalistas se hacen prominentes. ¿Qué piensan los líderes actuales y prospectivos en los centros de educación secundaria sobre la probabilidad y conveniencia de cada uno de estos escenarios en los próximos cinco a diez años?, Hay que fijarse en las altas puntuaciones y estrecha relación entre la probabilidad y la conveniencia de escenarios de centro social y organización de aprendizaje, pero existe una enorme diferencia entre la probabilidad (muy alta) y la conveniencia (muy baja) del escenario del sistema burocrático. Estos resultados apoyan la “edad de oro” de, pero énfasis en responsabilidad para, el liderazgo en la escuela secundaria.

La muy alta probabilidad, pero muy baja conveniencia de la continuación de la burocracia debe ser de gran preocupación, sobre todo dado el análisis

siguiente. Acercándose al presente, se identificó tres grandes asuntos de política que esperan tratar en los próximos 3-5 años como:

1. Calidad, equidad y eficacia;
2. Aprendizaje durante toda la vida y el reto del empleo; y,
3. Los retos de la globalización.

Asuntos sobre calidad incluyen enseñanza y aprendizaje individual, áreas de equidad como la inclusión y áreas de eficacia como la autonomía, la descentralización, la responsabilidad, los socios y el liderazgo. Asuntos relacionados con el aprendizaje durante toda la vida incluyen educación y formación vocacional y aprendizaje de adultos. Los temas relacionados con la globalización incluyen la enseñanza superior, la migración y las necesidades de una sociedad multicultural de conocimientos.

Como parte de la respuesta a estos tres temas, y siguiendo su reciente informe sobre cómo atraer, desarrollar y mantener profesores eficaces se está desarrollando una actividad cuyo objetivo es “promocionar los políticos con información y análisis para ayudarles en formular e implantar políticas que apoyan el desarrollo de líderes en los Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado, 10, 1 (2006) 5 colegios.” Asuntos específicos para ser tratados en los informes de fondo de cada país para esta actividad incluyen:

Los retos que afrontan los líderes en las escuelas, incluyendo los cambios en las expectativas de la sociedad, innovaciones tecnológicas y pedagógicas y el número y calidad de los que entran en la profesión;

La división de responsabilidades entre varios niveles de gobierno en términos de distribución de recursos, desarrollo e implantación del currículum, empleo, entrada de alumnos y la responsabilidad de centro; y,

Redes de colaboración, incluyendo con otras escuelas y con la Comunidad.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1.- PARTICIPANTES

Una vez realizado el análisis y aclarado los documentos y herramientas que son guías para el desarrollo de las actividades académicas de la institución educativa las mismas que dirigen el perfeccionamiento de las actividades académicas de la institución, a través de los siguientes medios como son: El PEI (Proyecto Educativo Institucional), Planificaciones Anuales, Manual del Aula de Clase y Manual de Convivencia con los cuales voy a realizar dicho proyecto.

Para la elaboración de la presente investigación intervinieron un total de 24 docentes, 20 estudiantes, 6 miembros del Personal Directivo, 7 miembros del personal administrativo y de servicios y 13 Padres de familia.

Las diferentes tablas indican la población seleccionada por sexo y edad.

PERSONAL DIRECTIVO DEL COLEGIO POR SEXO Y EDAD					
Sexo.	- 25 años	26 - 30años	30-40 años	+40años	TOTAL
Masc.		1	2		3
Fem.			2	1	3
TOTAL		1	2	1	6

Fuente: Colegio Cruz del Norte

Elaborado por: Irina Bowen

El personal directivo del colegio investigado está determinado por seis personas, de los cuales la mitad son Hombres y la otra mitad mujeres, dando un equilibrio de género que es importante por la diversidad de grupos y visiones para un trabajo en equipo, se establece que las personas que trabajan en esta área son personas maduras y con experiencia de vida ya que sus edades están sobre los 26 años.

PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO POR SEXO Y EDAD					
Sexo.	- 25 años	26 - 30años	30-40 años	+40años	TOTAL
Masc.	2	4	6		12
Fem.	1	4	5	2	12
TOTAL	2	8	10	2	24

Fuente: Colegio Cruz del Norte  
Elaborado por: Irina Bowen

Se consideró a veinticuatro personas que trabajan como personal docente en el colegio, de los cuales la mitad son hombres y la otra mitad mujeres, también existe un número equitativo de género entre hombres y mujeres, es importante considerar que un gran porcentaje de ellos están en la edad menores a 40 años, es decir existe una población importante de docentes jóvenes.

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS					
Sexo.	DIRECTIVOS	FINANCIERO	SECRETARIA	SERVICIOS	TOTAL
Masc.				2	2
Fem.	1	2	1	1	5
TOTAL	1	1	2	3	7

Fuente: Colegio Cruz del Norte  
Elaborado por: Irina Bowen

Para el trabajo de investigación se ha considerado a siete personas del área administrativa y de servicios, luego de un breve análisis se consideró las personas más idóneas en aportes a la investigación de este trabajo de tesis.

<b>POBLACION ESTUDIANTIL POR EDAD, SEXO Y ESPECIALIDAD</b>				
<b>NIVELES</b>	<b>EDAD</b>	<b>MACULINO</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>Total.</b>
<b>10° AÑO BASICO</b>	<b>14 AÑOS</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>1 BACHILLERATO</b>	<b>15 AÑOS</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
<b>2 BACHILLERATO</b>	<b>16 AÑOS</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

Fuente: Colegio Cruz del Norte

Elaborado por: Irina Bowen

La población estudiantil considerada es de estudiantes con una trayectoria de tres años en el colegio para que puedan destacar y analizar los diferentes puntos considerados en la encuesta, la edad comprendida de estos estudiantes es de 14 a 16 años, se busca manejar la proporcionalidad de acuerdo a género y edad.

### **3.2.- MATERIALES E INSTRUMENTOS**

Los materiales e instrumentos utilizados para la elaboración del presente proyecto fueron:

- Encuestas a Directivos, Profesores, Padres de familia, Estudiantes, Personal Administrativo.
- Entrevistas a Directivos con mayor jerarquía y experiencia.
- Sistema de Estudios de acuerdo a la nueva malla curricular.
- Proyecto curricular del ministerio de educación y cultura.
- Misión y Visión institucionales que han sido desarrollados y que forman parte del sistema institucional.
- Matriz del FODA, en las cuales establecemos sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, desde el ámbito interno y externo, para realizar una valoración puntual de estas variables, con el fin de lograr que las debilidades se transformen en fortalezas y neutralizar las amenazas.

- Lineamientos Curriculares, donde establecemos los reglamentos internos, articulados a la ley vigente de educación, considerando leyes como la de la niñez y adolescencia, para que evaluar los derechos de los niños, niñas y adolescentes desde el punto de vista de la educación.
- POA (Programación Operativa Anual), establecido para este año y observar la calidad del gasto en relación a gestión , capacitación y desarrollo institucional.
- PEI (Plan de Transformación Institucional), este instrumento me ha permitido ver la acción versus la planificación de crecimiento de la institución, considerando el POA.
- Estructura organizacional, con respecto a la estructura era importante observar la técnica y actualización de esta, la misma que debe estar definida por procesos, con el cumplimiento de la misión y visión, en cada uno de los objetivos.
- Organigrama, dentro de la investigación se propone una actualización técnica y por procesos.
- Reglamento Interno, los mismos como instrumento de la evaluación sirvió para establecer una propuesta de análisis situacional.

El objetivo principal de la aplicación de estos instrumentos de investigación en el colegio CRUZ DEL NORTE HIGH SCHOOL , es lograr la mayor, veraz y efectiva información que nos permita lograr un análisis de la gestión administrativa educativa con el fin de realizar una propuesta seria, técnica y profesional que permita operativizar este trabajo de investigación en dicha entidad.

### **3.3.- MÉTODO Y PROCEDIMIENTOS**

Los métodos utilizados son el descriptivo, analítico y sintético, los mismos que me permiten dar una explicación y un análisis de la Gestión, Liderazgo Y Valores en la Administración del Colegio Cruz Del Norte High School.

Esta investigación es de tipo exploratorio y descriptivo; también he utilizado el método inductivo y deductivo que nos permitió configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos durante la investigación.

Para la recolección e interpretación en la elaboración del marco teórico, se utilizó el método Hermenéutico.

Los procedimientos o técnicas utilizados en el análisis de los documentos, herramientas e instrumentos de mi investigación fueron: La lectura, como medio para conocer, analizar y seleccionar la información base de la investigación; los mapas conceptuales y organizadores gráficos, para sintetizar y comprender los apoyos teóricos conceptuales.

Utilicé el cuestionario y la observación como técnicas para la recolección y análisis de los materiales de la planificación educativa.

Fue parte de mi trabajo metodológico la observación, la entrevista y la encuesta, de una manera general han sido estos procedimientos que me han ayudado a dar forma a la presente investigación.

## **4.- RESULTADOS**

### **4.1.- DIAGNOSTICO**

El propósito fundamental del Diagnóstico es reflejar la realidad, a través del análisis situacional de un determinado contexto, en un determinado momento y a través de ello generar procesos de cambio.

Para ser confiable y naturalmente instaurador de cambios, el Diagnostico debe contar esencialmente con la participación de la Comunidad en cuestión, para suscitar en ella una actitud de toma de conciencia de sus problemas, necesidades y expectativas y por ende una disposición para lograr el cambio deseado por ellos mismos.

Una vez que se realizaron las encuestas, las entrevistas y la observación de las herramientas y el análisis de los documentos y la información que utiliza el Colegio Cruz Del Norte High School, para el desarrollo de sus actividades educativas, se pudo comprobar a través de estos documentos la forma de dirigir y encaminar la institución en referencia permitiendo realizar un diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional, así, como la gestión administrativa y los valores éticos y morales que la misma enseña para poder obtener resultados que permitan tener un centro educativo en desarrollo, con una eficiente calidad en la educación.

En el diagnóstico se pudo demostrar que el centro educativo trabaja a través del Modelo Cognitivo mezclando la enseñanza por Competencias y la Pedagogía y didáctica holística, base de la identidad filosófica pedagógica que está diseñada para formar hombres y mujeres con liderazgo, para el bien propio, familiar y social.

El Colegio Cruz del Norte High School tiene definida claramente la misión y visión al cual desean llegar para brindar una educación de calidad.

