



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

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

TEMA: “GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO NACIONAL “VEINTISEIS DE NOVIEMBRE” DE ZARUMA – EL ORO, DURANTE EL PERIODO 2011 – 2012”.

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional.

**AUTORA:**

Elsie María Luisa Ordóñez Calozuma

**DIRECTORA:**

Mgs. Lucy Deyanira Andrade Vargas.

LOJA – ECUADOR

2012

## **CERTIFICACIÓN**

Mgs. Lucy Deyanira Andrade Vargas.

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo denominado: “Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Nacional “Veintiséis de Noviembre” de Zaruma – El Oro, durante el periodo 2011 – 2012”, realizado por la profesional en formación: Lic. Elsie María Luisa Ordóñez Calozuma, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio del 2012

Mgs. Lucy Andrade Vargas.  
**DIRECTORA**

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Elsie María Luisa Ordóñez Calozuma, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, junio del 2012

Elsie María Luisa Ordóñez Calozuma

Ced. N° 070285406-8

## **AUTORÍA**

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

Ordóñez Calozuma Elsie María Luisa  
Ced. N° 070285406-8

## **DEDICATORIA**

Al culminar un espacio más de preparación académica en la carrera educacional, agradezco a Dios, por darme la fortaleza espiritual para sortear los obstáculos y lograr arribar a la meta propuesta, y hacer realidad este proyecto. De igual manera delego mi profundo agradecimiento a mi esposo, a mis hijos, a mi madre y a todos cuantos han hecho posible el haber culminado con honra y satisfacción esta etapa de mi vida.

Elsie María Luisa.

## **AGRADECIMIENTO**

Permitidme expresar mi agradecimiento a las Autoridades y Docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja y de manera especial a mi Tutora de Tesis Mgs. Lucy Deyanira Andrade Vargas, quien supo brindarme su confianza para unidos alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto para lograr el progreso que todos anhelamos.

Agradecimiento especial a la Sra. Rectora del Colegio Nacional “Veintiséis de Noviembre” de Zaruma – El Oro, a sus autoridades, personal docente, estudiantes y padres de familia que me apoyaron en la aplicación de los instrumentos de investigación.

Vaya también mi agradecimiento a cada uno de mis familiares que con su estímulo ferviente me ayudaron a continuar en la senda de la superación, para llegar y lograr este anhelado objetivo, y así comprometer mi espíritu de trabajo y firme decisión para buscar el mejoramiento y progreso de mi vocación de servicio a la comunidad educativa de mi país.

Elsie María Luisa Ordóñez Calozuma.

## INDICE

Portada	i
Acta de Cesión de Derechos	ii
Certificación	iii
Autoría	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Índice	vii
Resumen Ejecutivo	ix
CAPÍTULO 1	
2. INTRODUCCIÓN	1
3. METODOLOGÍA	5
4. MARCO TEÓRICO	12
LA GESTIÓN	
12	
Concepto de gestión.	12
Importancia de la gestión.	12
Tipos de gestión.	13
LIDERAZGO EDUCACIONAL	15
Concepto de liderazgo educacional.	15
Tipos de liderazgo.	16
Liderazgo transformacional.	16
El liderazgo educativo.	17
Liderazgo instruccional.	21
Diferencia entre directivo y líder.	23
Los valores y la educación.	25
5. DIAGNÓSTICO.	31
Manual de organización.	31
Código de Ética.	33
Plan Estratégico Institucional.	33
El Plan Operativo Anual (POA).	35
El Proyecto Educativo Institucional (PEI).	37
Reglamento Interno y otras regulaciones.	37

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COLEGIO “26 DE NOVIEMBRE”	40
Misión institucional.	40
Visión institucional.	40
Organigrama.	41
EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES	42
Dimensión pedagógica curricular y valores.	43
Dimensión organizativa operacional y valores.	43
Dimensión Administrativa y financiera y valores.	43
Dimensión comunitaria y valores.	44
Práctica en valores.	44
Análisis FODA.	44
6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS	52
Encuesta aplicada a los directivos del colegio	52
Encuesta a los docentes.	64
Encuesta aplicada a los estudiantes.	69
Encuesta aplicada a los padres de familia.	74
Entrevista a los directivos del colegio.	78
Matriz de problemáticas.	79
7. DISCUSIÓN	80
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
9. PROPUESTA DE MEJORA	90
10. BIBLIOGRAFÍA	98
11. APÉNDICES	100

## RESUMEN EJECUTIVO

Se desarrolla la investigación bajo el tema “Gestión del liderazgo y valores en los centros educativos” - Colegio “Veintiséis de Noviembre” de Zaruma – El Oro; se aplican cuestionarios a la comunidad educativa, y se obtienen los siguientes resultados:

- El liderazgo del Rector/a tiene cuestionamientos por los padres de familia y estudiantes.
- El colegio como objetivo gerencial y de liderazgo, maneja la parte académica, para facilitar a sus estudiantes seguir carreras profesionales.
- Los valores son el eje transversal de la actitud profesional; docentes y estudiantes corresponden a esa actitud.
- El clima laboral que practica la institución es muy bueno, aplica los valores como eje transversal, los estudiantes se acogen a la metodología que proponen los maestros y afectivamente se sienten bien.

En conclusión, la imagen del plantel es aceptable; pero, si bien existe un saldo favorable sobre el accionar de autoridades y maestros, también existen aspectos que no están claros según los estudiantes y padres de familia y ameritan una revisión.

Finalmente, falta capacitación profesional para ejercer un liderazgo de alto nivel; las cosas no están mal, pero hay aspectos a revisar.

## 1. INTRODUCCIÓN

En cada centro de trabajo existe un líder que no siempre es el director y o rector/a, ya que muchas personas nacen con esta cualidad, sin embargo en vísperas de mejorar el desempeño escolar nos damos cuenta de la importancia que tiene la figura directiva en los procesos de cambio, en la creación de ambientes de trabajo armónicos y en la organización de actividades cotidianas, que se pueden ver apoyadas de ese líder que se encuentra dentro del colectivo docente.

Vemos con preocupación que el liderazgo no es el fuerte de las autoridades educativas, y al menos de lo que se puede sacar en claro de la presente investigación, se demuestra mucha disposición y un trabajo armónico en la institución investigada que es el Colegio Nacional “Veintiséis de Noviembre” de Zaruma – El Oro. Existe la motivación docente en las clases; la organización y participación de los docentes en las actividades propuestas por sus directivos es muy responsable, lo que ha servido de mucho para elevar la calidad institucional. El hacer sentir importante a alguien con una palabra de afecto y cariño fortalece su desempeño, esos son los estudiantes.

No se han dado estudios de esta temática en nuestro medio, ni a nivel nacional porque no se encuentra bibliografía que ayude a desentrañar la magnitud del problema, pero lo que hemos encontrado en la investigación de campo, propone un cuestionamiento serio del alcance que significa el liderazgo en las instituciones educativas.

De esta manera, el estudio se convierte en el primero en este orden realizado con datos provenientes de los actores directos del problema, que son las autoridades, profesores, estudiantes y padres de familia de nivel medio en todo el territorio nacional, y de seguro que esos datos van a revelar una información muy nutrida sobre lo que sucede en el entorno de las instituciones y que relaciona a las autoridades, que en resumen son quienes generan los desenlaces institucionales e imagen en la sociedad.

Con estos elementos, se justifica plenamente la presente investigación, pues vemos por delante un problema que no es local, no es un colegio, es un problema nacional porque la educación es la base de la nacionalidad misma, es el sentir de los pueblos, es la ciencia en avance, la tecnología en desarrollo permanente. De ello, los estudiantes sienten la avidez de conocerla, de descifrarla y los líderes institucionales están en la obligación de ponerles a disposición las facilidades, no solo materiales ni tecnológicas, sino más lo espiritual, la motivación, la autoestima personal para avanzar venciendo las dificultades propias que plantea la educación moderna.

Se trata de un problema que no es nuevo, siempre ha estado presente pero inadvertido, o no se le ha dado la suficiente importancia, por lo cual existe una terminología que es necesario aclarar para entender plenamente el desarrollo de la investigación, así tenemos:

**Gerencia educativa:** Es el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.“

**Liderazgo educacional:** Se ocupa de realizar los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico, que varía junto con el tiempo y la sociedad en la que se desarrolla.

**Clima Organizacional:** es la más crucial de las habilidades o técnicas de comunicación para crear una organización eficaz.

**Diagnóstico institucional:** es un procedimiento de investigación que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa.

**Eje transversal:** son temas tratados a lo largo de una etapa educativa en las distintas disciplinas. Más relacionados con los contenidos actitudinales; son temas que traducen necesidades formativas actuales desde varios planos: salud, medio ambiente, consumo, educación moral, igualdad entre los sexos y

paz.

Administración educativa: es un campo de investigación reciente, de ahí que aún no exista suficiente consenso que unifique los criterios en torno a su definición, así como a la delimitación de los elementos que la conforman; sin embargo, la mayoría de los estudios comparten la idea de que una organización educativa responde a los mismos principios de cualquier otra organización, por lo cual se deduce que esto se hace extensivo, también, a los principios referidos a la administración.

Valores humanos: Los valores humanos son aquellos bienes universales que pertenecen a nuestra naturaleza como personas y que, en cierto sentido, nos humanizan, porque mejoran nuestra condición de personas y perfeccionan nuestra naturaleza [humana](#).

Valores éticos: son los valores que definen la calidad moral de una persona.

Comunicación Interna: es aquella que se desarrolla al interior de la organización y que persigue complementar la obtención del objetivo social de la misma.

Desafío: corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la institución acerca de los desafíos que le impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Conflictos: es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Por todo lo expresado, la investigación es de gran importancia a los intereses institucionales y de los involucrados como componentes de la comunidad educativa no solo del colegio investigado sino a nivel medio general.

La investigación fue factible por las facilidades brindadas por los directivos del colegio investigado, aunque también debo decir que de parte de los profesores faltó colaboración, pues debí entregar en ciertos casos hasta tres cuestionarios de la encuesta para obtener su respuesta.

Se utilizó recursos humanos, materiales y económicos como se detallan a continuación: Cuestionario para directivos del colegio; cuestionario para docentes; cuestionario para estudiantes; cuestionario para padres de familia; guía de entrevista para las autoridades. Los recursos humanos comprenden: una alumna maestrante; una profesora Directora de Tesis; directivos, maestros, alumnos y padres de familia del colegio; además de 16 jóvenes de 5º Año de bachillerato.

Los recursos institucionales comprenden la Universidad Técnica Particular de Loja; el Centro Asociado Universitario – Zaruma, y el Colegio Nacional “Veintiséis de Noviembre”. En cuanto a recursos materiales tenemos: Guía académica del postgrado; Guía didáctica; el calendario académico; acta de Compromiso; cuestionarios; correo personal; correos electrónicos de profesores y tutores; biblioteca virtual.

Los recursos económicos en su totalidad ascienden a \$502,50

Con los antecedentes expuestos, la presente investigación propuso los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el colegio Nacional “Veintiséis de Noviembre” de Zaruma – El Oro.

Objetivos específicos:

- a. Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores; esto se logró apelando a bibliografía disponible en el internet, pues en el medio no existen libros sobre estos contenidos, ya que como se dijo no se ha producido una investigación a nivel local sobre la temática investigada.
- b. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos del colegio, mediante

cuestionario aplicado a las autoridades, para determinar lo que se está haciendo bien, y lo que merece una revisión de su parte.

- c. Identificar a través de un diagnóstico si los documentos curriculares fortalecen la gestión, el liderazgo y los valores en el centro educativo.
- d. Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir dificultades, mediante una actitud crítica responsable de la planta docente, con la finalidad de proponer datos que sirvan a los intereses de la institución, para que los directivos los analicen posteriormente y revisen las partes donde deben enmendar.

## **2. METODOLOGÍA**

La investigación se desarrolló en la ciudad de Zaruma en el Colegio Nacional “26 de Noviembre”. El entorno de la población tiene características de campiña cuya población se dedica más a la actividad minera, ganadera, turística, comercial y agrícola. La ciudad de Zaruma es cabecera cantonal del cantón Zaruma, que tiene más de 100 años de trayectoria cantonal, siendo inclusive la primera capital de la provincia.

Para el desarrollo de la investigación se seleccionó diferentes grupos de la comunidad educativa, así: autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia. Se aplicó los instrumentos que no tuvieron ningún problema para ser resueltos, tabulados y graficados a través de la tecnología puesta en el EVA.

**2.1 Población.-** la población más destacada para la investigación, son los docentes, también los estudiantes. Estos resultados son confrontativos con lo que demuestran las autoridades en su rol administrativo. Los padres de familia también aportan su criterio al respecto de la gestión educativa de las autoridades del colegio. De esta manera, me permito poner a consideración los sectores de investigación investigados.

**2.2 PERSONAL DOCENTE DEL CICLO DIVERSIFICADO POR EDAD Y  
TIEMPO DE SERVICIO**

<b>Nº</b>	<b>NOMINA DE PROFESORES</b>	<b>EDAD</b>	<b>AÑOS SERVICIO</b>
1	Aguilar Gilver Diego.	49 años.	21 años.
2	Aguilar Coello Norma Rosa	62 años	26 años.
4	Álvarez Álvarez Milton Edison.	66 años	40 años.