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

##### **4.1.1. 1.- El Manual De Organización.-**

En el Colegio Cruz del Norte High School, aún se encuentra en la fase de ser aprobado por las instituciones de control y regulación. Este manual que

muestra la forma como está organizado el colegio incluye el Reglamento Interno y Manual de Organización y funciones que son documentos que establecen Normas Básicas de Organización, Funcionamiento y Control de la Institución Educativa Secundaria CRUZ DEL NORTE HIGHT SCHOOL en sus aspectos educacionales así como las funciones generales y específicas: Académico, Administrativo, Financiero, Laboral e institucional. Responde también a los objetivos y fines de la Política del Sistema Educativo Nacional de descentralización y Regionalización.

4.1.1.2.- El Código De Ética, también es un documento que está listo para ser aprobado y en proceso de ser tomado como la normativa en valores de ésta Institución Educativa, sin embargo; en la entrevista con la Señora Rectora, enfatizó que la razón de ser de la Institución se basa en la formación integral de los educandos, para contribuir a la construcción de una sociedad más justa para todos. Reconoce además que el logro de otros propósitos, tales como el prestigio y el liderazgo que caracterizan a dicha institución, sólo se legitimarán en la medida en que favorezcan, cada vez más, esa tarea primordial que de manera autónoma se han comprometido a cumplir; y cuyos valores más preponderantes son: Justicia, honestidad, respeto, responsabilidad, libertad, igualdad, solidaridad.

4.1.1.3.- El Plan Estratégico.- De acuerdo al Plan de Transformación institucional del Colegio Cruz del Norte High School, ha sustentado su trabajo en base a lo siguiente:

- Enfoque en base al currículo por competencia y procesos.
- Reestructuración de la carga horaria.
- Enlace entre la educación básica y diversificada.
- Reestructuración del pensum de todas las asignaturas.
- Cambio del sistema de evaluación.
- Mejoramiento del sistema administrativo.
- Vinculación con los sectores sociales.

4.1.1.4.- El Plan Operativo POA.- La programación operativa anual, que desarrolla el Colegio Cruz del Norte, está descrita de acuerdo a las áreas de gestión, actividades, fechas de inicio y de finalización de la actividad, resultados esperados y mediante procesos que describen la organización y secuencia de actividades, responsabilizando de ellas a cada departamento, área o personal dispuesto para ello. Así mismo define los resultados esperados para el éxito de las actividades de acuerdo a los objetivos propuestos.

Dentro del programa operativo anual, en el área de gestión de procesos:

La institución elabora un manual de procedimientos administrativos, con la finalidad de que sean eficaces y transparentes;

Elabora los planes de transformación institucional para ciclos de tres años comprometidos con el proceso de reforma y la misión institucional definida;

Elabora el plan operativo anual vinculado al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos,

Implanta y aplica una metodología de evaluación institucional generando un informe anual de situación y resultados;

Implanta el currículo por competencias como organizador de los procesos de enseñanza – aprendizaje.

**EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE PRODUCTOS:**

Genera un plan de oferta formativa a cinco años;

Desarrolla una oferta diferenciada de formación continua para trabajadores en activos;

Establece un equipo de actualización en la oferta formativa troncal de la institución;

Establece un registro institucional de ideas e innovaciones para mejoras permanente.

### EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS:

Establece al menos un convenio anual con un centro de enseñanza superior para la otorgación de becas y desarrollo de la programación de orientación y animación para el seguimiento de estudios;

Establece un programa de cooperación vocacional con al menos tres centros de enseñanza primaria.

Establece un convenio al menos con una empresa privada para la utilización de su tecnología con fines educativos fuera de las horas de producción;

Desarrolla actividades generadoras de recursos para garantizar al menos la satisfacción de necesidades básicas de sus alumnos.

### EN EL ÁREA DE GESTIÓN DEL PERSONAL:

Desarrolla un catálogo de puestos de trabajo definiendo las tareas de cada perfil profesional y las competencias requeridas para el desempeño profesional.

Establece planes anuales de capacitación docente y un sistema de red, de intercambio y aprendizaje compartido entre docente de bajo costo.

Establece de forma consensuada un sistema de evaluación del desempeño profesional de equipo docente y directivos, estableciéndose criterios claros y conocidos por todo el personal del centro.

Establece una tabla objetiva de compensaciones no salariales por servicios prestados para el personal de estructura de la institución educativa.

Establece equipos de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales de carácter anual.

## EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN DE LOS ALUMNOS LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

Establece un plan de acción tutorial para la organización de los servicios de tutoría educativa y profesional con especificación de tiempo, metodología y responsabilidad.

Diseña un sistema de seguimiento y monitoreo de los resultados académicos obtenidos por los estudiantes.

Establece un sistema de seguimiento de la inserción socio profesional de los egresados.

Establece un sistema de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los egresados.

Desarrolla una investigación anual sobre las condiciones de vida y estudio de los alumnos mediante visita de los tutores a sus hogares.

Genera y mantiene un servicio de bienestar social alimenticio, educación y atención psicológica.

## EN LAS ÁREAS DE RELACIONES CON EL ENTORNO LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

Crea y mantiene actualizado un inventario de profesionales que estén dispuestos a participar en actividades de atención y asesoramiento laboral de los alumnos.

Labora al menos un proyecto anual potencialmente financiable por instituciones internacionales de cooperación y se gestiona la búsqueda de recursos.

Establece un convenio con cámara y organizaciones profesionales para el desarrollo de un programa de pasantías.

Participa como institución al menos en un foro de reflexión y análisis sobre la educación técnica, producción, empleo y su orientación en el Ecuador y América latina.

Establece de forma consensuada un plan de participación de la comunidad educativa que especifique la responsabilidad ámbitos de cooperación y participación en el control de gestión de los diferentes actores comunitarios.

Establece un sistema de intermediación en el mercado de trabajo para apoyar la inserción laboral de los egresados y dar servicio a las pequeñas empresas generadoras de empleo que demandan personal calificado.

#### 4.1.1.5. - El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Una vez definido los cursos de acción, tanto en el pasado, presente como en prospectiva, es importante establecer cuáles son las características y particularidades de la institución y su entorno. Es decir, cuáles son los factores exógenos y endógenos que permiten o dificultan el logro de la misión institucional.

Este es un proceso mediante el cual se describe, analiza y, permite una mirada prospectiva de la institución y su entorno.

Dentro del diagnóstico hay que distinguir necesidades, problemas, recursos, estrategias y posibilidades.

El Colegio Cruz del Norte High School pretende que la educación ofrecida contribuya al desarrollo de los jóvenes en valores, conocimiento, formación de actitudes y consolidación de aptitudes, de forma que les permitan afrontar con éxito los retos que demanda una sociedad exigente como la actual.

El diseño curricular por competencias que propone para el bachillerato se sustenta en conocimiento científico moderno, en la experiencia de varios años de trabajo en el ámbito de la educación.

La institución ha sustentado su trabajo en lo siguiente:

- Enfoque en base al currículo por competencias.
- Reestructuración de la carga horaria.
- Enlace entre la educación básica y diversificada.
- Reestructuración del pensum de todas las asignaturas.

- Cambio del sistema de evaluación.
- Mejoramiento del sistema administrativo.
- Vinculación con los sectores sociales.

El nuevo bachillerato que oferta la institución, propende entregar a las universidades un bachiller con mejor perfil académico y humano, así como a la sociedad un ciudadano fortalecido en valores que sea sensible a las necesidades de su comunidad.

Sus aspiraciones se traducen en resultados concretos de formar un bachiller de alta formación científica y humanística que esté opcionado a escoger objetivamente cualquier carrera universitaria.

El principal propósito de la institución es contextualizar a la realidad ecuatoriana y liderar la aplicación de propuestas pedagógicas de vanguardia que orienten, promuevan y evidencien en sus estudiantes una educación de excelencia y calidad.

El perfil del estudiante del Colegio Cruz del Norte High School es, además de dominar los contenidos, demostrar ser individuos:

- Que piensan para comprender, procesar y aprender.
- Que expresan con claridad sus pensamientos y afectos.
- Que sean seres auténticos, humanos, capaces de adaptarse al cambio y predispuesto al esfuerzo, trabajo individual y de equipo.
- Que actúan ética y conscientemente para aplicar, transferir, transformar y crear.
- Que evidencian el desarrollo de los valores: Respeto, responsabilidad, honestidad, solidaridad y equidad.
- Que sea un participante activo y exitoso en actividades deportivas, comunitarias, cuidado del medio ambiente y prevención de salud.

- Que al culminar sus estudios secundarios se haya formado con excelencia en lo cognitivo, afectivo, y valores, lo que les dará un sello de distinción, seres humanos que se diferencien de los demás.

Así mismo tienen bien definido el perfil del docente de la institución, cuyas características personales y técnicas, son:

- Tener un compromiso con su rol mediador, Responsable, que tenga apertura mental, con mentalidad globalizadora, honesto, entusiasta, con equilibrio emocional, comprometido con la calidad de servicio, responsable con la calidad de vida, respetuoso, con alto poder de liderazgo educativo, participante en la construcción del desarrollo sostenido del país y generador de procesos democráticos.

Además son facilitadores de la articulación de los conocimientos y aptitudes pre-existentes con los nuevos; mediadores de la relación de los estudiantes con el contenido de aprendizaje en su entorno específico; integra a su trabajo diario una permanente investigación – acción; maneja procesos de evaluación y coevaluación; participa activamente en la ejecución de las acciones de instituciones que contribuyen al desarrollo comunitario; valora las costumbres tradicionales de plurinacionalidad y acepta emocionalmente que los saberes son cambiantes y dinámicos.

#### 4.1.1.6. Reglamento Interno Y Otras Regulaciones,

Respecto al reglamento interno del Centro educativo Cruz del Norte High School, debemos destacar, que está fundamentado en el respeto, responsabilidades, derechos, y estímulos de los estudiantes, en la organización, conocimientos y calificaciones, así como también hace relación a la evaluación de la conducta y disciplina de los estudiantes, cuando regula la asistencia, el uso del uniforme. Las faltas leves, graves, muy graves, están puntualizadas de tal manera que se entiende su contenido y la consideración que deben hacer las autoridades del plantel. Las sanciones, como medio de castigar las faltas que se tengan, con la finalidad la conducta y disciplina del estudiantado, también son consideradas dentro de este reglamento interno. A partir del capítulo séptimo hace referencia a la utilización de los servicios adicionales que brinda éste Colegio, como son Transporte escolar, Comedor,

Tareas dirigidas y Actividades extraordinarias; en el capítulo octavo también norma los deberes y derechos de los padres de familia con respecto a la institución educativa.

#### **4.1.2.- La Estructura Organizativa De La Unidad Educativa.-**

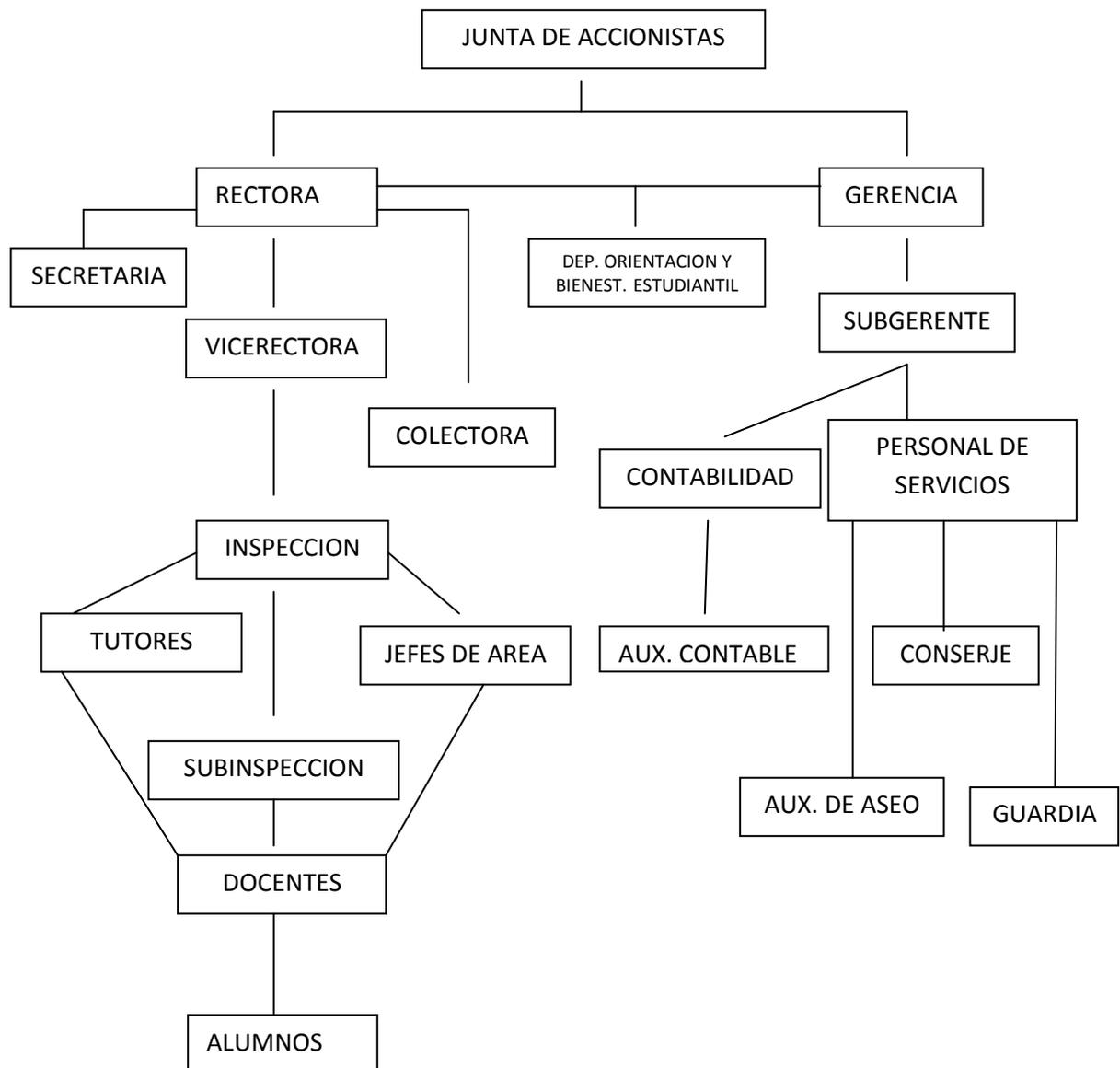
La estructura institucional necesariamente debe tener un ente que permita organizar, estructurar, normar y controlar el cumplimiento de las aspiraciones de los actores sociales que hacen a la institución, por lo tanto la administración viene definida como una acción del poder público al aplicar las leyes y cuidar de los intereses públicos. Para este cometido en el Colegio Cruz del Norte se cuenta con un plan institucional en el cual se selecciona los diversos cursos de acción expresados en forma de metas hacia el futuro de tal manera que el administrador debe organizar, integrar y controlar los recursos para asegurar el logro de las metas propuestas, orientando una adecuada toma de decisiones, para concretizar los mismos niveles aceptables. Después de analizar el documento se llega a la conclusión que el plan institucional hasta cierto punto enfoca las aspiraciones de la Comunidad Educativa; sin embargo el plan institucional no está adecuadamente sistematizado en un documento macro, que permita llevar adelante adecuadamente las acciones que emprenden en función a las aspiraciones de todos los actores sociales de la Institución educativa.

4.1.2.1.- VISIÓN, La visión del Centro educativo Cruz del Norte High school, está basada en “formar jóvenes con espíritu emprendedor y liderazgo basado en el desarrollo de competencias, talento humano, lenguas extranjeras, tecnología, deporte, ciencia, arte y cultura para entregar a la sociedad hombres y mujeres con altos valores cristianos, éticos y morales, capaces de triunfar y ser gestores y transformadores de una nueva sociedad respondiendo al entorno social, local, nacional e internacional”.

MISIÓN La misión la destacan así: “Somos una institución Educativa Bilingüe innovadora con perspectiva internacional pionera en la aplicación del desarrollo de competencias en el talento de los jóvenes con enfoque holístico, humanístico, cognoscitivista, tecnológico y lingüístico del siglo XXI, con personal docente, administrativo y de servicio especializado para ofrecer a la sociedad una alternativa de calidad en educación”.

De acuerdo a la visión y misión del Centro educativo Cruz del Norte High School expresada y sintetizada a través de su slogan “Educar al Joven en su camino, con rumbo sólido hacia el futuro”, nos pone de manifiesto el sentido humanístico, social, científico y ético, con proyección futura hacia la excelencia académica con el que fundamentan su orientación educativa, que sustenta no solo el conocimiento sino los valores que deben ser base de su educación.

#### 4.1.2.2. - El Organigrama



Organigrama de la distribución directiva y administrativa del Centro educativo Cruz del Norte High School.

Fuente: Colegio Cruz del Norte  
Elaborado por: Irina Bowen

El Colegio Cruz del Norte High School, tiene su máxima Autoridad en la Junta de Accionistas, su estructura organizativa se divide en la parte educativa y la administrativa. La parte administrativa está dirigida por un Gerente administrativo, que vela por la parte financiera y de personal. La parte educativa la dirige la Rectora, quien a su vez cuenta con los diferentes departamentos que ayudan a llevar a cabo la labor educativa. Su estructura organizativa hasta ahora ha sido operativa, sin embargo, por el número de estudiantes que se ha ido incrementando en proporción geométrica, esta estructura organizativa debe ser ampliada para que la asistan otros departamentos que ayuden a realizar ciertas acciones tanto en la parte educacional como en la administrativa.

#### 4.1.2.3. Funciones por áreas o departamentos.-

Las funciones de los diferentes departamentos o áreas son dirigidas por un jefe de área, de acuerdo a la cátedra que imparte, así se tienen:

Área de Ciencias Exactas. Física y matemáticas

Área de Ciencias Experimentales: Biology, Biología y Química

Área de Ciencias informáticas y Administrativas: Contabilidad, Ofimática.

Área de Ciencias Sociales: Estudios Sociales y Social Studies.

Área de Cultura estética

Área de Cultura Física

Área de Desarrollo Humano: Talleres

Área de Lenguaje y Comunicación

Área de Lenguas Extranjeras

De acuerdo a esta división de los departamentos, el docente jefe de área, posee una actitud para cuestionar las órdenes; pues el liderazgo de esta institución está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio.

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

La participación colectiva que integra a directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y representantes de la comunidad, crea un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

Hay cierta resistencia y escepticismo en los padres de familia cuando se realizan cambios en los métodos de enseñanza y se tienen posiciones firmes ante la formación académica del educando.

Los valores constituyen el eje transversal en el dictado de las diferentes materias que se imparten en cada uno de los cursos y niveles de estudio del Colegio.

Los valores predominan siempre en la decisión de los directivos y profesores. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

#### 4.1.2.5.- Dimensión Pedagógica Curricular Y Valores.-

La propuesta innovadora que plantea el acuerdo ministerial 3425 conlleva obligatoriamente a incorporar un nuevo diseño curricular. Todos los elementos del currículo tienen que ser dinámicos y estar sujetos a permanente renovación y perfeccionamiento, para que se ajusten a las innovaciones que se están ejecutando en una educación globalizadora.

El currículo ha sido diseñado por competencias profesionales que se componen de conocimientos, de procedimientos y de valores éticos y morales; capacidades fundamentales que el bachiller actual necesita para ser competitivo en sus especialidades; así como también para estar preparado para continuar con sus estudios universitarios si esa fuera su aspiración.

El nuevo currículo para la educación secundaria agrupa contenidos curriculares (que a decir de la reforma educativa, en los anteriores programas de estudio, estaban dispersos), en el Colegio materia de estudio, están distribuidas de acuerdo a las siguientes áreas:

Ciencias Exactas. Física y matemáticas.  
 Ciencias Experimentales: Biology, Biología y Química.  
 Ciencias informáticas y Administrativas: Contabilidad, Ofimática.  
 Ciencias Sociales: Estudios Sociales y Social Studies.  
 Cultura estética  
 Cultura Física  
 Desarrollo Humano: Talleres  
 Lenguaje y Comunicación: Lenguaje  
 Lenguas Extranjeras: Francés, inglés, portugués.

Por lo tanto por áreas de conocimiento entenderemos la agrupación de materias y contenidos. Cada Área tiene un jefe que coordina con todos los profesores de dicha área todas las actividades tendientes al mejoramiento de la calidad educativa.

La experiencia de aprendizaje para ser significativa debe tomar en cuenta al aprendizaje como un fenómeno social, situado, activo, cooperativo, intercultural y que posibilite la construcción de conocimiento.