5	Arias Ortega Luis Franco.	56 años.	29 años.
6	Asanza Delgado Mery Yolanda.	45 años.	5 años.
7	Astudillo Palacio David Eduardo.	45 años.	20 años.
8	Bustos Rojas Emilio Federico.	62 años.	41 años.
9	Cango Aguilar Marianela.	63 años.	37 años.
10	Carrión Matamoros Marianita del R.	56 años.	21 años.
11	Carrión Zambrano Elba Margarita.	60 años.	37 años
12	Castillo Vega Marcos Eduardo.	46 años.	18 años.
13	Coello Coello Silvio Armángel.	64 años.	34 años.
14	Coyago Sánchez Alba Mireya.	48 años.	15 años.
15	Cuenca Castro María Griselda.	52 años.	29 años.
16	Espinoza Sánchez Sandra Flor Eleana.	49 años.	29 años.
17	Fernández Buele María Isabel.	51 años.	26 años.
18	Largo Asanza Pablo Mauricio.	32 años.	7 años.
19	López Mora Manuel Alberto.	53 años.	31 años.
20	López Peñaherrera Juan Patricio.	51 años.	28 años.
21	Macas Cando Raúl Rubén.	61 años.	38 años.
22	Morocho Cabrera Juan Patricio.	46 años.	22 años.
23	Muñoz Ordóñez José Miguel.	41 años.	18 años.
24	Muñoz García Geovanna del Rocío.	47 años.	15 años.
25	Ordóñez Apolo José Ignacio.	48 años.	22 años.
26	Ordóñez Bastidas Norma Elizabeth.	69 años.	31 años.
27	Ortega Márquez Geovanny Fernando.	51 años.	23 años.

28	Ortega Morales María Angélica.	58 años.	35 años.
29	Ortega Sotomayor Carlos Vinicio.	56 años.	30 años.
30	Pacheco Orellana Segundo Benito.	57 años.	31 años.
31	Peña Tinoco Ana Luisa.	46 años.	18 años.
32	Procel Vargas María Rosario.	59 años.	32 años.
33	Rodríguez Toro Luis Felipe.	53 años.	28 años.
34	Romero Aguilar Mary Yolanda.	54 años.	28 años.
35	Romero Jaramillo Jorge Eduardo.	57 años.	34 años.
36	Romero Suquilanda Jorge Nolberto.	53 años.	31 años.

<b>AÑO DE BACHILLERATO</b>	<b>ESPECIALIDAD</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
----------------------------	---------------------	----------------	----------------	--------------

37	Sánchez Valarezo Wilman Vinicio.	43 años.	14 años.
38	Valle Bermeo Paola Guadalupe.	36 años.	10 años.
39	Valverde Sigüenza Héctor Emiliano.	59 años.	39 años.
40	Zhungur Toapanta Humberto.	55 años.	26 años.

FUENTE: COLEGIO "VEINTISEIS DE NOVIEMBRE": Inspección General

### **2.3 POBLACIÓN ESTUDIANTIL DEL CICLO DIVIERSIFICADO POR ESPECIALIDADES Y SEXO**

<b>1º</b>	Año Común	85	106	191
<b>2º</b>	Físico Matemático	28	14	42
<b>2º</b>	Químico Biólogo	18	38	56
<b>2º</b>	Sociales	8	13	21
<b>2º</b>	Contabilidad y Adm.	10	24	34
<b>2º</b>	Aplicaciones Inform.	18	10	28
<b>3º</b>	Físico Matemático.	13	10	23
<b>3º</b>	Químico Biólogo	13	27	40
<b>3º</b>	Sociales	7	9	16
<b>3º</b>	Contabilidad y Adm.	10	14	24
<b>3º</b>	Aplicaciones Inform.	16	14	30
<b>TOTAL:</b>	<b>11 Paralelos.</b>	<b>226</b>	<b>279</b>	<b>505</b>

FUENTE: COLEGIO "VEINTISEIS DE NOVIEMBRE": Inspección General

**2.4 Muestra.-** la muestra para la investigación estadística es como a continuación se enuncia: 10 directivos, contando las autoridades principales, principales jefes departamentales y el consejo directivo. También se seleccionaron 25 profesores que representan el 50% del personal docente de planta, sin contar con los profesores por contrato ocasional.

Los estudiantes fueron en número de 21, tomando al azar 5 de cada especialidad en 2º año de bachillerato.

El tema es interesante y colmó las expectativas de los participantes, especialmente de los docentes, pues es la primera vez que alguien aborda un tema tan delicado pero interesante, puesto que la gerencia educativa se ha tornado en el pilar del liderazgo y a ese tenor se necesita saber cuál es el perfil que se necesita para ingresar al mundo de la gerencia educativa como autoridades institucionales, y no solo eso, sino que se desprenden matices desde arriba para configurar la estructura ambiental de la institución que abarca a todos sus componentes, un rol ciertamente difícil de asumir.

**2.5 Materiales e instrumentos de investigación.-**El objetivo de la encuesta a los objetivos es determinar las características organizacionales del plantel y la forma cómo funcionan; además de conocer el clima laboral y de gestión que predomina.

Es importante destacar a este respecto la importancia de la gestión directiva, porque se ha tornado este factor en una carrera por las dignidades, a veces más por el hecho de fungir como tales pero sin los conocimientos y destrezas suficientes para promover avances significativos tanto en la oferta educativa como en la imagen e infraestructura de la institución.

**2.6 Encuesta a las autoridades.-** tiene aspectos importantes como conocer las características organizacionales del colegio, los fundamentos legales que regulan el funcionamiento de las autoridades y los departamentos, formas de resolver conflictos, la propuesta de liderazgo que ejercen las actuales autoridades y su propuesta para mejorar la imagen del plantel de una manera global.

**2.7 Encuesta a los docentes.-** propone lineamientos sobre liderazgo de las autoridades, gerencia educativa, investigación, metodología de enseñanza, clima escolar. Asumimos que este sector de la comunidad educativa es el más indicado para juzgar la actitud de las autoridades por su conocimiento de las mismas, por su trayectoria institucional a lo largo de varios años de convivencia laboral.

**2.8 Encuesta a los estudiantes.-** este instrumento busca recabar información sobre las relaciones entre autoridades y profesores, la metodología docente, clima escolar, interrelación docentes-estudiantes, el trabajo en equipo y la enseñanza en valores.

Como se observa, la encuesta es un instrumento que busca información sobre aspectos muy determinantes de la buena gestión no solo al nivel de las autoridades sino de la planta docente y la reacción de los estudiantes; este es el planteamiento al que de manera global se cataloga como clima escolar y clima laboral, donde las autoridades se interrelacionan con los profesores y personal administrativo y de servicio.

**2.9 Entrevista a los directivos.-** busca encontrar respuesta a la naturaleza de la comunicación institucional; instrumentos que promueven el liderazgo y las características del líder educacional, así como la educación en valores que se promueve en el plantel.

Es un entorno completo el que se investiga para saber hasta qué punto el colegio es sujeto de gestión y trabajo, aunque en primera instancia y juzgando por los resultados a primera vista, el colegio “26 de Noviembre” goza de un bien ganado prestigio, pero siempre será bueno, inclusive para mejorar las variables que se investigan, saber más de su funcionamiento interno.

La investigación es de tipo descriptivo, aplicada específicamente al campo educativo. Me preocupó en primer lugar encontrar las instituciones porque siempre se han dado casos de poca colaboración y recelo de los participantes, más los profesores por contestar el cuestionario que alude a sus responsabilidades como tales, me incliné por el Colegio “Veintiséis de noviembre” porque es el más antiguo, el más grande y el de mayor experiencia

institucional; además sus aulas han generado personas muy valiosas en nuestro medio y a nivel nacional, siendo reconocido a nivel provincial como uno de los mejores.

La bibliografía significó un gran esfuerzo pues no hay en el medio libros que difundan el problema. Con este ambiente un tanto negativo me diseñé un cronograma que me permita investigar la parte bibliográfica, este aspecto fue bastante duro y finalmente debí acceder a internet, aunque con ciertas restricciones pues en Ecuador no se ha desarrollado actividad alguna de lo que hemos investigado.

El proceso de investigación de campo fue un tanto complejo de parte de los maestros, pues en muchos casos debí apelar a segunda y hasta tercera instancia para aplicar los cuestionarios, pues los perdían o simplemente faltó colaboración.

Con los estudiantes, autoridades y padres de familia no fue problema, pues el cronograma se ajustó bastante al tiempo planificado.

Luego de la aplicación de los instrumentos vino el proceso de tabulación de datos, aplicando con fidelidad las tablas sugeridas para realizar la confrontación de datos, más en el caso de las autoridades, estudiantes, docentes y padres de familia.

Los instrumentos son claros y el cuestionario de cada uno, muy apegado a la realidad del fenómeno de gestión educativa, que actualmente se vive en nuestras instituciones. Quizá los resultados no acompañen mucho la gestión de las autoridades, pero ello servirá para poner de frente una realidad que no se debe esconder, antes bien demostrarla para generar conciencia en la planta docente de un trabajo más homogéneo, más sincronizado y mejor investigado.

La proyección no es local específicamente porque pienso que mi trabajo es un aporte a una causa más nacional, y la universidad va a desarrollar un estudio a través de sus departamentos, para que el país y las autoridades nacionales se impongan de las necesidades de preparar líderes institucionales para mejorar el espectro de nuestra educación.

De todo lo encontrado he leído, mucho, sacado mis propios aportes y ampliado de acuerdo a la información que iba encontrando y la investigación de campo, conforme se iban dando los resultados. Todo ello me ayudó para configurar el panorama de manera general y acceder a sacar las conclusiones del problema.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 LA GESTIÓN.**

##### **3.1.1 Concepto de gestión.**

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (Díaz, 2008.)

##### **3.1.2 Importancia de la gestión.**

La gestión es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de gerenciar el talento humano en las organizaciones, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo hace necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar una adecuada gestión del desempeño.

Este tema no hace referencia únicamente a la evaluación de los desempeños obtenidos por el personal, involucra necesariamente una mirada a todas las acciones que realiza la organización para favorecer el cumplimiento de los resultados esperados.

En este sentido es preciso tener en cuenta que la gestión comienza con el mismo proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las acciones de formación y entrenamiento que se

desarrollan, los factores motivacionales e incluso los elementos propios de la cultura institucional que conllevan al compromiso y la motivación de las personas.

La gestión del desempeño abarca, entonces, un sinnúmero de elementos que permiten valorar la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados esperados, igualmente es una herramienta que fortalece la necesidad de conocer los elementos que favorecen o dificultan la tarea que diariamente se desarrolla en este caso con los estudiantes. (Vecino, 2007)

### **3.1.3 Tipos de gestión.**

Existen diferentes tipos de gestión, la unión indivisible de todos ellos, conforman la Gestión de toda Organización, desde la más pequeña hasta las más grandes.

De esta forma, es más que evidente el hecho innegable que solo el correcto manejo de la gestión y sus interrelaciones, garantizará la supervivencia de toda organización. Entre los principales tipos de gestión tenemos:

Gestión Tecnológica.

Gestión de Proyecto.

Gestión de Conocimiento.

Gestión Estratégica.

Gestión Administrativa.

Gestión Operacional.

Gestión Gerencial.

Gestión Financiera.

Gestión Ambiental.

Gestión Social.

Gestión Pública.

La Gestión engloba todas aquellas actividades (desde el mismo inicio hasta la entrega y puesta en marcha de un proyecto) asociadas a los procesos de análisis, diseño, planificación, riego, presupuesto, propuesta, aprobación, ejecución, seguimiento - control y puesta en marcha de todas aquellas decisiones vinculadas a las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la idea, nacimiento, ejecución, calidad y puesta en marcha de un determinado proyecto.

Como se aprecia, estamos ante la presencia de un importante número de procesos, con sus correspondientes entradas y salidas, que engloban un sin fin de variables y con ellas, un número considerablemente importante de actividades que conforman, le dan textura, brillo, color y vida a lo que llamamos Proyecto. (Tarantino, 2010)

Con la conceptualización obtenida, estamos en condiciones de aportar criterios a lo importante que resulta la gestión educativa, porque se trata de un proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones.

En la gestión escolar las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos. De esta manera podemos decir que la educación está constituida por las siguientes áreas de gestión

Área directiva; área pedagógica área administrativa y financiera y también de la comunidad.

La gestión directiva se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir se encarga del direccionamiento estratégico, el clima institucional, el clima escolar, las relaciones con los docentes, estudiantes y padres de familia. Es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de la actitud escolar propia, en el marco de la política educativa vigente.

La gestión pedagógica es la esencia del trabajo del establecimiento. Es el área de los procesos de diseño curricular, las prácticas pedagógicas, el seguimiento académico. Esta gestión debe enfocar su acción para lograr que los

estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional

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

Adicional a estos elementos, no debemos olvidar a los padres de familia que conforman el grupo clientelar y que en definitiva son quienes aportan el principal recurso que son sus hijos para que la institución funcione.