El asesor pedagógico del Colegio señala a los trabajos de equipo como las actividades más significativas en la educación de los alumnos y alumnas. Los docentes que desarrollan su práctica pedagógica en el programa de transformación promueven actividades grupales y la socialización de conocimientos, esta última como consecuencia de la primera. Los docentes también planifican proyectos de aula que son desarrollados con los alumnos. Los docentes que desarrollan su práctica pedagógica en el programa de transformación, fomentan experiencias de aprendizaje (actividades grupales y proyectos de aula) acordes a lo propuesto por la reforma educativa, las que dan lugar al desarrollo de aprendizajes significativos y contextualizados; aunque claro esta esto depende también de las estrategias, procedimientos o modos empleados para el desarrollo de las mismas.

Los docentes del establecimiento se valen de estrategias metodológicas grupales para lograr el desarrollo de competencias en sus alumnos.

La evaluación en el programa de transformación, toma en cuenta todo proceso de aprendizaje que desarrollan los alumnos, con todo lo que ello implica: relaciones entre pares, con el docente, con su medio, con los materiales educativos, con su desenvolvimiento, con su expresión corporal, con sus conocimientos, con sus destrezas, con sus talentos etc Esta evaluación, por tanto se servirá de instrumentos como la observación, el registro anecdótico, fichas de observación sistemática, entre otros.

No se limitará al aspecto cognitivo, sino que ampliará a los que tiene que ver con situaciones afectivas y desempeños sociales. Los docentes del programa

de transformación señalan que evalúan en cada clase utilizando para ello, las pruebas orales y las pruebas objetivas; además de los registros anecdóticos.

En esta institución el rol del profesor es ser un facilitador de aprendizaje, un guía permanente y constante, un orientador que comprende y hace ver los errores, acompaña al estudiante en el pensar y en el hacer; preocupado de que aprenda a auto educarse, es decir, que la meta cognitiva le permita al estudiante auto valorarse, buscando por sus propios medios un aprendizaje integral; el alumno como sujeto de la educación cumple el rol de sujeto activo que posee conocimientos que recepta, integra y aplica nuevos conocimientos.

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

El Colegio particular “Cruz del Norte High School” es un lugar acogedor donde prima la atención y educación hacia los jóvenes, con la intención de que la comunidad manabita pueda contar con una institución educativa donde sus hijos recibirán una excelente educación.

En el entorno de la institución no existen otros colegios construidos e implementados con equipos de alta tecnología acompañados de un nivel académico futurista, con áreas verdes, aulas ventiladas y acogedoras, variedad de materiales didácticos y biblioteca para que los jóvenes puedan recibir una educación integral.

Mejorar y conservar en buen estado el edificio escolar, mobiliario y anexo en coordinación con los padres de familia; con el propósito de ofrecer espacios confortables a los alumnos para que los avances educativos sean más eficaces es un propósito de esta institución.

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

Desde la dimensión administrativa se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde

el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

El Colegio Cruz del Norte High School desarrolla actividades generadoras de recursos para garantizar al menos, la satisfacción de necesidades básicas de sus alumnos. Desarrolla un catálogo de puestos de trabajo definiendo las funciones y tareas de cada perfil profesional y las competencias requeridas para el desarrollo profesional.

Así mismo establece equipos de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales de carácter anual, equipo de pensamiento estratégico, equipo de evaluación y mejora permanente, equipo de relaciones institucionales, etc.

También establece planes anuales de capacitación docente y un sistema en red y un sistema en red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes, de bajo costo.

Establece un sistema de evaluación del desempeño profesional de equipos de docentes y directivos estableciéndose criterios claros y conocidos por todo el personal del centro.

La institución educativa establece una tabla objetiva de compensaciones no salariales por servicios prestados para el personal de estructura de la institución.

Esta institución cumple con toda la normativa y rendición de cuentas que debe hacer ante el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador.

#### 4.1.2.8.- Dimensión comunitaria y valores.

La institución educativa establece de forma consensuada un plan de participación de la comunidad educativa que especifica las responsabilidades, ámbitos de cooperación, y participación en el control de gestión de los diferentes actos comunitarios.

El Colegio Cruz del Norte, mantiene una muy buena presencia ante la comunidad, pues lidera un programa de televisión informativo, y realizan acciones de solidaridad, cumpliendo con una labor social con estudiantes de algunas de las escuelas de Portoviejo de origen humilde, y también con los ancianos, al cumplir en cierta época del año con una visita que realizan los chicos para que reflexionen y se solidaricen con gente de la tercera edad.

Lograr que los padres de familia participen en las tareas educativas, a través de las reuniones programadas por la dirección donde se promueven actividades encaminadas a la mejora continua del Colegio. Incrementar la participación del 74% al 78% de los 274 padres de familia en las actividades cotidianas de la institución.

#### **4.1.3.- Análisis Foda**

##### **4.1.3.1.- Fortalezas Y Debilidades**

El análisis de las fortalezas y debilidades como un diagnóstico del medio interno, se destacan en el siguiente cuadro:

#### **ANALISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO CRUZ DEL NORTE HIGH SCHOOL**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>ACADEMICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Profesores titulados y actualizados</li> <li>. Existencia de trabajo en equipo para la programación curricular a través de los jefes de área.</li> <li>. Apoyo de los padres de familia a la labor educativa de la escuela.</li> <li>. Capacitación permanente del personal docente</li> <li>. Ambiente de trabajo agradable y profesional</li> <li>Apertura a modernos y nuevos modelos pedagógicos</li> </ul>	<p><b>ACADEMICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Pocos años al servicio de la sociedad que impiden tener un prestigio académico alto como los colegios tradicionales.</li> <li>. Insuficiente control de los padres de familia en las tareas diarias de los estudiantes.</li> <li>. Poco interés de los padres por el rendimiento escolar de los hijos.</li> </ul>

<p>ADMINISTRATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Excelente organización interna</li> <li>. Departamento de Orientación y Bienestar estudiantil con médico y psicóloga.</li> <li>. Buena relación con los padres de familia, maestros y comunidad en general.</li> <li>. Personal administrativo capacitado</li> <li>. Servicio de guardianía y transporte escolar</li> <li>. Edificio propio</li> </ul> <p>Recursos económicos disponibles Áreas verdes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Excelente ubicación geográfica.</li> </ul>	<p>ADMINISTRATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Pagos de pensiones con atrasos</li> </ul>
---	--

#### 4.1.3.2.- OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>ACADEMICA</p> <p>Participación del colegio con miembros de la comunidad en actividades culturales, académicas, sociales y deportivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Buenas relaciones del colegio con la comunidad.</li> </ul>	<p>ACADEMICA</p> <p>Padres de familia de nivel medio y alto que por sus ocupaciones no hacen un seguimiento académico de sus hijos.</p>
<p>ADMINISTRATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Prestigio institucional</li> <li>. Convenio con universidades de alto prestigio nacional</li> <li>. Convenio con programas de intercambio estudiantil.</li> </ul>	<p>ADMINISTRATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Inestabilidad económica y laboral de los padres de familia.</li> <li>. Seguridad policial insuficiente en el sector.</li> </ul>

## 4.1.3.3. Matriz Foda

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>ACADEMICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Personal docente calificado</li> <li>. Proyecto educativo de excelencia</li> <li>. Asesoría pedagógica internacional</li> <li>. Método pedagógico actualizado</li> <li>. Maestros comprometidos de tercer y cuarto nivel.</li> <li>. Tecnología de punta</li> <li>. Programa de tareas dirigidas</li> <li>. Talleres extracurriculares en deportes y arte</li> <li>. Crecimiento personal y profesional</li> <li>. Aulas pedagógicas con splitsy proyector</li> <li>. Capacidad máxima de 25 estudiantes</li> <li>. Laboratorios de computación y ciencias experimentales</li> <li>. Espacios confortables para la práctica de deportes: fútbol, básquet, voleibol y tenis.</li> </ul>	<p><b>ACADEMICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Aplicación de estrategias no acorde al modelo pedagógico</li> <li>. Modelos mentales tradicionales</li> <li>. Falta de implementación deportiva</li> </ul>
<p><b>ADMINISTRATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Excelente organización interna</li> <li>. Departamento de Orientación y Bienestar estudiantil con médico y psicóloga.</li> <li>. Buena relación con los padres de familia, maestros y comunidad en general.</li> <li>. Personal administrativo capacitado</li> </ul>	<p><b>ADMINISTRATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Falta de seguridad policial en el sector.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>. Servicio de guardianía y transporte escolar.</li> <li>. Edificio propio</li> </ul> <p>Recursos económicos disponibles</p> <p>Áreas verdes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Excelente ubicación geográfica.</li> </ul>	
--	--

## 4.2.- RESULTADOS DE ENCUESTAS Y LAS ENTREVISTAS

### 4.2.1. -De Los Directivos

**Tabla No. 1: Tipo de establecimiento.**

<b>Tipos de Establecimiento</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Fiscal		
b. Fisco misional		
c. Municipal		
d. Particular Laico	6	100
e. particular Religioso		

Fuente: Encuesta a Miembros del concejo Directivo  
Elaboración: Irina Bowen

Todos los directivos conocen que la institución es Particular laico.

**Tabla No. 2: Organización.**

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

<b>Forma de Organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El director organiza las tareas en una reunión cada trimestre	5	84
b. Coordinadores de área	1	16
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		

Fuente: Encuesta a Miembros del concejo Directivo  
Elaboración: Irina Bowen

La mayoría entiende que el director es quien organiza las tareas. Hay una minoría que cree que son los directores de área.

**Tabla no. 3: Tamaño de la organización.**

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

<b>Para medir el tamaño de organización, usted toma en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	5	84
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	16
c. El valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		

Fuente: Encuesta a Miembros del concejo Directivo  
Elaboración: Irina Bowen

En su mayoría creen que el tamaño de la organización se mide por el número de miembros de la institución.

**Tabla No. 4: Tareas de los miembros de la institución.**

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

<b>Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
SI	6	100
NO		
<b>TOTAL</b>		100

Fuente: Encuesta a Miembros del concejo Directivo  
Elaboración: Irina Bowen

Todos coinciden que las tareas de los miembros de la institución están reglamentadas.

**Tabla No. 5: Clima de respeto y la Toma de decisiones.**

EL CLIMA DE RESPETO Y CONCENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.

<b>EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DESICIONES</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Director	1	16
b. Rector	5	84
c. Consejo Directivo		
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta a Miembros del concejo Directivo  
Elaboración: Irina Bowen

La mayoría de sus miembros consideran que hay respeto y consenso en la toma de decisiones.