## **3.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL**

### **3.2.1 Concepto de liderazgo educacional.**

Liderazgo educacional es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro. (Ortiz, 2009)

Tomando como referencia el concepto citado, y de acuerdo a las circunstancias de la educación actual, pienso que el liderazgo educacional implica otra concepción más global de la enseñanza orientada hacia el desarrollo de todas las capacidades del alumnado, contemplando no sólo el aprendizaje, sino su formación integral. Los directivos que ejercen un liderazgo educacional dedican la mayor parte del tiempo a la relación personal con las familias y los profesores para hablar de los alumnos, de la colaboración de las familias con el profesor, del trabajo en el aula, de las dificultades, avances y progresos que encuentran los profesores y los padres en el proceso educativo. También dedican mucho tiempo a coordinar las estructuras básicas de enseñanza-aprendizaje y de orientación y tutoría para implicar al profesorado en proyectos de mejora.

### **3.2.2 Tipos de liderazgo:**

**3.2.2.1 Liderazgo transformacional.-** este liderazgo intenta cambiar la realidad para amoldarla a valores e ideales superiores.

Se establece sobre las siguientes bases:

- Se crea sobre la necesidad humana profunda de tener un significado.
- Separa las causas de los síntomas y actúa preventivamente.
- Trasciende los asuntos cotidianos
- Libera el potencial humano.
- Se propone obtener resultados a largo plazo sin comprometer los principios y valores humanos. (Mora, 2009)

El objetivo del liderazgo de transformación es "transformar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar sus mentes y sus corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes.

Un líder que está muy centrado en optimizar el crecimiento de las personas con aquellas transformaciones que requieren para optimizar su rendimiento, aportar lo mejor de sí.

Entre los atributos que requiere cultivar en sí mismo y en los demás, el líder de transformación, tenemos:

- **Visión.-**que hace referencia a la fotografía del futuro que desea crear, y que resulta inspiradora para los demás compañeros de ruta.
- **Iniciativa.-**es la conciencia de que tiene la libertad, el derecho y el deber para actuar por sí mismo para que las cosas mejoren.
- **Confiabledad.-** ser capaz de ser previsible en su comportamiento con las demás personas.
- **Paciencia.-**para con las personas y con el proceso de transformación que lidera, comprendiendo que el cambio es una tarea difícil que involucra

integralmente a las personas, aunque comience en una sola esfera de su vida (como el trabajo, por ejemplo).

- **Respeto.-** este aspecto nos señala la capacidad para cumplir los compromisos que asume. El respeto se debe reflejar en la acción, aprovechando al máximo los recursos de sus colaboradores, haciendo relevantes sus fortalezas e irrelevantes sus debilidades.
- **Coraje.-** Aristóteles creía que el coraje era la primera de las virtudes humanas, porque hacía posible las otras, sin embargo pienso que el coraje empieza con la decisión de enfrentar la verdad más profunda acerca de la convicción de que somos libres para elegir quiénes somos a cada momento.
- **Deseo.-** nosotros ya somos un producto de nuestro deseo. Uno de los problemas más graves de la vida es la auto-limitación: creamos mecanismos de defensa para protegernos de la ansiedad que acompaña a la libertad porque nos da temor desplegar nuestro potencial.

**3.2.2.2 El liderazgo educativo.-** a veces se identifica con el poder y casi todas las pre concepciones sobre el mismo, tienen connotaciones negativas. En la mayoría de los casos, las autoridades o dirigentes no son conscientes de ejercer ningún tipo de liderazgo institucional e informal.

Los profesores establecen que el liderazgo poco tiene que ver con la dirección. Este liderazgo permanece oculto de forma natural, cuando una situación de poder y conflicto lo reclama. En el sistema educativo la conducción es administrativa, está ocupada por un profesor, durante varios años y ejerce tareas burocráticas y de representación, pero el profesorado demanda una conducción con cierto tipo de liderazgo que se identifique con el ejercicio de la autoridad, que proporcione seguridad, criterios y protección.

La conducción académica, tanto profesional como técnica, es un factor determinante de la calidad educativa por las siguientes razones:

- **Razones de tipo sociológico.**

Ningún grupo humano funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, pero este factor no es admitido, entre otras, por las siguientes razones:

- ✓ En las estructuras profesionales de tipo liberal, todo el mundo se siente líder y en la educación, con más motivo. Todos los profesores poseen título universitario que los capacita para un liderazgo.
- ✓ Este liderazgo de hecho limita o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo.
- ✓ En la enseñanza que depende de una “cultura administrativa”, cada funcionario sabe lo que tiene que hacer desde el punto de vista procedimental y normativo; a lo sumo aceptan que se los supervise, le recuerden la normativa y los represente – el director técnico – frente a la administración y a los padres.

- **Razones de tipo psicológico.**

Cuando un grupo se ve obligado a trabajar en una mínima dinámica de colaboración, impuesta por las leyes o por la cultura social, se generan tensiones entre los objetivos de la institución y los intereses corporativos o personales de los miembros del grupo. Es necesario que el líder armonice los objetivos institucionales y personales, esta tarea le corresponde al líder.

- **Razones de tipo profesional.**

Existen dos aspectos en la gestión de un grupo. Estos aspectos son:

- ✓ La consecución de resultados de calidad, en función de la satisfacción del cliente.
- ✓ Las relaciones humanas. (Bozo, 2006)

En el primer aspecto, sólo se puede conseguir alguien con capacidad de convencer atrayendo, seduciendo al grupo de tal manera que dé más importancia a la satisfacción del cliente, que a la suya propia.

El segundo aspecto, se refiere a las relaciones humanas en el seno de la organización.

La gestión puede llevarse a cabo desde la dirección técnica. La visión de futuro la puede conseguir solo el líder, así como la capacidad de innovación y cambio, de reformas. Quienes buscan calidad educativa deben asegurarse la presencia de líderes potenciales, que surjan de sus propias comunidades educativas. Sin autonomía no hay liderazgo; hay jerarquía y burocracia, y sólo un liderazgo colaborativo es capaz de atraer a los miembros de la comunidad escolar en un proyecto común compartido.

- **Cómo conocemos a los líderes potenciales de una institución de calidad.**

- ✓ Tienen una visión clara y conocida por todos, expresada a través de su proyecto de dirección.
- ✓ Traducen su visión y altas expectativas a colaboradores, docentes y alumnos.
- ✓ Establecen un clima escolar que favorece la consecución de objetivos.
- ✓ Supervisan y evalúan el progreso de los profesores.
- ✓ Disponen de recursos profesionales.
- ✓ Se guían por objetivos.
- ✓ Dan ejemplo de trabajo duro y constante.
- ✓ Reconocen la singularidad de los profesores y desde ella, los hacen crecer profesionalmente.
- ✓ Son flexibles y dialogantes.
- ✓ Son hábiles para conseguir que los profesores desarrollen habilidades de liderazgo.
- ✓ Se preocupan por la persona.
- ✓ Conocen la dinámica interna de la organización.
- ✓ Son tolerantes con la ambigüedad.

- ✓ Abordan problemas, relacionan sus causas-efectos y aportan soluciones.
- ✓ Les preocupan las soluciones y no los culpables.
- ✓ Establecen sistemas de comunicación.
- ✓ Crean relaciones de amistad con su personal, sin dejar de lado su autoridad.
- ✓ Son seguros de sí mismos
- ✓ Son amables y de buen carácter
- ✓ Al tomar decisiones en reuniones de claustro, tiene en cuenta sus implicaciones para el proceso de enseñanza-aprendizaje. (Bozo, 2006)

Como se aprecia estamos frente a una gama muy nutrida de recursos que permiten visionar a los líderes. No es asunto de proclamarse autoridad por los años de servicio simplemente, o por los méritos académicos, o simplemente por creer tener poder para dirigir. Eso ya no rige en la educación moderna. Particularmente en nuestro país, la educación necesita con urgencia maestros líderes en toda la extensión de la palabra, pues la gestión de recursos para la educación se ha tornado en una verdadera competencia, pues todos reclaman derechos y tienen argumentos, pero en la práctica, solo quienes asumen responsablemente proyectos consistentes y los gestionan, tienen éxito.

En consecuencia un líder requiere otras capacidades que lo hacen diferente al resto de profesores de la planta docente, como las siguientes:

**Capacidades cognitivas.-** traducidas en habilidades, como facilidad para reducir grandes masas de información a esquemas fácilmente comprensibles.

**Capacidades de interacción.-** para seleccionar y articular un equipo eficaz, apuntando a su desarrollo profesional.

**Capacidades de innovación.-** referentes a la facilidad con que se acepte el cambio y se asuma el riesgo, con el equilibrio propio de quien sabe. Esto permite moverse mejor en la ambigüedad o en la ansiedad, que provoca lo nuevo e inesperado.

**Capacidades motivacionales.-** que se fundamentan en facilitar el crecimiento profesional de los colaboradores, lo que produce mayor nivel de implicación de la gente, en una organización.

**3.2.2.3 Liderazgo instruccional.-** Un factor importante del éxito en la educación es la energía que es capaz de proporcionar a su institución, el liderazgo instructivo de ciertos equipos de conducción. Actualmente, son escasos los programas que den importancia a este perfil. El proceso de enseñanza-aprendizaje y el alumnado como protagonista deben ser el núcleo de atención de los actos de liderazgo. Para ser eficaz, hay que priorizar en función de la importancia y necesidad que proporciona la misión y la visión institucional.

- **¿Cómo definimos el liderazgo de la Instrucción?**

Existen cinco dimensiones que mejor definen este tipo de liderazgo:

- a) **Dimensión del proyecto de dirección.-** que define y comunica la visión que tiene de la enseñanza, orientada hacia el aprendizaje.
- b) **Dimensión de la instrucción.-** que comprende el tiempo que debe dedicar a la coordinación y a la articulación del currículum.
- c) **Dimensión de la formación.-** para asesorar, orientar y apoyar al profesorado desde el punto de vista del desarrollo de los programas educativos.
- d) **Dimensión de la interacción y de las relaciones humanas.-** importante para promover un clima positivo y ordenado de aprendizaje.
- e) **Dimensión de la evaluación.-** espacio propio del seguimiento y supervisión de todos los procesos educativos. (Bozo, 2006)

El líder instruccional o educacional no tiene porqué ser un especialista en cada una de las materias que se imparten, pero sí tiene la obligación, si quiere ser un verdadero profesional, de saber cómo se enseña y cómo aprende el ser humano.

*Sin “amor” a los alumnos, no hay perfil de “liderazgo educacional”.* (Bozo, 2006)

Como resumen de todo este aporte científico sobre la concepción de liderazgo, razones, capacidades y tipos, podemos sacar en claro que el liderazgo no está en saber ni conocer las leyes, en tener amistades ni en ordenar. El verdadero liderazgo es aquel que está incrustado en el corazón de los empleados, de los maestros y más de los estudiantes, porque ellos son el alma misma de la educación, la propuesta de ser líder se encamina a una vida de continua reflexión; y que de paso en que se sabe manejar dentro de los cánones de las leyes y reglamentos, pero la experiencia hace al líder un humanista intachable.

Sin embargo y como conclusión debo señalar que en la educación actual las autoridades se designan por concurso de méritos, pero no existe una propuesta del Ministerio de Educación para formar los líderes que la educación necesita. Las autoridades están más por cumplir y hacer cumplir las leyes, más ahora que se advierte una especie de imposición y con amenaza de sanción si no se cumple lo que se pide; allí no se encuentran líderes sino agentes de cumplimiento de las leyes y ordenanzas de las autoridades superiores; eso es imposición pero no hay los requisitos del verdadero liderazgo que se proponen en este artículo, cuya fuente reseña con mucha claridad cómo debe formarse el líder educacional.

### **3.3 DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER**

**3.3.1 El directivo.-** proviene de los niveles superiores en la [organización](#), en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial.

**3.3.2 El líder.-** en cambio proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, [normas](#) y [valores](#). Es autoridad [moral](#). (Infante, 2011)

De esto podemos afirmar que el líder 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; además, el atributo más diferenciable en el líder, proviene de un acuerdo voluntario entre éste y los miembros de la agrupación que lo aceptan como tal.

El líder debe tener cualidades como las siguientes:

- Estar dispuesto a correr [riesgos](#).
- Ser audaz, inteligente.
- Es de buen [carácter](#).
- Luchar por la calidad.
- Prever las necesidades a largo plazo.
- Ser apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Ser hábil para tomar decisiones.
- Tener autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Saber intuir y prever los [problemas](#).
- Entusiasta y motivador.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

En otras palabras, la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia por encima del nivel de obediencia [mecánica](#) a las órdenes rutinarias venidas de [la organización](#), lo cual se evidencia en nuestras instituciones que se allanan a la obediencia pero no a la catapulta de yo lo hago. Decir: está bien; si señor; enseguida señor, es señal de obediencia y sumisión que dista mucho del vamos, ayúdeme, hagámoslo; con ello nos damos cuenta que existe una distancia muy grande entre lo que se está haciendo y lo que se debe hacer de parte de las autoridades.

En consecuencia, el líder es la persona, liderazgo es el proceso. Pero para que se de ese proceso, reitero lo dicho en el párrafo anterior, se debe convocar a las masas a través del diálogo, de la negociación de las propuestas, escuchando a las partes y delegando funciones. Hay que hacer partícipes a todos de los ideales y metas que se tienen en mente, para buscar apoyo y que

los subalternos tengan gusto por trabajar, en vez de andar con el reloj en la cabeza.

También vale señalar que en la actualidad ha cambiado la designación de las autoridades de los colegios y escuelas, pero en el fondo, no ha pasado de exigir la documentación esencial para llenar las aspiraciones del cargo, mismo que se desempeña de una manera más formal que con visión de cambio.

El cambio institucional no es asunto de cambiar autoridades, o de decir yo soy la autoridad de una manera personalista. Aquello suena a egocentrismo y vanidad. Lo que realmente importa de todo esto es que las autoridades institucionales en educación sean elementos portadores de ideas de innovación en los campos curricular, administrativo, pedagógico y que bajo estas premisas logren estructurar el marco institucional en atención a las necesidades de los estudiantes, de los profesores, las necesidades materiales para mejorar la propuesta curricular, el equipamiento técnico.

Entonces asumimos que se requiere un nuevo liderazgo en esta organización que debe capacitar e involucrar a sus miembros. A estas alturas del nuevo siglo, lo que interesa es promover la realidad organizativa en torno a unas metas que sean el resultado de la reflexión colegiada sobre la misión de la institución, haciendo frente a los retos actuales y a las demandas previsibles de la sociedad. El liderazgo entonces empieza a verse como una tarea distribuida, más democrática. De este modo se habla de promover el liderazgo múltiple de los profesores, pues una organización como el colegio Veintiséis de Noviembre no aprenderá mientras continúe dependiendo de una persona llamada directivo.

En consecuencia, si se busca rediseñar las estructuras organizativas y relaciones en el colegio, repercute también en cómo se asuma la dirección del plantel. La interacción en la educación debe promover la capacitación de profesores y padres de familia, de los directivos, porque todos ellos son críticos de una reforma exitosa.

Este conjunto de condiciones debe llevar a motivar una reestructuración del papel de la institución, que debe afectar a los elementos principales del sistema

como son los modos de enseñanza y aprendizaje, las responsabilidades, y de manera esencial a las relaciones con los padres de familia y la comunidad en general, quienes son los agentes más significativos en este movimiento de reestructuración del sistema escolar.

### **3.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.**

#### **3.4.1 Aspectos generales.**

La Educación en valores está relacionada a interrogantes como: ¿qué son los valores?, ¿qué es la valoración?, ¿qué relación existe entre la educación en valores y el proyecto educativo?, ¿es tarea de la educación formar valores?, Estas preguntas si bien no agotan las inquietudes y preocupaciones existentes, al menos introducen el análisis de los valores en la formación personal para luego perfeccionarlos en el nivel profesional.

Actualmente se habla de crisis de identidad, de fe, de identidad por la ausencia de un sentido claro de pertenencia y por la carencia de proyectos comunes unificadores; de fe, por la incapacidad de creer en algo, por la imposibilidad de cambio y la falta de confianza en el futuro.

Algunos afirman que vivimos en una sociedad sin valores; otros dicen que han aparecido nuevos valores asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural; también hay quienes dicen que el problema está en la existencia de la multivariación de valores, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos. No obstante a esta realidad, no es ajeno el hecho de que existen cuestiones no resueltas en la comunicación y en la vida de los hombres, en su educación, en su calidad de vida, que impiden el desarrollo de una personalidad integral y adecuada a la sociedad en que nos desenvolvemos.

Creo que el objetivo común está en la comprensión e interpretación de los porqué de las actuaciones de los seres humanos, para lograr orientar el comportamiento humano hacia tendencias más progresistas de la humanidad,

su crecimiento espiritual y material, todo ello dentro de los requerimientos que impone la sociedad.

Muchos de los intentos y experiencias por lograr una pedagogía que eduque en valores, pueden fracasar cuando no se tiene claridad de lo antes expuesto, ya que podría desvirtuarse el objetivo de la propia educación, por ejemplo:

- ✓ Cuando se piensa que explicando hechos históricos y actuales de la realidad, o incorporando nuevas asignaturas por sí sólo, su conocimiento produce valores o cambios en la conducta y personalidad del sujeto, es decir, que sólo mediante saberes se forman y desarrollan los valores.
- ✓ Cuando se buscan comportamientos en hechos aislados, como participación en actividades orientadas, sin objetivos bien definidos, ni comprendidos y asumidos por el sujeto tanto en lo racional como en lo emocional.
- ✓ Cuando se piensa que formar y desarrollar valores sigue las mismas reglas del aprendizaje de conocimientos y habilidades.
- ✓ Cuando se considera que no es necesario incorporarlos como un componente de la labor educativa de manera explícita e intencional en el proceso de formación, pues ellos se forman y desarrollan automáticamente a través de la correcta relación alumno-profesor. (Arana, Ercilla, 2011)

De lo que se señala en el listado precedente, asumimos que los valores no son el resultado de una comprensión y, mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin ningún significado para el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad y los componentes de la personalidad de los individuos, que se expresa a través de la conducta y el comportamiento; por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos y habilidades, reflexión en la actividad práctica con un significado visionario. Se trata de alcanzar aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

Entre las razones para desarrollar una Pedagogía de la Educación en Valores están:

- **Intencionar.**- encaminar el proceso docente-educativo hacia el modelo ideal de formación. Desarrollar el vínculo con la realidad a través de lo socialmente significativo de ésta en el proceso docente-educativo, dando sentido a la formación socio humanista. Determinar estrategias didácticas que involucren a los sujetos del proceso en una actividad consciente, protagónica y comprometida.
- **Explicitar.**- eliminar el currículo oculto, precisando la cualidad orientadora del proceso docente-educativo. Connotar lo socialmente significativo de la realidad hacia el redimensionamiento humano en todos los componentes del proceso, identificando el modelo educativo a alcanzar con la eficacia del proceso. Precisar los contenidos de los sistemas de valores a formar y desarrollar según la aspiración social.
- **Particularizar.**- integrar las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores a la didáctica del proceso de formación (conocer las particularidades del sujeto y sus relaciones, y evaluar las condiciones para llevar a cabo el proceso). Enriquecer la didáctica del saber y del saber hacer; del contenido y del método, etc., así como apoyarse en ellas. (Arana, Ercilla,2011)

Visto de otro modo, es la reflexión del profesor sobre el valor educativo de sus acciones en el proceso, de sus intenciones, de lo valorativo en los contenidos, del valor del método, etc. lo que implica establecer prioridades. “la justificación de los contenidos debe basarse, no sólo en criterios disciplinares, derivados del lugar que esos contenidos ocupan en la estructura de esa disciplina, sino también en las metas educativas fijadas para esa materia en esa etapa.

Los caminos y las vías no pueden justificar los fines, es evidente entonces que el diálogo, los métodos participativos, el ejemplo del profesor son necesarios en la labor educacional; pero necesaria su presencia en el diseño curricular, en el análisis de los contenidos, en los objetivos propuestos, etc., es decir, tener

claro los fines que se esperan en lo educativo. La formación humanista tiene su propia significación, y en este sentido el profesor debe prepararse y encaminar el proceso en esa dirección; esta intención no depende de la casualidad ni de los criterios particulares, sino de todo el proceso de formación, y de la necesidad que lleva implícita por la sociedad.

Intencionalizar los valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje se refiere a:

- ✓ Determinar los sistemas de valores y sus contenidos en el diseño curricular.
- ✓ Precisar los principios didácticos que condicionan una manera específica de planificar, ejecutar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, que influyen en un nuevo tratamiento de las relaciones de los componentes de la didáctica. (Arana, Ercilla,2011)

De acuerdo con el aporte de la autora del artículo, en educación, la didáctica se desarrolla con una u otra intencionalidad dependiendo de la práctica educativa que se quiera alcanzar, y del compromiso del profesor aunque no basta con la claridad de la intencionalidad, sino que hay que hacerla explícita y sistematizarla en la propia didáctica, de ahí que se hacen necesarios un conjunto de principios teórico-metodológicos, para dicha educación comprometida en valores, los que deben tenerse en cuenta en las diferentes estrategias a desarrollar.

La educación en valores es entonces un proceso sistémico, que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad que se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida estudiantil, y en este sentido, la forma de organización es el proyecto educativo.

La educación debe preparar al individuo para el logro de la autorrealización, entendida como la orientación de la personalidad que se dirige al desarrollo de las potencialidades, a la realización de valores e intereses fundamentales del individuo en la actividad social.

La educación debe ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses.

De esto concluimos en que educar en valores significa contribuir a la función integradora del individuo mediante la valoración de las contradicciones de la motivación, los intereses, etc.

- **Condiciones para la educación en valores:**

**Primera:** conocer al estudiante en cuanto a: determinantes internas de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación, etc.); actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace).

**Segunda:** conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer).

**Tercera:** definir un modelo ideal de educación.

- **Incidencias de la educación en valores:**

- ✓ Desarrolla la capacidad valorativa en el individuo y permite reflejar adecuadamente el sistema objetivo.
- ✓ Desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad.
- ✓ Desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano.

- ✓ Transforma lo oficialmente instituido a través de las normas morales, los sistemas educativos, el derecho, la política y la ideología. (Arana, Ercilla, 2011)

Los valores no son pues el resultado de una comprensión, y mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia, por el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de los componentes de la personalidad, sus contenidos y sus formas de expresión a través de conductas y comportamientos, por lo tanto sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración-reflexión y la actividad práctica.

Los cambios científico-tecnológicos determinan que las instituciones educativas deben transformar sus misiones y objetivos, para cumplir responsablemente con la preparación, y formación continua de sus recursos humanos. Es decir, aquella calificación que logre la capacitación para la investigación, el desarrollo, la aplicación y la transferencia de tecnologías adecuadas, por lo tanto una formación que responda a la magnitud de los cambios y, permita un rápido accionar con criterio propio y compromiso social.

Para los países en vías de desarrollo como el nuestro significa el alcance de una mentalidad diferente, que sea capaz de enfrentar la transición hacia el paradigma tecno económico actual con optimismo, compromiso, creatividad, solidaridad, sentido práctico, desinterés y modestia, que permita ver una oportunidad en dicha ruptura tecnológica para el futuro de estos países.

Nuestra sociedad requiere algo más que personas adiestradas para la función específica del mundo del trabajo. Necesita profesionales con motivaciones y capacidades para la actividad creadora e independiente, tanto en el desempeño laboral como investigativo, ante los desafíos del conocimiento e información científico-técnica y de la realización de su ideal social y humano.

#### **4. DIAGNÓSTICO**

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

### **4.1.1 Manual de organización.**

Para comenzar este apartado debo consignar que el Colegio nacional “Veintiséis de Noviembre” cuenta con una nutrida gama de documentos auxiliares, constantes en las disposiciones de la Ley de Educación. La organización institucional parte del Manual de Procedimientos, mismo que consta de una serie de puntos, adaptados de la Ley de educación.

Este documento, además de contener las disposiciones de la ley de Educación, se ha enriquecido con aportes realizados por los diferentes funcionarios departamentales, que han visto posible acceder y facilitar la gestión de la institución. De esta manera asumimos cómo el entorno educativo es consciente, más que nadie, de la importancia de establecer planificaciones con diferentes niveles de concreción que vayan adaptando ideas generales a necesidades y realidades más concretas. Observamos que la planificación nos ofrece múltiples ventajas, como la oportunidad que nos brinda de poner en común diferentes concepciones e ideas, prever recursos, establecer líneas de acción comunes, mejorar la coordinación, etc. Se pone en marcha planes de mejora que tratan de abordar problemáticas concretas del entorno, iniciando planes de calidad que los guían hacia la excelencia.

El simple hecho de dejar por escrito qué se debe hacer y cómo hacerlo ya dará sus frutos, pero si se deja en manos de la buena voluntad de cada uno, si no hay un seguimiento de su evolución, lo lógico es que vaya apagándose poco a poco.

De acuerdo al contenido del documento existe en los directivos la tarea de encontrar a la persona idónea para un puesto, que se simplifica si éste se define con claridad desde el inicio: el tipo de funciones y actividades que se deberán ejecutar, así como las habilidades necesarias para desarrollarlas en forma adecuada.

A partir del análisis del puesto según se aprecia, se puede obtener una descripción del mismo que corresponde a los requerimientos de habilidades o

experiencia y responsabilidades del trabajo. La descripción del puesto por supuesto que proporciona un parámetro para medir qué tanto coincide un candidato con el trabajo a desempeñar.

También en el documento se aprecia un perfil del puesto, que identifica las cualidades personales específicas para desarrollar una tarea. Comprende el tipo de empleado necesario en términos de habilidades físicas, experiencia, educación y otras habilidades que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar las tareas que aquí se señalan.