**Tabla No. 6.- Delegación para resolver conflictos.**

DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

<b>DELEGACION EN LA TOMA DE DESICIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. SI	5	84
b. No	1	16
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta a Miembros del concejo Directivo  
Elaboración: Irina Bowen

Casi en su totalidad están de acuerdo que se delega la toma de decisiones para resolver conflictos.

**Tabla No. 7: Promoción administrativa y liderazgo del centro educativo.**

LA ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	f	%	f	%
a	Excelencia Académica	6	100				
b	El desarrollo Profesional de los docentes	6	100				
c	La capacitación continua de los docentes	6	100				
d	Trabajo en equipo	6	100				
e	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100				
f	participación de los padres de familia	5	84	1	16		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	50	3	50		

Fuente: Encuesta a Miembros del concejo Directivo  
Elaboración: Irina Bowen

Casi todos están de acuerdo en la promoción de calidad Administrativa, académica y de liderazgo que la institución realiza.

**Tabla no. 8.- Promoción de habilidades.**

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION.

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	16	5	84		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	16	2	33.33	3	50
c	Se adquieren a partir de la experiencia	4	66.66	2	33.33		
d	Se desarrollan con estudios de Gerencia	3	50	3	50		
E	capacitación continua que combine la práctica , la teoría y reflexión	4	66.66	2	33.33		

Fuente: Encuesta a Miembros del concejo Directivo  
Elaboración: Irina Bowen

No todos están de acuerdo en la promoción de Habilidades que tiene la institución, para la mayoría se adquieren a partir de la experiencia o con la capacitación continua.

**Tabla no. 9.- Desempeño y progreso de la institución escolar.**

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION.

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 que les falta para mejorar	6	100				
b	La disminución del número de estudiantes por aula	6	100				
c	la mejora de los mecanismos de control	6	100				
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100				

Fuente: Encuesta a Miembros del concejo Directivo  
Elaboración: Irina Bowen

Todos los directivos están de acuerdo en cómo se promueve el mejoramiento del desempeño y progreso de la institución.

### Tabla No. 10.- Organismos

#### ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección , consejo escolar, consejo académico, etc.	6	100				
b	De gestión ( secretario, subdirector, comisión económica, etc )	6	100				
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100				
d	Técnica ( Departamentos, equipo docente, etc.)	6	100				
e	otros (cuales)	6	100				

Fuente: Encuesta a Miembros del concejo Directivo  
Elaboración: Irina Bowen

Todos los directivos conocen la organización que tiene la institución.

### Tabla No. 11.- Actividades.

#### 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	6	100				
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	6	100				
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlo	6	100				
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	100				

Fuente: Encuesta a Miembros del concejo Directivo  
Elaboración: Irina Bowen

Todos los directivos conocen las actividades de todos los departamentos y grupos de trabajo del colegio.

**Tabla no. 12.- Departamentos didácticos.**

**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	6	100		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100		
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100		
d	Mantener actualizada la metodología	6	100		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para miembros	4	66.66	2	33.33
f	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	66.66	2	33.33
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica la práctica docente y los resultados obtenidos	1	16	5	84
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	84	1	16
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de la asignatura	6	100		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100		

Fuente: Encuesta a Miembros del concejo Directivo

Elaboración: Irina Bowen

La promoción de actividades didácticas es un tema en el que no coinciden los miembros de la institución.

**Tabla No. 13.- Gestión pedagógica.**

LA GESTIÓN PEDAGOGICA, 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	4	66.66	2	33.33

Fuente: Encuesta a Miembros del concejo Directivo  
Elaboración: Irina Bowen

No todos están conscientes de la gestión pedagógica, el diagnóstico y soluciones que el colegio emplea.

**Tabla 14.- Materiales.**

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACION	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Una reingeniería de procesos			6	100
b	Plan estratégico	4	66.66	2	33.33
c	Plan Operativo Anual	6	100		
d	Proyecto de Capacitación dirigido a los directivos y docentes	6	100		

Fuente: Encuesta a Miembros del concejo Directivo  
Elaboración: Irina Bowen

Es relativa la opinión que se tiene sobre el material de planificación educativa, sobre todo en lo que se refiere a la reingeniería de procesos y el plan estratégico.

#### 4.2.2.- De La Encuesta A Docentes

**Tabla 15.- Declaraciones de docentes.**

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 as habilidades para cuestionar las ordenes existentes.			22	91	2	9
2	El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	20	83			4	17
3	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable , armónico, seguro y estimulante.	24	100				
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.	24	100				
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevo métodos de enseñanza.	3	12	15	62	6	26
6	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza –aprendizaje.	24	100				
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	24	100				
8	Resistencia a los compañeros o director/Rector cuando intentó desarrollar nuevos métodos de enseñanza.					24	100
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros.					24	100

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.					24	100
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	20	83	4	17		
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director /rector del centro educativo.	24	100				
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	24	100				
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera.	21	87	3	13		
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	24	100				
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	21	87	3	13		

Fuente: Encuesta a Profesores del colegio

Elaboración: Irina Bowen

En su mayoría, los profesores opinan favorablemente sobre el liderazgo, valores y gestión de los directivos y administradores del Colegio; considerando que está intrínsecamente ligado a la institución, por ser la base de sus objetivos, no solo relacionados con sus estudiantes, sino también con la comunidad educativa en su totalidad; pues las decisiones que toman los directivos están fundamentadas en los valores éticos y morales.

#### 4.2.3.- Resultados De Las Encuestas A Estudiantes

**Tabla No. 16.- Declaraciones de estudiantes.**

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.	9	45	10	50	1	5
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	2	10	7	35	11	55
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	18	90			2	10
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			9	45	11	55
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	10	50			10	50
6	Los docentes inician clases con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			16	80	4	20
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	30	8	40	6	30
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	9	45	8	40	3	15
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			10	50	10	50
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión .	12	60	8	40		
11	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase	6	30	12	60	2	20
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación docente.	14	70	6	30		
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	50	8	40	2	10
14	la ética y los valores se enseñan con el ejemplo	10	50	9	45	1	5

Fuente: Encuesta a Estudiantes del Colegio.

Elaboración: Irina Bowen

La opinión de los estudiantes es bastante relativa con respecto a la opinión o al sentimiento sobre la gestión, liderazgo y valores de la institución.

#### 4.2.4.- Resultados De La Encuesta A Padres De Familia

**Tabla No. 17.- Declaraciones de padres de familia.**

#### RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El director / rector tiene en cuenta las opiniones de los padres y la comunidad.	5	38,46	6	46,15	2	15,38
2	Las autoridades escuchan las sugerencias de los padres de familia.	3	23,08	9	69,23	1	7,69
3	El liderazgo condutal orientado al mejoramiento del entorno comunidad educativa se observa cotidianamente en el ambiente escolar.	3	23,08	9	69,23	1	7,69
4	Se llevan a cabo nuevas ideas para el mejoramiento de las relaciones padres de familia - institución educativa.	5	38,46	7	53,85	1	7,69
5	En las reuniones de padres de familia se espera que todos aporten con opiniones al mejoramiento de la calidad educativa.	6	46,15	5	38,46	2	15,38
6	los docentes están prestos a escuchar a los padres de familia en las reuniones cuando hay quejas de disciplina y enseñanza en el establecimiento.	7	53,85	5	38,46	1	7,69
7	Los directivos proponen actividades innovadoras para que los padres de familia las desarrollen en beneficio de la calidad de la educación de sus hijos.	6	46,15	5	38,46	2	15,38
8	Los métodos de enseñanza que los docentes utilizan son los adecuados para a preparación de sus hijos en valores.	6	46,15	4	30,77	3	23,08
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los hogares de los estudiantes.	2	15,38	2	15,38	9	69,23
10	En las reuniones de padres de familia se dan oportunidades para estos expresen su opinión.	8	61,54	3	23,08	2	15,38
11	Los padres de familia tienen alguna injerencia en el modelo de enseñanza - aprendizaje que tiene el establecimiento educativo.	3	23,08	9	69,23	1	7,69
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación de los padres de familia.	5	38,46	5	38,46	3	23,08

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
13	Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	38,46	5	38,46	3	23,08
14	La ética y los valores.	6	46,15	4	30,77	3	23,08

Fuente: Encuesta a Padres de familia.  
Elaboración: Irina Bowen

La opinión de los padres de familia es bastante relativa con respecto a la gestión académica del colegio, la ética y los valores.

#### 4.2.5.-Resultados De La Encuesta Al Personal Administrativo

**Tabla No. 18.- Opinión de personal administrativo.**

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

Fuente: Encuesta a Personal administrativo.  
Elaboración: Irina Bowen

En su mayoría el personal administrativo mostró una opinión positiva referente a los valores y conocimiento administrativo de la institución.

#### 4.2.6. MATRIZ DE PROBLEMATICAS

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSA	EFECTO
Manual de funciones aún no está aprobado	Está en revisión para su aprobación	No se determinan las funciones de cada uno de los servidores y permanecen bajo las indicaciones generales que patrocinan los directivos.
Código ética sin aprobar	Está en revisión para su aprobación.	No está normado los valores éticos institucionales que permitan regular y estandarizar su aplicación, sigue siendo subjetivo la aplicación de la ética institucional.
No se establecen Políticas institucionales	No se ha considerado aun las políticas institucionales, podrían estar en el código de ética pero no está definido aun.	Permanecen sin políticas institucionales , lo que implica que el desarrollo y el accionar está basado en el criterio de los directivos de turno mas no en lo institucional
No esta considerado en plan plurianual de desarrollo de infraestructura	Se aplica el plan de desarrollo estratégico y las planes operativos anuales	Institucionalmente no se plasma aun una visión de desarrollo estructural a mediano y largo plazo de una manera formal y programática, sino que se aplica de acuerdo a los criterios de los directivos.
Inexistente el manejo de indicadores de gestión por áreas e institucionalmente	No se ha considerado aun	No se establecen parámetros de medición de gestión y cumplimiento de las metas

Fuente: Colegio Cruz del Norte  
Elaboración: Irina Bowen

## 5. DISCUSION

Luego de haber realizado las encuestas y su tabulación, es importante recalcar que los datos estadísticos y el análisis de los resultados que arrojan son parte fundamental de este trabajo de investigación, aquí también plasmo mi experiencia de la investigación de acuerdo a la teoría y nuestro marco teórico para poder establecer criterios de comparación de los resultados.