**4.1.2 El Código de Ética.-** este documento está suspendido hasta que salga el nuevo Reglamento a la ley orgánica de Educación Intercultural.

**4.1.3 El Plan Estratégico Institucional.-** este documento no existe en el plantel porque ha sido remplazado por el Plan de Transformación Institucional, recientemente elaborado en atención a los resultados del diagnóstico institucional que determinan las acciones a realizarse cada año, con proyección al mejoramiento de la oferta educativa. Este Plan de Transformación Institucional sustituye al Plan Estratégico y al Proyecto Educativo Institucional; esto es un solo volumen que maneja las dos planificaciones en una sola, pero con todos los componentes de gestión académica, curricular y de recursos humanos. Un Plan que abarca todas las expectativas curriculares que conforman la oferta educativa del colegio.

Tenemos aquí todos los componentes desde la valoración que justifica su elaboración, hasta las etapas de evaluación en el proceso de formación de los estudiantes. Se hace constar todo el programa curricular. Los análisis estratégicos situacionales y la matriz curricular que dirige la elaboración de los componentes del currículo de aula y anual, lo cual indica que nada se ha dejado fuera de control.

La expresión correcta de esta planificación se produce solo en la medida en que los contextos de política establecidos por el plantel, sean favorables a la incorporación del conocimiento a los estudiantes, lo cual también implica contar

con inversiones suficientes, con una buena infraestructura institucional, y con estímulos adecuados para que las innovaciones, tanto tecnológicas como pedagógicas puedan ser apropiadas por la comunidad educativa del colegio.

Sabemos por demás que la sociedad del futuro se perfila con un alto nivel de requerimientos para la población en su conjunto, considerándose el conocimiento como el principal factor de desarrollo. También se piensa en él como un elemento sustancial, garante del ejercicio de la democracia, que planteará el complejo orden social.

Entonces, como zarumeños que somos compartimos la preocupación por mejorar la calidad de la educación con equidad para responder oportunamente a las exigencias de nuestra sociedad en el Siglo XXI, pues aquellos niños y jóvenes que queden al margen de una educación de calidad serán marginados de la sociedad. Al mismo tiempo, una comunidad integrada, democrática, con un desarrollo económico y tecnológico importante, requiere que todos los habitantes compartan los valores, códigos, conocimientos y competencias para acceder en igualdad de condiciones a las oportunidades que se les brinda.

En esta década en todos los ámbitos educativos se discute qué se entiende por calidad de la educación con igualdad de oportunidades. Este concepto puede ocultar discriminaciones si no se toman en cuenta los diferentes puntos de partida del proceso de aprendizaje ya que los estudiantes presentan diferentes saberes previos al llegar a la institución y múltiples en su ordenamiento científico, pues aquí se centralizan estudiantes provenientes de todos los planteles primarios de la ciudad, de sus parroquias y de otros cantones.

El proceso pedagógico es un proceso social y como tal debe ser visualizado en el contexto de la función social asignada a la educación en un momento determinado, en el que está definido el perfil de ciudadano y el proyecto de país al que se aspira. Desde esta perspectiva, hay que reconocer que la comunidad demanda elevar la calidad de la educación y acceder a los conocimientos necesarios para una participación social plena.

El avance de la tecnología de la información propicia un cambio en el paradigma de la producción y divulgación del conocimiento; y en esto, el sistema educativo y las instituciones, que tienen el compromiso de asegurar el acceso al mismo se deben replantear cuáles son las competencias exigibles.

En estas circunstancias, el colegio “26 de Noviembre” propone en su Plan Estratégico, favorecer el desarrollo de los conocimientos y las competencias equitativamente para formar a las personas en los valores, principios éticos, capacidades intelectuales, habilidades instrumentales y favorecer el acceso a la información socialmente necesaria para desempeñarse en los diferentes ámbitos de la vida social. COLEGIO VEINTISÉIS DE NOVIEMBRE 2010.

**4.1.4 El Plan Operativo Anual (POA).**- este documento es de alcance anual elaborado por la Junta General de Directivos y profesores, mediante constatación de quórum y al amparo del Art. 108 de la anterior Ley de Educación y Cultura del Ecuador.

- Se expone el personal docente de planta actual, las vacantes, los profesores jubilados y profesores contratados.
- Se declaran los objetivos estratégicos.
- Las políticas.
- Actividades en base a diagnóstico.
- Priorizar las necesidades. (Son numerosas).

Con estos antecedentes, rescatamos la importancia del POA, como fundamento de las actividades de visión material, humana y pedagógica, que en un conjunto constituyen la estructura y oferta educativa del plantel y que trabaja pasando por algunos filtros.

Los cambios en el sistema formal repercuten y afectan profundamente en la vida institucional, por lo que se torna necesario que el colegio se convierta en

un espacio de democratización y participación que promueva entre otras cosas el desarrollo de capacidades pedagógicas focalizando los esfuerzos en el logro de metas que atiendan la calidad de los resultados educativos, el mejoramiento del ambiente y de las condiciones de aprendizaje.

También se debe proponer un ámbito con capacidad de decisión para la elaboración del proyecto educativo en función de las demandas sociales y del sistema educativo, que aunque ya lo tienen con el membrete de equipo de gestión, sin embargo las metas no deben ser estáticas. El estilo de gestión institucional debe ser diferenciado y flexible en su organización que contemple las necesidades que se generan en los dos ciclos de estudio, esto es Básico y Diversificado.

Debemos reconocer en este momento de la planificación que el docente es el actor principal en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa, pues es el nexo en los procesos de aprendizaje de los alumnos y las modificaciones en la organización institucional. Las reformas educativas se traducen en los organismos pertinentes y llegan al aula por medio del docente.

Finalmente también se debe reconocer que en el ejercicio del rol profesional, intervienen factores concomitantes tales como el contexto socio económico, el compromiso de la comunidad, la autonomía en la toma de decisiones, la preparación científica y pedagógica y el entrenamiento en los mismos procesos de aprendizaje que pondrá en práctica el equipo de gestión, centrada en la reflexión y la investigación sobre su ejercicio profesional.

Aquí no hay que confundir modernidad con introducción de cambios, y transformación con el empleo de un lenguaje que sólo modifica terminologías para significar lo mismo, sin aportar beneficios de conocimientos ni de aplicación.

La profesionalización supone el desarrollo de acciones vinculadas con el proceso de enseñar y aprender, con mayor autonomía en las aulas y responsabilidad por los aprendizajes alcanzados. Solo con este conjunto de estrategias el docente será revalorizado en su función profesional y social

como protagonista de las transformaciones educativas; los estudiantes como el sujeto del alcance curricular y pedagógico para solventar las necesidades de la familia y de la sociedad que se nutre permanentemente de este producto generado en las aulas escolares.

COLEGIO VEINTISÉIS DE NOVIEMBRE. 2011.

**4.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI).**- Este documento ha sido remplazado por el Plan de Transformación Institucional, que ya se hizo conocer en el numeral 5.1.3

**4.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones.**- el Reglamento Interno consta de tres capítulos subdivididos a su vez en 48 artículos de la siguiente manera:

Capítulo I: contiene los objetivos.

Capítulo II: hace referencia a la organización interna.

Capítulo III: refiere a la sección administrativa.

El elemento central del desarrollo institucional de un centro educativo es la definición de los valores y objetivos que orienten el trabajo en todos sus aspectos.

Los valores y objetivos tienen como marco legal, en primer lugar lo estipulado por la Constitución Política, pues en ella se expresa la manera como el Ecuador concibe el desarrollo de la persona humana y sus derechos frente a la educación, en función de las metas de desarrollo nacional.

Un segundo lugar le corresponde a las leyes y normas del sector Educación, que regulan la actividad educativa en concordancia con la constitución.

Además del marco normativo de la constitución y las Leyes es importante considerar la necesidad de integrar las perspectivas locales a la cambiante realidad global de nuestros días; una de las características más importantes del mundo contemporáneo, y que se hace aún más aguda en un país multicultural como el nuestro, es la necesidad de aprender a vivir en paz.

El Reglamento Interno en este entorno es un instrumento de apoyo que regula la organización y funcionamiento del colegio. Contiene los objetivos y la organización así como las funciones, responsabilidades y obligaciones de sus miembros, el desarrollo de actividades académicas y administrativas, el régimen económico, disciplinario y las relaciones con la comunidad.

Actualmente se reconoce que la convivencia escolar no sólo es un requisito, o condiciones mínimas sin las cuales no sería posible llevar a cabo el acto educativo, sino que además constituye un fin educativo. Por lo tanto, la convivencia escolar, inspirada en valores y principios democráticos, constituye uno de los pilares fundamentales del proceso educativo de los estudiantes.

Para superar el conflicto en las aulas y promover una sana convivencia se debe pasar necesariamente por la intervención escolar y familiar en el aprendizaje de normas, en el conocimiento personal favoreciendo la adquisición de una sana autoestima, en el desarrollo de la responsabilidad, así como el aprendizaje de habilidades de diálogo y comunicación.

Lo importante es que una institución educativa no debe tener o aplicar un reglamento interno represivo cuyas disposiciones violen o amenacen los derechos de los miembros de la comunidad educativa. Las medidas disciplinarias en el ámbito escolar reconocidas por la Convención sobre los Derechos del Niño y la adolescencia, deben estar acorde con los derechos y garantías de niños, niñas y adolescentes que,

Consagra claramente los deberes y responsabilidades no solo de alumnos y alumnas, sino de todos los actores que participan en la institución educativa.

El Reglamento Interno debe consagrar faltas y sanciones de todos los miembros de la comunidad educativa con estricta sujeción a la ley que rige la materia.

Fomentar la participación de toda la comunidad educativa en el diseño, aplicación y evaluación del reglamento interno.

El nuevo paradigma de protección a la infancia y adolescencia obliga a las instituciones educativas a modificar los reglamentos internos represivos por instrumentos de disciplina respetuosos a los postulados de la protección integral con carácter democrático. Partimos de la idea que una institución educativa, cumpliendo con las disposiciones legales, debe disponer de un reglamento interno como uno de los elementos para mejorar la convivencia escolar, como en el caso del colegio sujeto de la presente investigación.

Su articulado es claro, concreto y no deja margen para interpretaciones legales, con una posición clara de las actividades y responsabilidades que todos los miembros de la comunidad educativa deben realizar, y donde su observación inclusive los lleva a ser acreedores de estímulos institucionales. COLEGIO VEINTISÉIS DE NOVIEMBRE. 2009.

**4.1.7 Código de Convivencia.-** Este documento consta de 24 artículos dispuestos para toda la comunidad educativa, de igual forma con la delegación de responsabilidades y el alcance de éstas.

Este Código se constituye en una herramienta pedagógica, construida de forma participativa por la comunidad educativa (estudiantes, maestros, profesores, personal administrativo, directivos y padres de familia) con la finalidad de establecer y regularizar las relaciones de convivencia dentro de la institución mediante normativas y acuerdos que garantizan los derechos de todas las partes involucradas.

Su finalidad es crear un clima de confianza, respeto, no de discriminación entre las personas que integran la institución. Por otra parte, el Código para la Convivencia busca establecer normas claras y mecanismos efectivos para resolver los conflictos de forma pacífica y mejorar las relaciones entre los estudiantes, profesores y demás partícipes de la comunidad novembrina. Colegio Veintiséis de Noviembre 2008.

## 4.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COLEGIO “VEINTISÉIS DE NOVIEMBRE”

### 4.2.1 Misión institucional:

Formamos bachilleres para la universidad y la vida., potencializando sus capacidades, habilidades, destrezas, a través de un proceso sistemático, como líderes críticos, propositivos, dispuestos a enfrentar los cambios políticos, sociales, económicos que la región y el país necesitan, en calidad de actores y protagonistas.