En el tabla 2 se establece una consulta en la cual de los 6 directivos 5 consideran que en el Colegio se realizan las tareas designadas a cada uno de los directivos de acuerdo a una planificación establecida por el director y que se establece en cada trimestre y una persona considero que se lo hace bajo las directrices del coordinador, es importante recalcar que este punto se considera tener el 100 % de claridad ya que son directivos los encuestados y que estas normas son pre establecidas, aun así se podría considerar una mala respuesta o una confusión de parte del encuestado ya que muchas veces las interpretaciones a pesar de ser claras permiten ser subjetivos a la persona que responde la encuesta, porcentualmente se consideraría la encuesta efectiva.

Cuando se consultó como creen los directivos que se mide el tamaño de la organización, el 84 % consideraron que es por el número de miembros de la institución y apenas el 16 % estableció que por resultados obtenidos, es importante considerar que esta es una pregunta que debe tener relevancia institucional ya que la visión de crecimiento debe ir en función de cantidad y calidad, es decir el indicador debe establecerse cuantitativamente y cualitativamente, este criterio debe marcarse institucionalmente y establecer políticas que conceptualicen el crecimiento de la institución por parte de los directivos.

Otro punto importante es que los directivos están en pleno conocimiento de la existencia de un manual de normas y las reglas establecidas en la institución, además de los procedimientos que se deben seguir para las diferentes actividades, tanto curriculares y funcionales, el 100 % de los encuestados se pronunciaron indicando que las tareas de cada uno están reguladas por normas dictadas, sin embargo hay que recordar que el manual de funciones

final institucional esta sin aprobar aun, lo que es importante considerar es que cuando efectivamente entre en funcionamiento el manual de funciones, la socialización integral será efectiva en su aplicación.

Un punto importante analizado al criterio de los directivos es el tema de la toma de decisiones, cuando se consulta sobre el liderazgo del consenso para la toma de decisiones que se deben realizar en la institución, el 84 % de los directivos manifiestan que es el Rector quien lidera este proceso.

Es importante recordar que el liderazgo de las autoridades es fundamental para la formación en valores, la disciplina y la calidad de la educación en los educandos y no se puede crear ningún tipo de discordancia en este tema, "Se es o no se es".

Así también, se consultó sobre la delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos institucionales tanto internamente como externamente y las respuestas fueron iguales en porcentaje a la de liderazgo expresado en las líneas anteriores, lo que establece una confirmación de algún resquebrajamiento de la conceptualización de liderazgo por parte de algún miembro, puesto que el 84% establece que es el Rector, es decir hay una minoría que no está clara sobre quien ejerce el liderazgo; se insiste en un análisis de la situación de acuerdo a la norma técnica.

Manteniendo las encuestas relacionadas a liderazgo del centro educativo se consultó que tan frecuente promueve la institución temas relacionados a:

- Excelencia Académica
- El desarrollo Profesional de los docentes
- La capacitación continua de los docentes
- Trabajo en equipo
- Vivencia de valores institucionales y personales
- participación de los padres de familia
- Delegación de autoridad a los grupos de decisión

Dándoles alternativas de siempre, a veces y nunca, de esta manera los directivos están de acuerdo y por consenso en los temas anteriormente mencionados y algo de debilidad presentan en el tema relacionado a los padres de familia y sobre la delegación de autoridad a los grupos de decisión,

manteniéndose siempre el 16 % en criterios diferentes, es importante considerar que teóricamente si está el enfoque, pero se debe medir el cumplimiento de lo ofrecido o manifestado, porque de esta forma se logra el desarrollo de una manera sostenida de la institución y con ello un muy buen clima laboral, donde ganan todas las partes involucradas.

En el tema de la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución se consultó a los directivos, si se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta para mejorar, si promueve la disminución del número de estudiantes por aula para una mejor aplicación de la enseñanza, también si se promueve la mejora de los mecanismos de control o la promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Para la promoción de mejoramiento institucional, los directivos están conscientes en poder determinar los objetivos de crecimiento que debe darse en la institución, por lo cual están de acuerdo que la institución promueve procesos de fortalecimiento.

Con respecto a las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores, se planteó cual sería la opinión de los directivos con respecto a llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlo. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, las alternativas a estas preguntas fueron que si se promueve siempre, a veces o nunca, los directivos respondieron indicando que siempre se realizan las actividades de promoción anotadas anteriormente, es interesante considerar que es una consulta de trabajo en grupo y fue claramente favorable, para el análisis podríamos indicar que se fortalece conceptualmente la coordinación grupal, con enfoque de liderazgo integral.

Con respecto a la consulta a los directivos referente a los departamentos didácticos y sus acciones y obligaciones, el 100% de los encuestados están inteligenciados de las actividades de estos departamentos, es decir que conocen que se organiza y se desarrolla las enseñanzas propias de cada materia, además de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, también referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones

de la institución, además de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente y el mantener actualizada la metodología, sin embargo el 33 % de los directivos no están de acuerdo con que se promueva la investigación educativa y que proponen actividades de perfeccionamiento para miembros, e indican que no se colabora con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

El 84 % de los directivos dicen que no se elabora una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica la práctica docente y los resultados obtenidos.

En la consulta a los directivos sobre 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, el 33 % de los directivos dan una respuesta negativa, al ser una pregunta de gestión se esperaría tener un 100 % de satisfacción.

Una de las encuestas referente a la planificación general donde se consideraron puntos como la reingeniería de procesos, determinante para una moderna aplicación de las técnicas de administración didáctica empresarial tuvo una respuesta negativa del 100 % de los directivos, implícitamente se debe revisar el nivel de satisfacción con el sistema de los procesos implantados actualmente.

El 33 % de los directivos indican el plan estratégico no está considerada como material de planificación, sin embargo cuando se consultó sobre si el plan operativo y la capacitación a los directivos y docentes el 100 % de los directivos afirmaron su satisfacción, es importante anotar sobre el plan estratégico como un punto crítico en el diagnóstico.

Sobre la tabulación de las encuestas a los docentes, se realizaron 16 preguntas a 24 docentes con alternativas de respuesta de siempre, a veces o nunca, de tal manera que se tengan alternativas de varias respuestas que nos den luz para hacer un análisis y posteriormente una propuesta de mejoramiento de la gestión institucional.

La totalidad de los docentes encuestados están de acuerdo con que siempre la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de

aprendizaje agradable , armónico, seguro y estimulante, que 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, indican que el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza – aprendizaje, dicen los 24 docentes encuestados que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, así como las actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes , además los docentes están siempre comprometidos con las decisiones tomadas por el director /rector del centro educativo y mantienen que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

En preguntas de análisis en negativo el 100 % de docentes encuestados indicaron que ellos no tienen resistencia a los compañeros o director/Rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza y tampoco se sienten poco integrados en la escuela y entre compañeros.

Cuando se les consulto sobre el rol del docente líder y si se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes, el 91 % de los encuestados se definen con la respuesta a veces y el 9 % que nunca, es interesante analizar que ninguno de los docentes mantuvieron una posición deliberante, dando una imagen socializadora y de equipo en concordancia con preguntas anteriores .

El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, a este enunciado el 83% de los docentes se manifestaron que siempre el liderazgo de la unidad educativa prevalece y se respeta , sin embargo existe un 17 % que a su criterio nunca se mantiene un liderazgo institucional, este porcentaje debe ser considerado ya que debe algo de carácter personal sobre lo institucional.

Los docentes se pronunciaron sobre los padres de familia y su escepticismo cuando se intenta llevar a cabo nuevo métodos de enseñanza que se quieren

o se aplican en la unidad educativa y se determinó que el 74 % de los docentes sienten que los padres de familia son escépticos a los cambios y el 26 % indicaron que nunca, es importante considerar que se debe tener una política comunicacional muy bien definida para estos temas de socialización a los padres de familia.

Un punto importante es que ninguno de los docentes encuestados mantiene un desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, esto indica que el trabajo en equipo y la metodología que se aplica son las correctas, pero siempre se debe avanzar e innovar.

En las encuestas realizadas se consultó a los docentes sobre como veían el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, que si los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera, y si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, en estas tres preguntas se mantuvieron resultados en un promedio de 83 % favorables, es decir siempre y un 17 % que si pero a veces, son razonable las respuestas debido al análisis e integración de las otras preguntas de esta misma encuesta.

Se consideraron a 20 estudiantes de diferentes edades y sexos a los cuales se les realizo un cuestionario de 14 preguntas, en su análisis podemos indicar que se deben considerar como positivas las respuestas SIEMPRE Y A VECES, debido a que los jóvenes por su edades son proactivos y siempre buscan algo mejor de lo actual, es una razón positiva para el análisis.

Cuando se les consultó sobre las decisiones del rector sobre las opiniones de los estudiantes para la toma de decisiones el 95 % de los estudiantes dieron un criterio positivo, pero indica el 45 % que las autoridades más hablan que escuchan los criterios de los estudiantes.

En referencia a la realización de las tareas se observa que el 90 % de los estudiantes sienten la rigidez de la dirección sobre este tema, pero así mismo el 70 % de los encuestados estiman que los profesores tratan de integrar nuevas ideas e innovar las actividades diarias, es importante que las dinámicas deben ser más variables, bajo la óptica de los estudiantes, sin embargo en lo referente a los métodos de enseñanza consideran el 95 % que

si se innova permanentemente y establecen una interacción estudiantes - docentes.

Cuando se consulta sobre la importancia que les dan los docentes a los problemas de los estudiantes, el 100 % dan respuestas positivas, vale indicar que aquí se manejó la pregunta en negativo para reflexionar y ver la atención de los estudiantes a la consulta que se estaba realizando.

El 100 % de los estudiantes afirman positivamente que la metodología aplicada para el aprendizaje está basada en trabajo de equipos o de grupos.

Se preguntó a los estudiantes desde su visión sobre el liderazgo de los directivos hacia los docentes y ellos respondieron en un 90 % positivamente de la misma forma sobre los valores y la ética y su aplicación con el ejemplo de parte de los docentes.

En referencia a la encuesta realizada a los padres de familia se observa de una manera general y que involucra al 94 % de los 13 encuestados, una satisfacción positiva tanto en la relación padres – directivos; padres – docentes y padres – autoridades, es importante esto ya que permite observar el nivel de satisfacción general desde la óptica de los padres de familia y de acuerdo a la encuesta se articulan varias respuestas con los estudiantes y docentes, permitiendo tener un criterio cierto sobre los datos tabulados, de la misma forma se podría indicar la relación del personal de servicio con las autoridades de la institución de acuerdo a los datos de la encuesta.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

El Colegio Cruz del Norte High School ha pretendido que la educación ofrecida contribuya al desarrollo de los jóvenes enfáticamente buscando valores, conocimientos, formación de actitudes y consolidación de aptitudes, de forma que les permitan afrontar con éxito los retos que demanda una sociedad exigente como la actual, para esto la institución ha establecido parámetros educativos que visualizan una gerencia educativa de alta calidad, con parámetros importantes de liderazgo de enfocando un mando bien definido en sus máximas autoridades.