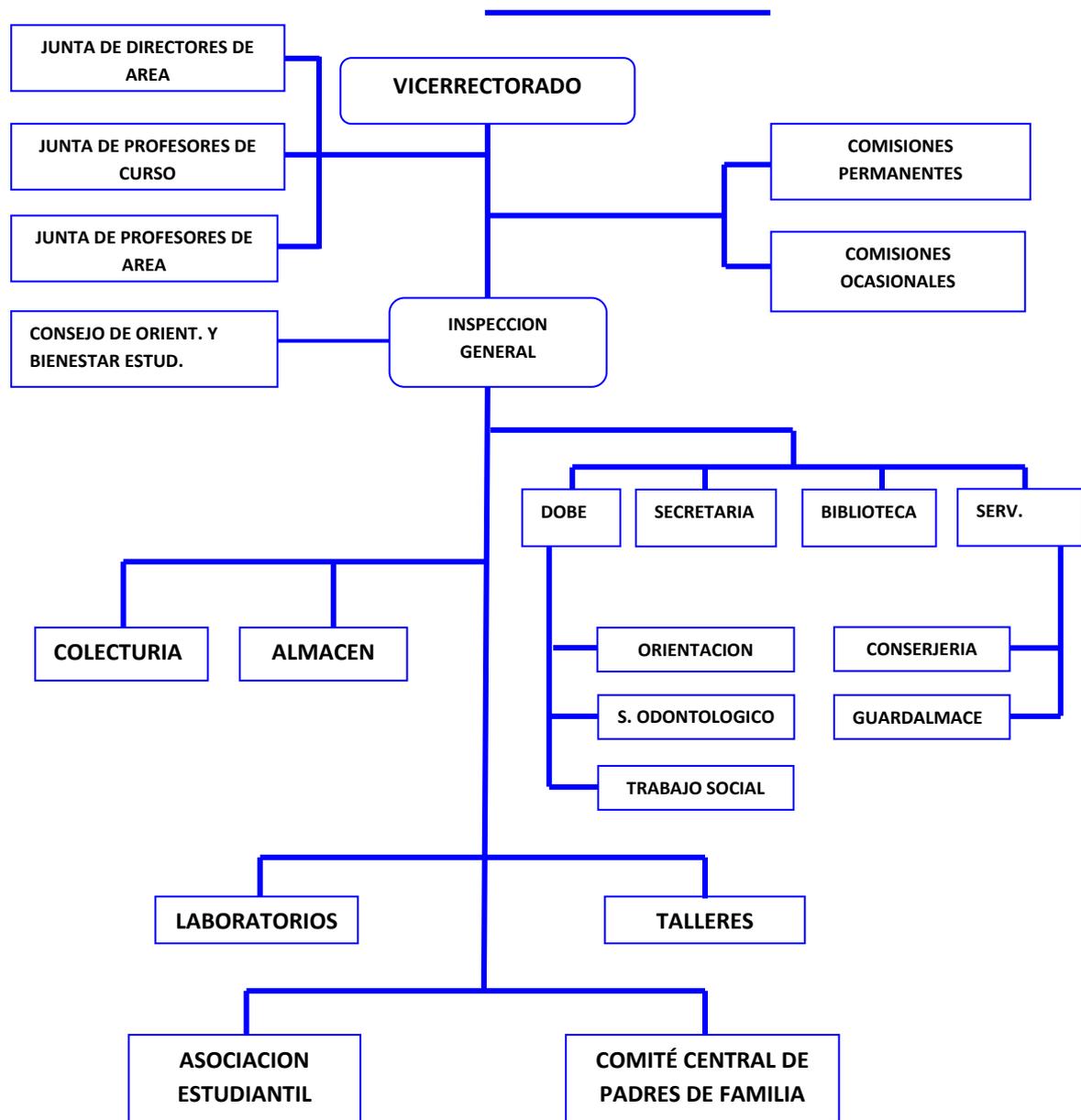
### 4.2.2 Visión institucional:

Formar líderes de mentalidad crítica, con rostro humano y de aptitud creadora, capaces de despojarse de sus prejuicios, buscando nuevas alternativas que les permita enfrentar el futuro y construir una sociedad más justa, equilibrada y progresista.

Vemos cómo el colegio tiene una propuesta humanista de todo sentido, estudiantes especialmente críticos y científicamente aptos para enfrentar los retos de la vida en el campo que les ocupe, lo cual es prepararse para vivir en comunidad, desarrollando sus facultades plenamente para el servicio personal y social.

### 4.2.3 El Organigrama.





#### 4.2.4 Funciones por áreas y departamentos.

La función de las áreas académicas está prevista en las funciones del Vicerrectorado, departamento encargado de todo lo que es académico y pedagógico. Aquí se prevé los cronogramas de trabajo para la función ordinaria, de fechas especiales y oportunidades que se pudiesen presentar, existe el espacio para ello como son las juntas de directores de área, las juntas

de profesores de curso, la junta de profesores de área, comisiones permanentes y comisiones ocasionales.

Como se puede observar todo está previsto, además, en cuanto a las funciones, están constantes en el Manual de Procedimientos que contiene el articulado de la Ley de Educación, y en algunos casos se le han agregado otros componentes como los requisitos para el cargo según el caso, la situación e importancia, la definición del cargo, las características del trabajo, responsabilidades, etc.

Este sistema le permite al colegio tener bajo control cualquier actividad que se proponga o surja como imprevisto, se sabe quién o qué departamento se puede hacer cargo porque se conocen las responsabilidades. Eso denota un buen ordenamiento interno que salvo circunstancias excepcionales, podría generar algún despiste, pero por lo general todo está bajo control y desde hace mucho tiempo no se han tenido rumores de algún desorden al interior del plantel de ninguna naturaleza.

### **4.3 EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES**

Este aspecto está constante en el Código de Convivencia que en una de sus partes importantes dice textualmente:

“El Código de Convivencia no es otra cosa que aprender a vivir en armonía con lo que nos rodea, a respetarse, a aceptarse mutuamente, a fin de hacer de las instituciones educativas del país lugares de convivencia democrática, que determinen equilibrio en el crecimiento personal, emocional, familiar, escolar, social y cultural.

El Código de Convivencia es la norma que se construye con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa. En este contexto todos debemos estar dispuestos a cumplir las normas y difundirlas para convivir en armonía”. (Colegio Veintiséis de Noviembre, 2008)

**4.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.-** Está a cargo del Vicerrectorado bajo las atribuciones establecidas en el artículo 98 del

Reglamento general a la ley de Educación y el Cap. 2 Art- 5 del reglamento Interno.

Al respecto de los valores dice: Además de ser vigilante permanente del cumplimiento del Código de Convivencia, siendo promotor con el ejemplo en su accionar, al asumir sus responsabilidades en el área académica.

**4.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.-** todas las autoridades y departamentos del colegio están contemplados en el Código de Convivencia con un apartado sobre valores y las formas en que se deben prever cualquier tipo de circunstancias fuera de lo normal. Se dice prever porque no se dimensiona la palabra evacuar, sancionar, solucionar. Se dice prever porque es la mejor manera de evitar acciones fuera de lo común y para ello todos los departamentos tienen a su alcance el Código de Convivencia en lo que respecta a sus funciones.

**4.3.3 Dimensión Administrativa y financiera y valores.-** al igual que los anteriormente citados tiene su parte alusiva a la responsabilidad de velar por los bienes del colegio, económicos y de financiamiento, para que todos sean atendidos en la medida en que el presupuesto lo permita, sin descuidar a ninguna área, departamento o población integrante de la comunidad.

**4.3.4 Dimensión comunitaria y valores.-** este apartado se relaciona especialmente con la población estudiantil que es el sujeto de la inversión del Estado y del trabajo docente y administrativo. Sobre evaluación de la disciplina, el literal d) del Código de Convivencia dice textualmente:

**4.3.5 Práctica en valores.-** se estimulará al estudiante hasta con cinco puntos por el cultivo y la práctica de valores morales como: cortesía, solidaridad, civismo, honradez, honestidad y responsabilidad.

Se estimulará al estudiante que cumpla las obligaciones encargadas por autoridades, profesores e inspector de curso, entre ellas las funciones

semanero y buen uso de los bienes del colegio: pupitres, pizarras, piso, servicios higiénicos, vehículo.

Es evidente que nada está al azar, y así como se ha hecho copia textual de este apartado, todos los departamentos y estamentos de la comunidad educativa tienen su agregado en valores, lo cual determina que el plantel se rige por la buena disciplina, no impuesta con rigidez sino con fundamento en la práctica de valores para la buena convivencia que elimina por si sola cualquier brote de indisciplina, salvando algunas circunstancias propias de la edad de los jóvenes pero sin mayor trascendencia.

#### **4.4 ANÁLISIS FODA**

##### **FORTALEZAS**

###### **Área Administrativa.**

1. Estructura administrativa adecuada (modelo burocrático profesional).
2. Considerable porcentaje de padres de familia acuden al llamado de las autoridades del plantel.
3. El plantel dispone de: Reglamento Interno, Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Organigrama Estructural y Funcional.
4. El plantel tiene: DOBE
5. Buen nivel de gestión administrativa.
6. Planificación curricular aceptable.
7. Archivo ordenado y oportuno (Secretaría, Colecturía, Biblioteca)
8. Inventarios actualizados (Guardalmacén.)
9. Planta administrativa da soporte a nivel Operativo.
10. Directivos ejercen su autoridad, no la imponen.
11. Los profesores del nivel operativo, en su mayor parte son profesionales y trabajan en sus especialidades.

###### **Área académica.**

1. Oferta educativa con bachillerato técnico y en ciencias.
2. Docentes especializados.

3. Buen nivel académico en las especialidades.
4. Currículo responde a exigencias ministeriales, planes y programas del ciclo básico, actualizados, pertinentes y dosificados.
5. Profesores del área de ciencias en el ciclo diversificado, adecúan programación de acuerdo a las exigencias universitarias.

#### **Extensión cultural.**

1. Colegio atiende un programa en el Centro de Rehabilitación Social de Zaruma.
2. Participación permanente del plantel en actos culturales de la comunidad.
3. Colegio participa en concursos y eventos locales, provinciales y nacionales.

#### **Clima e imagen institucional.**

1. Buena imagen y prestigio institucional.
2. Ambiente de armonía entre el personal que labora en la entidad.

### **DEBILIDADES**

#### **Área Administrativa.**

1. Desinterés de maestros a participar en los concursos de méritos y oposición para la designación de autoridades.
2. Cumplimiento parcial de normas y disposiciones legales, por maestros y empleados.
3. Plan Operativo y de gestión elaborado con poca participación y socialización del personal de la institución.
4. Esporádica supervisión del trabajo administrativo.
5. Actividades de control, seguimiento y evaluación interno son limitados, y externas no dejan informes. (Control de calidad estándar de desempeño).
6. Objetivos, metas y políticas institucionales son desconocidas para la mayoría del personal.
7. Débil cumplimiento del manual de funciones en el desenvolvimiento laboral.
8. El Manual de Procedimientos no ha sido socializado, difundido ni aplicado.

9. Existen pocos espacios de participación e los padres de familia en actividades de planeamiento y gestión institucional.
10. Desconocimiento del organigrama institucional, manual de funciones, reglamento interno, manual de convivencia.
11. Padres de familia no aportan al desarrollo del plantel (10%)
12. El personal docente, ocasionalmente incumple con sus obligaciones, (planeamiento, presentación de informes, asistencia puntual, entre otras).
13. Poca inclusión de profesores en los procesos de planeamiento institucional.
14. Débil aplicación de normas y disposiciones por parte del personal.
15. Se prioriza la optimización a la racionalización en la distribución del trabajo.
16. Plan institucional elaborado sin la participación de los profesores.

### **Área académica.**

1. Los contenidos curriculares se cumplen parcialmente.
2. La mayoría de los profesores no utilizan el material didáctico, desconocen el existente y pudiendo hacerlo, n lo hacen.
3. Limitados procesos de planeamiento en los niveles directivo, ejecutivo y operativo.
4. El área técnica no genera unidades de producción ni servicios.
5. Limitadas actividades de autogestión.
6. Supervisión académica limitada a casos críticos (maestros con problemas)
7. Limitados procesos de control de gestión académica.
8. Débil aporte de maestros a los procesos de planeamiento de actos culturales y científicos.

### **Clima e imagen institucional.**

1. Incumplimiento del personal, provoca malestar en las buenas relaciones con las autoridades.
2. Los llamados de atención se generalizan, cuando deben ser privados.
3. Empoderamiento institucional es crítico, tanto en maestros como alumnos.
4. Los mecanismos de coordinación son limitados y lentos a nivel de directivos.

## **OPORTUNIDADES**

1. Instituciones públicas y privadas de Zaruma, colaboran con fines y objetivos del plantel.
2. En la ciudad y su entorno encontramos sitios de práctica y pasantía para los estudiantes del área técnica.
3. Demanda académica.

#### **Área académica.**

2. Cursos de capacitación gratuitos para docentes.
3. Universidades ofertan post grados en diversas áreas para los docentes.
5. Préstamos del IECE para estudiantes y docentes.
6. Educación gratuita.

#### **En clima e imagen institucional.**

1. Ex alumnos organizados realizan actividades socio – culturales.
2. Comunidad apoya proyectos y eventos de la institución.

### **AMENAZAS**

#### **En el área administrativa.**

1. Ubicación geográfica dificulta trámites administrativos.
2. Dificil coordinación con funcionarios de la Dirección Provincial de Educación y Sub secretaría del Litoral.
3. Trámites burocráticos limitan atención oportuna a problemas, necesidades e intereses del plantel.
4. Actitud negativa de maestros, se transforma en amenazas endógenas para el desarrollo el plantel.

#### **En el área académica.**

1. Incertidumbre en el magisterio ante la nueva Ley de Educación y Cultura.
2. Limitaciones en el acceso a la tecnología por falta de asignaciones presupuestarias.
3. Débil aporte en el asesoramiento por parte de Supervisión y Dirección de educación a los procesos de planeamiento.

4. Alto costo de los insumos escolares.

#### **En difusión y extensión cultural.**

1. Desinformación que impide la participación del plantel en actos culturales.
2. Mecanismos de coordinación y flujo de comunicaciones lentos, que retrasan la llegada oportuna de información al plantel, privándolo de su asistencia y participación.
3. Tendencias sociales delimitan en desarrollo de determinadas aptitudes artísticas. Culturales o deportivas.

#### **Para el clima e imagen institucionales.**

1. Injerencia política que puede dividir o fragmentar la unidad del personal.
2. Prensa hablada o escrita que difunde comentarios negativos en torno al personal o autoridades del plantel.
3. Otras instituciones educativas que ofertan los mismos bachilleratos técnicos copan los espacios de observación, práctica y pasantía de los estudiantes.

Este es el FODA del Colegio “26 de Noviembre”, del cual sacamos en claro que a pesar de tener instrumentos documentados para la convivencia, planificación y funcionalidad institucional, no están en pleno uso por falta de socialización, existe desconocimiento de un buen sector de la comunidad educativa y apatía por el cumplimiento de las obligaciones de planificación curricular.

No es de mi competencia juzgar nada de lo que consta en este análisis institucional porque quienes lo elaboraron ya han considerado todas las circunstancias que ameritan y demeritan a la institución. Lo que si queda claro es que existe un porcentaje de maestros que buscan por todos los medios impulsar a la institución pero existe una barrera difícil de salvar en la poca participación de los maestros, lo cual parece inadmisibles, a pesar de todos los instrumentos que tienen, pero tal parece a juzgar por las debilidades formuladas, que estos instrumentos están en letra muerta.

El FODA en educación es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo

general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

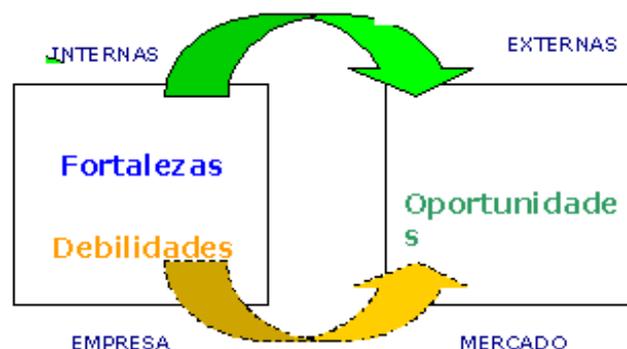
Este análisis combina el interior de la institución (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas).

**Las Fortalezas** son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

**Las Debilidades** son las falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

**Las Oportunidades** son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la institución cuenta con las fortalezas para ello.

**Las Amenazas** están compuestas por condiciones negativas que pueden afectar el desenvolvimiento de la institución, llegando en caso extremo, a su desaparición.



Como podemos apreciar en el gráfico las Fortalezas hacen que puedan aprovecharse las Oportunidades, en tanto que las Debilidades se convierten rápidamente en Amenazas que pueden dejar a la empresa fuera de

competencia.

Es indudable entonces que resulta necesario aprovechar las Oportunidades que presenta el entorno para lo cual resulta vital potenciar las Fortalezas, y superarse para que las Debilidades (que es necesario convertir en fortalezas) no se conviertan en una Amenaza que impida la supervivencia de la institución. De manera fundamental a través de la realización de nuevos programas, actualización de la tecnología, y la capacitación de los recursos humanos.

La realización sistemática de esta técnica de análisis de problemas (FODA) permite realizar ejercicios para el logro de los objetivos que se plantea la institución, ya que no sólo se busca comprender a través de la construcción y reconstrucción de objetos de conocimiento, sino que se exige un pensamiento experto, crítico y creativo, manifestado a través de la originalidad, así como de la comparación, relación, formulación, evaluación y proposición de opciones y modelos tanto alternativos como propios desde una perspectiva global.

## 5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS

### 5.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DEL COLEGIO

Tabla 6

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

Forma de organización	F	%
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
b. Coordinadores de tarea.	5	50
c. Por grupos de trabajo	4	40
d. Trabajan individualmente.	1	10
e. Otros (indique cuáles). Al inicio del año a través del POA	0	0
TOTAL:	10	100
FUENTE: Encuesta a las autoridades del colegio.		
ELABORACIÓN: Elsie María Luisa Ordóñez.		

TABLA 6:

Los directivos señalan en un 50% que los equipos de trabajo están organizados por Coordinadores de tarea. Un 40% dicen por grupos de trabajo. Un pequeño 10% aducen que se trabaja individualmente. De ello concluyo en que las tareas están organizadas en equipos de trabajo de acuerdo a las circunstancias en que se presenten, por ello se señalan con coordinadores de tarea y equipos de trabajo, me parece que la organización está bastante bien en este sentido.

Tabla 7

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

<b>Aspectos.</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución.	3	42,8
b. Los resultados obtenidos en la institución.	5	71,4
c. El valor y tiempo empleados en la institución.	0	
d. Otros (especifique)	0	
FUENTE: Encuesta a las autoridades del colegio.		
ELABORACIÓN: Elsie María Luisa Ordóñez.		

TABLA 7:

Según los maestros, para medir el tamaño de la organización, se toma en cuenta con el 71,4% los resultados obtenidos en la institución; el 42,8% dicen que se considera el número de miembros de la institución. Me apegó a quienes dicen que se considera el número de miembros de la institución porque se pregunta sobre el tamaño de la organización y de acuerdo con la cantidad de profesores, se puede elegir el personal de acuerdo a las necesidades y considerar también a los más idóneos según las necesidades del plantel. Es una facilidad que tienen los colegios grandes que tienen de donde elegir.

Tabla 8:

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta.</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. SI	7	100
b. NO		
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
FUENTE: Encuesta a las autoridades del colegio.		
ELABORACIÓN: Elsie María Luisa Ordóñez.		

TABLA 8:

Las autoridades encuestadas en un 100% dicen que las tareas de los miembros de la institución si se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos. Esto garantiza la seriedad de las tareas encomendadas porque se tienen los lineamientos que se requieren para cada actividad, la naturaleza de la actividad y la gestión que deben desarrollar los encargados de realizarlas.

TABLA 9:

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

<b>DECLARACIONES</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Rector.	4	57,1
b. Consejo Directivo.	4	57,1
<b>TOTAL:</b>	<b>8</b>	<b>100</b>
FUENTE: Encuesta a las autoridades del colegio.		
ELABORACIÓN: Elsie María Luisa Ordóñez.		

TABLA 9:

Las autoridades comparten en un 50% que El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Consejo Directivo. En todo caso son las autoridades mayores que proponen disciplina y respeto para el trabajo, la disciplina laboral y el clima laboral de manera general, lo cual propone una institución con personalidad e identidad no solo en nuestra zona, sino en la provincia.

Tabla 10:

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

<b>DECLARACIONES</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. SI	4	57,1
b. NO	3	42,9
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
FUENTE: Encuesta a las autoridades del colegio.		
ELABORACIÓN: Elsie María Luisa Ordóñez.		

TABLA 10:

Las autoridades agregan en un 57,1% que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. Otro 42,9% dicen que no es así. Vemos que son casi la mitad de los encuestados que están divididos en sus opiniones, y esto deja un margen de incertidumbre, pues al parecer, las cosas tienen una visión de autoritarismo, donde no existe la compartibilidad de responsabilidades.

TABLA 11:

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica.	7	100				
B	El desarrollo profesional de los docentes.	5	71,4	4	57,1	1	14,2
C	La capacitación continua de los docentes.	2	28,5	3	42,8		
D	Trabajo en equipo.	4	57,1	3	42,8		
E	Vivencia de valores institucionales y personales.	2	28,5	4	57,1	1	14,2
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	2	28,5	4	57,1		
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	3	42,8	3	42,8	1	14,2
FUENTE: Encuesta a las autoridades del colegio.							
ELABORACIÓN: Elsie María Luisa Ordóñez.							

TABLA 11:

La excelencia académica es la principal propuesta del liderazgo de las autoridades. Así lo dice el 100% de ellos; también es importante el trabajo en equipo con un 57,1% y la delegación de autoridad a los grupos de decisión con el 42,8%. Eso es lo que siempre se promueve. Existe también un porcentaje que vale la pena revisar como es el 57% para el desarrollo profesional de los docentes; la vivencia de valores institucionales y personales y la participación de los padres de familia en las actividades programadas. Esto permite observar que se debe hacer un refuerzo en actividades tan importantes como la capacitación profesional porque es el nervio que permite a los docentes participar y proponer mejoras de todo tipo a la institución, pero si no se está actualizado, el asunto es muy difícil.

TABLA 12:

## HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	1	14,2	7	100		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	4	57,1	2	28,5		
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	71,4	2	28,5		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	3	42,8	4	57,1		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	3	42,8	4	57,1		
FUENTE: Encuesta a las autoridades del colegio.							
ELABORACIÓN: Elsie María Luisa Ordóñez.							

TABLA 12:

Los encuestados dicen que las habilidades de liderazgo para dirigir una institución se logran con la experiencia en criterio del 71,4%; un 57,1% dicen en cambio que ello se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo. El 100% de las autoridades dice también que a veces las habilidades para dirigir las instituciones son innatas. Un 57,1% dicen que se desarrolla, con estudios en gerencia y mediante la capacitación continua. Si las autoridades lo dicen es por su experiencia en el magisterio, pero ciertamente que este factor (experiencia) es una condicionante muy fuerte para ser autoridad; eso y la capacitación permanente en gerencia, en currículo, pedagogía, etc. hacen del maestro un elemento de alta competitividad para ponerse al frente de las instituciones, pero a ello debe añadir otros ingredientes como el saber oír a los demás según lo dicen ellos mismos en las entrevistas, asesorar, eliminar la prepotencia y ante todo humildad pero con energía.

TABLA 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	5	71,4	2	28,5		
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			3	42,8	4	57,1
C	La mejora de los mecanismos de control.	4	57,1	3	42,8		
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	85,7	1	14,2		
FUENTE: Encuesta a las autoridades del colegio.							
ELABORACIÓN: Elsie María Luisa Ordóñez.							

TABLA 13:

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los directivos promueven en un 85,7% la existencia de ambientes cordiales de trabajo, y en un 71,4% el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar. También un 42,8% propone la mejora de los mecanismos de control y La disminución del número de estudiantes por aula, eso es a veces, lo cual ya es relativo. Lo dicho deja apreciar un marco de preocupación por mejorar el ambiente escolar y el ambiente laboral, que es decir bastante porque esos entornos son fundamentales para la buena ambientación del personal que se pertenece como estudiantes, maestros y directivos a la institución, además de preocuparse por los baches que siempre existen.

TABLA 14:

#### ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%

A	De dirección (director (a); Consejo Escolar; Consejo Académico, etc.)	4	57,1				
B	De gestión (secretaria, subdirector, comisión económica, etc.)	6	85,7				
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	42,8	1	14,2	1	14,2
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	71,4				
E	Otros (cuáles)						
FUENTE: Encuesta a las autoridades del colegio.							
ELABORACIÓN: Elsie María Luisa Ordóñez.							

TABLA 14:

Los órganos que mantiene el colegio son de mayor a menor los siguientes: con el 85,7% los órganos de gestión (secretaria, subdirector, comisión económica, etc); el 71,4% dicen la Técnica (departamentos, equipo docente, etc.); y el 57,1% se inclina también por los de dirección (director (a); Consejo Escolar; Consejo Académico, etc. que en este caso son el Consejo Directivo y el Vicerrectorado, incluyendo el Departamento de Planeamiento y proyectos.

Es un andamiaje bastante estructurado que maneja con bastante prolijidad la vida del plantel, se ha hecho un esfuerzo muy bueno por dotar al colegio de los instrumentos necesarios para que los maestros, administrativos, de servicio y los estudiantes tengan claro el asunto de sus responsabilidades dentro del clima laboral.

TABLA 15:

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%

A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	71,4	2	28,5		
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	6	85,7	1	14,2		
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	57,1	3	42,8		
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	71,4	2	28,5		
FUENTE: Encuesta a las autoridades del colegio.							
ELABORACIÓN: Elsie María Luisa Ordóñez.							

TABLA 15:

El equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores para el 85,7% es el encargado de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; el 71,4% contestan que debe llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y con el mismo porcentaje coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. También un 57,1% contestan que debe tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

Como se puede apreciar, los maestros no están desentendidos de las funciones directivas y desde su punto de vista saben qué funciones deben realizarse; eso es contar con experiencia y conocimiento de causa en esta difícil tarea de sobrellevar la institución.

TABLA 16:

#### LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

DECLARACIONES	f	%
a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	85,7
b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	7	100
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	57,1

d. Mantener actualizada la metodología.	7	100
e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	85,7
f. Colaborar con el departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	7	100
g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	42,8
h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	85,7
i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	1	14,2
j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	71,4
FUENTE: Encuesta a las autoridades del colegio.		
ELABORACIÓN: Elsie María Luisa Ordóñez.		

TABLA 16:

Esta pregunta, los maestros responden con un 100% que los departamentos didácticos de su institución son los encargados de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; con el mismo 100% dicen que también se deben colaborar con el departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje. De otra parte, el 85,7% aducen que el departamento didáctico debe organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, y también formular propuestas al equipo directivo. Estos porcentajes son muy elocuentes de lo que debe hacer el departamento didáctico que en este caso corresponde al vicerrectorado con el apoyo del Departamento de Planeamiento y el DOBE. Las autoridades aben lo que deben hacer y eso es evidente porque los porcentajes así lo dicen; existen otros porcentajes menores que no influyen mayormente en las funciones de este equipo.