Para lograr estos objetivos, a pesar de ser una institución de apenas de tres años de formación, se ha preocupado por realizar una inversión tecnológica, física e implantar técnicas de estudios de vanguardia, sin embargo como todo es un proceso, se está experimentando las pruebas de mejoramiento en áreas administrativas de gestión, para lo cual faltan todavía parámetros muy importantes como son la aprobación de los manuales de funciones y de ética, que son fundamentales definirlos, aunque se rigen por otros reglamentos implantados.

Así mismo se denota debilidades importantes en la falta de políticas institucionales y los planes plurianuales que definan el desarrollo de los objetivos de la institución, los mismos que deben estar de acuerdo a su misión y visión.

Falta la metodología y formas de control interno y su forma de medición los logros trazados por parte de los principales de la institución, de acuerdo a los planes operativos anuales y los planes institucionales.

Hay que recalcar como un punto importante, el empoderamiento de los docentes, empleados administrativos y directivos, para sacar adelante la institución, se demuestra ganas, deseos de enfrentar los retos institucionales para el logro de su metas, hay un reconocimiento importante de todos los involucrados en lo referente al liderazgo ejercido en la toma de decisiones por parte de los principales de la institución, se puede decir que el trabajo en equipo funciona en un nivel bastante aceptable .

Vale indicar que la gran mayoría de los estudiantes también están interactuando en el avance de esta institución, la misma que de acuerdo a lo que se ha podido investigar pretende que el diseño curricular por competencias que propone para el bachillerato se sustente en el conocimiento científico moderno, en la experiencia de varios años de trabajo en el ámbito de la educación.

Cabe indicar que en lo referente a la gestión, liderazgo y valores en la administración la institución está encaminada, técnicamente y operativamente salvo algunas debilidades que se han tipificado en líneas anteriores, por tanto se recomienda tomar en consideración ciertos puntos críticos como:

- Aplicar la propuesta realizada a través de este trabajo de investigación.
- Aprobar de forma definitiva los manuales de función y ética
- Establecer políticas institucionales
- Socializar el plan estratégico a todos los niveles
- Elaborar técnicas de control interno con aplicación de indicadores de gestión por tiempo y resultados comparativos.
- Fortalecer los nexos de los directivos, mediante técnicas de integración
- Conformar, fomentar y fortalecer el liderazgo a través de la participación estudiantil mediante una organización política social interna, con el apoyo de los docentes y los directivos.
- Fomentar la integración con la sociedad civil, e interactuar con otras entidades educativas.
- Mantener el plan comunicacional e innovarlo permanentemente.
- Los programas de capacitación deben ser por evaluaciones tanto para docentes y directivos.
- Establecer los procesos y definirlos en cada una de las áreas, manejar los presupuestos individuales y por áreas , para medir los niveles de eficiencia y premiar la eficacia de manera individual, esto es un reto grande pero la institución apunta a esto y podría asumir la recomendación.
- Revisar los niveles de los ISSO en temas educativos e intentar poner esa calificación de calidad nacional e internacional a la institución.

## **7.- PROPUESTA DE MEJORA**

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA MOTIVACIONAL Y ÉTICO DE TAREAS DIRIGIDAS PERMANENTES PARA LOS ESTUDIANTES DEL COLEGIO.

### **7.1.- JUSTIFICACIÓN**

Una vez analizados los problemas y las debilidades que la institución tiene, es importante considerar proyectos alternativos que nos permita transformar estas debilidades en fortalezas, es así que creo, que ante la falta de seguimiento de los padres de familia como una de las causas que afectan el rendimiento individual de los estudiantes y en global la calidad de los resultados académicos del colegio, que ante una evaluación y con el antecedente de ser una institución nueva en el medio su indicador de eficiencia y eficacia será la calidad de los estudiantes que después de haber egresado y haberse graduado en la institución, incursionaran en el medio de estudios universitarios y será allí donde realmente deben demostrar la calidad educativa adquirida en la institución.

Por tanto es importante atacar esta debilidad mediante un programa integrado donde se trabaje la ética, la moral, el liderazgo, deportes y mejoramiento académico, a través de un programa de tareas continuas dirigidas en la institución.

### **7.2.- OBJETIVOS**

- Minimizar la falta de seguimiento de los padres de familia, en lo referente a las tareas que se dejan a los estudiantes en la institución, con el fin de fortalecer lo que durante el día se enseñan en las aulas y que por falta de seguimiento de los familiares provocan un bajón académico en los estudiantes con respecto a las notas y tareas cumplidas.
- Fomentar la responsabilidad de los estudiantes en el cumplimiento de sus obligaciones como estudiantes.

- Ayudar metodológicamente con técnicas de estudios avanzados, como memoria, lectura y comprensión veloz, técnicas de análisis, desarrollo del pensamiento.
- Lograr estudiantes estrellas con herramientas de vanguardia en lo referente a la capacidad y desarrollo intelectual mediante la tecnología educativa.
- Ampliar las horas de permanencia de los estudiantes en la institución.

### **7.3.- ACTIVIDADES**

Deben realizarse un sinnúmero de actividades tendientes al mejoramiento y solución del problema sobre el control de los padres de familia en sus hijos para que cumplan con las tareas y responsabilidades en sus estudios. Existen diferentes actividades que por su naturaleza se deben definir de esta manera:

#### **7.3.1.- Actividades logísticas**

La infraestructura del Centro educativo, está implementada con los espacios físicos necesarios para proveer la alimentación escolar, de tal manera que los estudiantes, deberán quedarse con un turno especial consecutivo a las horas clase, para que las tareas dirigidas sean efectivas; lo que debe ser obligatorio y no opcional para todos los estudiantes, con la finalidad de no excluir a ningún estudiante, puesto que aquellos estudiantes que no tienen problemas de control y son responsables en las tareas, puedan ayudar a los demás realizando trabajos de grupo.

#### **7.3.2 Actividades administrativas**

Los horarios de clases que están establecidos de 7h20 a 13h40, para todos los estudiantes en su jornada normal, por aquellos estudiantes que tienen el problema de falta de control y vigilancia en tareas extra clases, deberán modificarse para tareas dirigidas y trabajos de grupo, las mismas que deberán realizarse después de la hora de salida normal, la misma que no debe pasar de las 13h00, y una vez que se hayan servido un almuerzo, lunch o refrigerio

preparado en el colegio; ya que se deberán considerar los espacios de tiempo para el apoyo y desarrollo de pensamiento y todo lo relacionado al fortalecimiento intelectual de los estudiantes. Es decir, el horario para tareas dirigidas estará entre las 13h30 y las 14h30; para que no resulte cansado para los estudiantes y docentes.

El costo de estas tareas extra clases incluyendo un lunch o refrigerio, se financiará con un valor adicional al valor de las pensiones mensuales, el mismo que deberá ser trasladado como costo sin considerar utilidad, ya que hay que tomar en cuenta la inestabilidad económica de los padres de familia en estas épocas de crisis.

### **7.3.3.- Actividades académicas**

Los horarios de estudios regulares, se modificarán para que los estudiantes inicien sus clases a las 7h10 y terminen la jornada a las 13h00, con la finalidad de tener una media hora para el lunch o refrigerio y el inicio de tareas dirigidas se hará a las 13h30, ya que se deberá considerar la salida de los estudiantes en una hora promedio de las 14.30 PM.

Establecer el nuevo modelo de estudio, ya que se realizarán las tareas, investigación y desarrollo metodológico en las aulas del colegio hasta la hora de salida, de tal manera que los estudiantes ya no tengan responsabilidad de tareas para la casa.

### **7.4.- LOCALIZACIÓN**

Esta propuesta deberá efectuarse por el centro educativo investigado en las mismas aulas del colegio, utilizando los mismos recursos materiales y humanos.

### **7.5.- POBLACIÓN OBJETIVO**

En este proyecto están involucrados todos los actores que hacen la institución, directivos, profesores, servidores administrativos y los estudiantes cada uno con su rol específico.

Se podría considerar una alianza para el tema de alimentación con personal especializado y que están en el medio para garantizar la nutrición y calidad de

la alimentación; es decir, que el personal del bar que tiene el colegio deberá ser calificado en este tema.

## **7.6.- SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

Para dar sustentabilidad a esta propuesta se deben considerar diferentes recursos como:

**7.6.1.- Humanos.-** El recurso humano que actualmente existe y labora en la institución será el que lleve a cabo las nuevas tareas a realizar en concordancia con el nuevo modelo de gestión a plantearse.

**7.6.2.- Tecnológicos.-** La utilización de las tecnologías existentes serán suficientes para la ejecución del proyecto se deberá si, implementar un modelo de redimensionamiento del pensamiento, pero esto es con enfoque sistémico y será un profesional el que lleve a cabo dicho proceso de manera paralela a lo planteado en este proyecto de mejoramiento.

### **7.6.3.- Materiales**

Es sostenible el proyecto ya que los materiales a utilizarse son mínimos y están enmarcados en las necesidades diarias que actualmente tienen los estudiantes y la institución, se podría decir que más bien ayuda a un ahorro sustancial de los mismos, ya que se optimizan y se minimiza el desperdicio de los mismos.

Hay que recordar que el recurso más utilizado es el intelecto de los profesores y quienes dirigen a los estudiantes en sus tareas.

### **7.6.4.- Físicos**

Se debe implementar el comedor estudiantil tecnificado, pero esto se podría concesionar y quienes entren a dar el servicio vía comodato por algunos años justificarían la inversión y después este comedor quedará en propiedad del colegio, sin embargo de acuerdo al análisis institucional se podría hacer la inversión sin mayores inconvenientes, ya que el costo beneficio de establecer esta modalidad de institución educativa es muy alta versus a los resultados esperados.

### **7.6.5.- Económicos**

No existen mayores inversiones económicas para la sustentabilidad del proyecto, habría que definir la inversión del comedor estudiantil; si es concesionado no generara inversión y de no ser así la inversión está al alcance de la institución para realizarla, puesto que el colegio cuenta con un área de bar – comedor bien ambientada, que podría ser ampliada para poder cubrir a todo el alumnado.

### **7.6.6.- Organizacionales**

La institución cuenta con un equipo comprometido en su rol para llevar a cabo las diferentes acciones que este proyecto plantea, además que hay un empoderamiento y liderazgo para impulsar este tipo de desafíos institucionales, dándole viabilidad a la propuesta.

## 7.7.- PRESUPUESTO

<b>PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA MOTIVACIONAL ÉTICO, DE TAREAS DIRIGIDAS PERMANENTES PARA LOS ESTUDIANTES DEL COLEGIO CRUZ DEL NORTE HIGH SCHOLL</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO ESTIMADO</b>
<b>Logística</b>	\$
Ampliación del comedor	5.000,00
Equipamiento General	5.000,00
<b>SUBTOTAL 1</b>	<b>10.000,00</b>
<b>Administrativas</b>	
Técnico especializado para desarrollo del pensamiento y técnicas de aprendizaje contrato por un año	10.000,00
<b>SUBTOTAL 2</b>	<b>10.000,00</b>
<b>Académicas</b>	
Consultoría técnica para modificación de horarios modelo de gestión	2.000,00
<b>SUBTOTAL 3</b>	<b>2.000,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22.000,00</b>

## 7.8.- CRONOGRAMA

<b>CRONOGRAMA ESTIMADO PARA LA EJECUCION DEL PROYECTO</b>					
<b>DETALLE DE ACTIVIDADES</b>	<b>MESES ESTIMADOS</b>				
	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>	<b>MES 5</b>
ACTIVIDAD LOGISTICA AMPLIACION DEL COMEDOR ESTUDIANTIL Y EQUIPAMIENTO					
ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA CAPACITACION Y CONTRATACION DE TECNICO ESPECIALIZADO EN DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA UN AÑO ESCOLAR					
ACTIVIDAD ACADEMICA CONTRATACION DE CONSULTORIA ESPECIALIZADA					

## 8. – BIBLIOGRAFIA

- 1 - Alvarez Galvez, Luz Esther.- Guía didáctica, Toma de Decisiones.- Loja 2011.
- 2-Bennis, Warren y Burt Nanus: "Líderes: el arte de mandar, Merlin Libros, México, 1985.
- 3-Calves Hernández, Silvio: "Sobre técnicas de dirección y estilo de dirección", Problemas de Dirección, Nr.2, SUPSCER. La Habana, 1989.
- 4-Carnota Lauzán, Orlando: "Teoría y Práctica de la Dirección Socialista, Universidad de La Habana, 1987.
- 5- Correa Jaramillo, Carlos Enrique, Liderazgo, Valores y Educación,- Loja 2009.
- 6-Fipella, Jaime y Ramón Pes Puig: "Liderazgo Transformacional", Revista "Alta Dirección", No. 133, 1987.
- 7-González, Juan Carlos: "El Liderazgo, un punto de vista para su estudio", CETDIR, La Habana, 1988.
- 8-Kafedyan, Ovanes: "El Estilo de Dirección, ISDE. La Habana, 1987.
- 9- Dr. Santiago Malvicino y Dr. Roberto Serra.- [www.onlinebschool.es/RRPP](http://www.onlinebschool.es/RRPP)
- 10- Martí José.- Discurso en Hall el 21 de enero de 1880.
- 11.-Ortiz Ocaña Alexander Luis Dr. Profesor asistente.-Decano de la Facultad de Ciencias Técnicas.- Universidad Pedagógica "José de la Luz y Caballero".
- 12-Peters, Tom y Nancy Austin: "Pasión por la Excelencia", Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1987.
- 13.- Rodríguez Simón, Universidad Nacional Experimental.- Extensión Puerto Cabello.- Mención recursos materiales y financieros.

14-Sayles, Leonard R.: "Liderazgo", Mc Graw-Hill, México, 1982.

15.- Siliceo, Casares y González.- .- Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional, (1 999).

16-Valle, Eduardo: Conferencia en el Curso de Entrenador de Entrenadores, CETED, La Habana, 1989.

17.- Zamora Andrade, Galo.-Liderazgo educativo, 2011.

## 9.- APENDICES

### ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

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

#### INFORMACION 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

(Indiquecuales).....

.....

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

a) El número de miembros de la institución ( )

b) Los resultados obtenidos en la institución ( )

c) El valor y tiempo empleados en la institución ( )

d) Otros

(especifique).....

.....

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

SI .....

NO.....

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

a) Director ( )

b) Rector ( )

c) Consejo Directivo ( )

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

SI .....

NO.....

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

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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:**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a	Son innatas			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia			
d	Se desarrolla con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría, la 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 pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlo.			
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 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 la asignatura.
- J) ----- Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

SI ( )

NO ( )

**14.- En la Institución Educativa que usted dirige se ha realizado:**

- a) Una reingeniería de procesos ( )
- b) Plan estratégico ( )
- c) Plan Operativo Anual ( )
- d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes ( )

## ENCUESTA A DOCENTES

Señor 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 uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACION.

### 1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

Nombre del establecimiento  
educativo:.....  
.....

Ubicación del Establecimiento  
Educativo.....  
.....

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**2.- CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
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 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 civi – 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 de equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza – aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o Director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

Señor Estudiante:

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

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

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

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

D: Si está en DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión.

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

GRACIAS POR SU COLABORACION.

### 1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

Nombre del establecimiento

educativo:.....  
 .....

Ubicación del Establecimiento

Educativo.....  
 .....

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:  
MATERIA DE ESTUDIO**

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

**2.- CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>CA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>CD</b>
1. El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				

9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

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

.....  
.....

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

.....  
.....

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

.....  
.....

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

.....  
.....

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

.....  
.....

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

.....  
.....

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

.....  
.....

8. En el caso de existir anti valores ¿Cuáles son?

.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señores Padres de Familia:

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

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

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

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

D : Si está en DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión.

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

GRACIAS POR SU COLABORACION.

### 1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

Nombre del establecimiento  
educativo:.....  
.....

Ubicación del Establecimiento  
Educativo.....  
.....

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:  
MATERIA DE ESTUDIO**

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

**2.- CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>CA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>CD</b>
1. El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia y la comunidad.				
2. Las autoridades escuchan las sugerencias de los padres de familia.				
3. El liderazgo conductual orientado al mejoramiento del entorno comunidad educativa se observa cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Se llevan a cabo nuevas ideas para el mejoramiento de las relaciones padres de familia – institución educativa.				
5. En las reuniones de padres de familia se espera que todos aporten con opiniones al mejoramiento de la calidad educativa.				
6. Los docentes están prestos a escuchar a los padres de familia en las reuniones cuando hay quejas de disciplina y enseñanza en el establecimiento.				
7. Los directivos proponen actividades innovadoras para que los padres de familia las desarrollen en beneficio de la calidad de la educación de sus hijos.				

8. Los métodos de enseñanza que los docentes utilizan son los adecuados para la preparación de sus hijos en valores.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los hogares de sus estudiantes.				
10. En las reuniones de padres de familia se dan oportunidades para que estos expresen su opinión.				
11. Los padres de familia tienen alguna injerencia en el modelo de enseñanza – aprendizaje que tiene el establecimiento.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación de los padres de familia.				
13. Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señores Padres de Familia:

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

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

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

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

D : Si está en DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión.

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

GRACIAS POR SU COLABORACION.

### 1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

Nombre del establecimiento  
educativo:.....  
.....

Ubicación del Establecimiento  
Educativo.....  
.....

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:  
MATERIA DE ESTUDIO**

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

**2.- CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>CA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>CD</b>
1. El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia y la comunidad.				
2. Las autoridades escuchan las sugerencias de los padres de familia.				
3. El liderazgo conductual orientado al mejoramiento del entorno comunidad educativa se observa cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Se llevan a cabo nuevas ideas para el mejoramiento de las relaciones padres de familia – institución educativa.				
5. En las reuniones de padres de familia se espera que todos aporten con opiniones al mejoramiento de la calidad educativa.				
6. Los docentes están prestos a escuchar a los padres de familia en las reuniones cuando hay quejas de disciplina y enseñanza en el establecimiento.				
7. Los directivos proponen actividades innovadoras para que los padres de familia las desarrollen en beneficio de la calidad de la educación de sus hijos.				

8. Los métodos de enseñanza que los docentes utilizan son los adecuados para la preparación de sus hijos en valores.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los hogares de sus estudiantes.				
10. En las reuniones de padres de familia se dan oportunidades para que estos expresen su opinión.				
11. Los padres de familia tienen alguna injerencia en el modelo de enseñanza – aprendizaje que tiene el establecimiento.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación de los padres de familia.				
13. Los padres de familia 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 COLABORACION

Portoviejo, 17 de diciembre del 2010

Sra. Economista

**MARIA LEONOR CABRERA**

**RECTORA DEL COLEGIO CRUZ DEL NORTE HIGHT SCHOOL**

Ciudad

De mis consideraciones:

Con la finalidad de realizar mi Proyecto de Grado en la Maestría en Liderazgo y Gerencia Educativa, en la Universidad Técnica Particular de Loja, indico a Ud. que el Colegio Cruz del Norte, ha sido elegido para realizar el estudio de: **GESTION PEDAGOGICA – ADMINISTRATIVO Y LIDERAZGO Y VALORES DE UN CENTRO EDUCATIVO**, por lo que solicito a Ud. su permiso y compromiso a la vez, para poder realizar un estudio sobre dicha gestión, la misma que se basará en encuestas y entrevistas a las Autoridades del plantel, docentes, estudiantes y Padres de Familia.

Esta primera fase del Proyecto llega hasta el diagnóstico y la segunda parte será de análisis, conclusiones y recomendaciones.

Una vez realizado el Proyecto, será entregada una copia a su Institución, para que pueda servirles de base en el análisis de sus fortalezas y debilidades.

Por la atención que se sirva dar a la presente, le anticipo mis agradecimientos.

Cordialmente,

Ing. Irina Bowen García

Maestrante

c.c. Archivo



VISTA DE ACCESO PRINCIPAL AL COLEGIO CRUZ DEL NORTE



ENTREVISTA CON LA ECONOMISTA MARIA LEONOR CABRERA RECTORA DEL COLEGIO



SALA DE COMPUTO (OFIMATICA)

ESTUDIANTES EN EL SALÓN DE ARTE





ESTUDIANTES EN EL SALON DE MATEMATICAS



OFICINAS ADMINISTRATIVAS



CANCHAS DEPORTIVAS Y AREAS VERDES