TABLA 17:

#### LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

DECLARACIONES	f	%
a. SI	5	71,4
b. NO	2	28,5
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>99,9</b>
FUENTE: Encuesta a las autoridades del colegio.		
ELABORACIÓN: Elsie María Luisa Ordóñez.		

TABLA 17:

El 71,4% de las autoridades contestan que 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; un pequeño 28,5% dicen que no. Nosotros podemos atestiguar que aunque el colegio no sea una lumbrera como muchos grandes del país, pero al menos en nuestro entorno y la provincia misma es un referente que ha marcado un camino muy claro en educación. Por lo menos en la parte alta es un colegio de mucho respeto y sus estudiantes han dado muestras de gran rendimiento en eventos académicos muy importantes a nivel provincial y nacional.

TABLA 18:

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

<b>DECLARACIONES</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Una reingeniería de procesos.	3	42,8
b. Plan estratégico.	7	100
c. Plan Operativo Anual.	6	85,7
d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	3	14,2
<b>TOTAL:</b>		
FUENTE: Encuesta a las autoridades del colegio.		
ELABORACIÓN: Elsie María Luisa Ordóñez.		

En la institución educativa, de acuerdo al 100% de las autoridades se ha realizado el Plan Estratégico; y el POA; un 42,8% aducen una reingeniería de procesos, lo cual habla de la preocupación que detenta la institución por no desentonar en su trabajo educacional, a pesar de que el plan estratégico y el POA son instrumentos que todo colegio debe tener, porque sin ellos no habría una ruta para seguir.

## 5.2 ENCUESTA A LOS DOCENTES DEL COLEGIO NACIONAL VEINTISÉIS DE NOVIEMBRE

Tabla 19:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	15	60	9	36	1	4

2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante y de transformar las formas habituales de la escolarización.	19	76	6	24		
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	22	88	3	12		
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.	20	80	4	16		
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	8	8	32	16	64
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza - aprendizaje.	13	52	10	40	2	8
7. En el proceso de enseñanza - aprendizaje, los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	25	100				
8. Resistencia en los compañeros o Rector/a cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	4	19	76	4	16
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre compañeros.			6	24	19	76
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.	4	16	16	64	5	20
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	1	4	21	84	3	12
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo.	18	72	8	38		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	24	17	68	2	8
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera.	12	48	12	48	1	4
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	13	52	10	40	2	8
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	17	68	8	32		
FUENTE: Encuesta a los docentes del colegio 26 de Noviembre.						
ELABORACIÓN: Elsie María Luisa Ordóñez.						

1. El 60% de los docentes dicen que El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; por otra parte, el 36% dicen que a veces debe ser así. Pienso que en esta parte los maestros están encaminados, porque si bien el líder debe ser un carismático para la discusión y emitir órdenes, también debe revisar lo que hay, no precisamente para

rechazar o para enmendar, pero a veces hay palabras que involuntariamente se cuelan en los escritos y distorsionan el sentido de lo que se debe enviar, entonces es necesario el cuestionamiento de todo cuanto llega para verificarlo y hacerlo viable a través de sus nuevas ordenanzas dentro de la institución.

2. Se pregunta si el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través el cuestionamiento constante y de transformar las formas habituales de la escolarización, y el 76% de los docentes contestan que siempre es así; un 24% dicen a veces. Lo cierto de todo esto es que las instituciones se miden por la calidad de su oferta educativa, dado que en estos momentos la educación es un producto que se vende y todos los esfuerzos institucionales conllevan conseguir este propósito, lo cual justifica esta ponencia.

3. En esta oportunidad se pregunta a los docentes si la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, a lo cual el 88% responde siempre. Un pequeño 12% dicen a veces. El resultado no deja lugar a dudas y en realidad que es así porque toda la comunidad social debe aunar esfuerzos para garantizar a los jóvenes una educación que sirva a sus intereses de vida, ese debe ser el proyecto institucional.

4. El 80% responde que siempre se da lo que se pregunta con respecto a la investigación. Es evidente que la ciencia se debe fundamentar y la investigación tiene los métodos adecuados para hacerla realidad. Entonces se justifica plenamente este porcentaje, y la sociedad no debe estar al margen de esta forma de ver y hacer a la institución más productiva.

5. Los docentes contestan con un 64% que los padres de familia nunca ponen resistencia o escepticismo cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Un 32% dicen que a veces, pero entiendo que más debe ser por la forma o el método como se lo debe hacer, porque el objetivo está claro, de innovar los viejos esquemas cada vez que se puede y eso es liderar.

6. También se pregunta a los docentes si se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza – aprendizaje, y vemos un 52% que dicen siempre. El 40% dicen a veces, pero eso significa que existe esta metodología de trabajo, lo cual es fortalecer el andamiaje humano que mantiene a la institución. El equipo es más productivo, es más cuestionable la temática que se desarrolla porque da oportunidad para que más personas piensen y aporten, eso naturalmente que

delega mejores resultados que lo que puede producir una sola persona, por buena que sea.

7. Observemos cómo el 100% de los docentes dicen que los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante. A este respecto las autoridades en la entrevista también refuerzan que en la institución hay muchas cosas buenas en cuanto a valores y los docentes lo confirman, eso es una buena señal que le da a la institución credibilidad en el entorno social, por algo sus estudiantes sobresalen en repetidas ocasiones dentro y fuera de la ciudad.

8. Un 76% dice que a veces hay resistencia en los compañeros o Rector/a cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Sin embargo también vale anotar que en la institución existen equipos, departamentos y personal encargado de estos menesteres; son ellos quienes realizan los estudios de factibilidad y filtran la información hasta lograr un proyecto que sirva a todos. No se puede andar solo a pesar de que las ideas nunca están demás.

9. El 76% de los docentes nunca se sienten poco integrados en el colegio y entre compañeros. Estar en estas condiciones es tener una gran desventaja en el entorno que se señala y eso no conviene al docente, a los estudiantes ni a la institución, porque en lugar de aprovechar un elemento, se lo puede perder. A pesar de ello, existe un 24% que a veces se sienten en esas condiciones, pero se supone que serán casos aislados.

10. Algo que parece no estar bien son las relaciones con la rectora, porque un 64% contestan que a veces existen desacuerdos continuos en las relaciones con el rector del centro educativo. No se sabría a ciencia cierta hasta qué punto eso es cierto e influye en el clima laboral, pero pienso que algo debe ser cierto porque el porcentaje es considerable de quienes piensan así. Hay que estar atentos.

11. Miremos ese 84% que a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. Este porcentaje confirma lo dicho en la pregunta 10, algo está sucediendo en el colegio con las autoridades principales porque los profesores al parecer se sienten inquietos, insatisfechos o lo que sea, pero lo cierto es que a veces tiene un porcentaje muy alto que es negativo para los intereses de las autoridades.

12. El 72% de los docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo. No cabe otra cosa que decir, si no se cumple se vienen las sanciones que aunque sean morales, pero afectan el espíritu de la persona, entonces lo mejor es cumplir con lo que se nos ordena y hacerlo con gusto porque nos

están dando una responsabilidad y eso es sinónimo de que las autoridades nos consideran y tienen en cuenta. Lo malo es que nadie nos tome en cuenta para nada, pero no por fastidiar sino por conocer de nuestra mala predisposición e ineficiencia, y eso a la larga afecta en la hoja de vida de los maestros. Allí si se verían relegados y aislados.

13. Dicen los profesores encuestados con un 68% que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. No entiendo esta respuesta porque en una pregunta anterior se pronunciaron sobre valores, sobre proyectos, sobre objetivos institucionales de gran altura, pero aquí dicen lo contrario. Realmente no se entiende estas respuestas.

14. El liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera ocupa porcentajes similares del 48% para siempre e igual porcentaje, a veces. Eso es como que existe un estacionamiento de la gestión directiva, aunque definitivamente se sabe que los directivos actuales han hecho mucho de bueno por el plantel, y sigue marcando una senda de progreso, hechos que marcan una profunda huella en la sociedad que confía sus hijos al colegio; pero tampoco podemos dejar de ver qué hay en el fondo de todo esto porque a lo largo de la encuesta como que las autoridades están dejando que desear o existe alguna pugna interna.

15. Las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes marcan un 52% y un 40% dicen a veces. Esto deja observar que a lo mejor existen muchas potencialidades dentro de estos aspectos que no se están explotando debidamente, a lo cual los docentes ya han identificado una posible causa del mal. Siendo así hay un gran problema por delante, aunque hasta cierto punto es cierto porque se ha perdido mucha solemnidad en algunos eventos que antes eran la llamada al pueblo, ahora muy pocos observan lo que hacen los muchachos.

16. Finalmente, el 68% manifiestan que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Es una concertación que se hace y muchos problemas se han resuelto sin pelearse ni discutir de mala manera; eso dicen los maestros del colegio.

### 5.3 ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES DEL COLEGIO

TABLA 20:  
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.		71,4	14,2	14,2
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	19	57,1	14,2	9,5
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	14,2	61,9	19	4,7
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	19	42,8	23,8	14,2
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	23,8	33,3	33,3	9,5
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	57,1	42,8		
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	57,1	33,3	4,7	4,7
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	28,5	61,9	4,7	4,7
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	9,5	38	42,8	9,5
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	76,1	23,8		

11. Es el profesor quien decide qué se hace en clase.	38	19	38	4,7
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	42,8	52,3	4,7	
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	23,8	52,3	23,8	
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	66,6	28,5		4,7
TOTAL:				
FUENTE: Encuesta a los estudiantes el colegio 26 de Noviembre.				
ELABORACIÓN: Elsie María Luisa Ordóñez.				

1. Los estudiantes están de acuerdo en que el rector/a tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Un mínimo 14,2 están en desacuerdo y completamente en desacuerdo aunque son porcentajes mínimos, pero también es cierto que no se puede contentar a todos. Creo que el porcentaje está bien porque es un término adecuado para calificar el trabajo de manera general, pero si los estudiantes están de acuerdo, las cosas no están mal.
2. En cuanto al hecho de que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, tenemos un 57,1% de estudiantes que están de acuerdo y un 19% está completamente de acuerdo. En este sentido hay concordancia entre las respuestas de la pregunta anterior y la actual porque los estudiantes están de acuerdo con la actitud del rector/a pero en este caso como que se acentúa un algo de inconformidad. Eso deben tomar en cuenta las autoridades para enmendar algún error de escucha porque se trata de eso, de escuchar a los jóvenes en sus ponencias e inquietudes. A veces no todo está en lo académico.
3. El 61,9% de los estudiantes está de acuerdo en que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar de colegio, pero un 19% está en desacuerdo. Vemos que la parte académica prevalece hasta aquí, tal y como lo dicen las autoridades en la entrevista, de que el colegio se preocupa mucho de la parte académica como garantía de la formación de los jóvenes, pero al parecer está faltando oídos para los jóvenes y existe algo de descontento en ellos ante esta actitud.
4. Miremos con atención este resultado. Se pregunta si rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases y tenemos un 42,8% de estudiantes que está, de

acuerdo. Se dice rara vez y ellos dicen que así es, inclusive un 19% está completamente de acuerdo, lo cual señala que a lo mejor el modelo de enseñanza no está de acuerdo a las expectativas de los jóvenes y se está procediendo de una manera demasiado lineal. Vale la pena revisar la metodología docente para ver qué está sucediendo.

5. Se pregunta a los jóvenes si en las clases los profesores esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, y tenemos resultados casi parejos en todos los resultados. Solo démonos cuenta que los mayores porcentajes están en de acuerdo y completamente de acuerdo. Esto ratifica mi versión de la pregunta anterior de que al parecer la metodología docente no está acorde a las expectativas de los jóvenes, quizá los materiales, los procesos de clase, bueno, hay tantas cosas pero nos referimos al trabajo de clase y ratifico por los resultados que existe una metodología demasiado lineal en este sentido y se debe revisar el modelo de enseñanza para ver si concuerda con lo establecido por la planta docente.
6. Dice el 57,1% que están completamente de acuerdo en que los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Y un 42,8% también está de acuerdo. Es un resultado muy bueno para los docentes porque hasta la pregunta anterior con respecto a versiones del modelo de enseñanza, las cosas no son muy favorables.
7. A esta pregunta, el 57,1% está completamente de acuerdo en que los profesores proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; el 33,3% también está de acuerdo. Este resultado también es un aporte favorable a los maestros. Es sustancial realizar `propuestas que mejoren la calidad de enseñanza desde cualquier punto de vista, porque ello significa mejorar metodológicamente y es mucho mejor cuando viene de la preocupación personal de los maestros. La capacitación profesional no es la mejor arma de los profesores pues el tempo de trabajo y las facilidades que da el Ministerio de Educación no son las mejores en este momento a pesar de la política del ministerio en este sentido.
8. Esta pregunta es interesante. Se pregunta a los estudiantes si los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, y el 61,9% responden estar de acuerdo; otro 28,5

% dicen estar completamente de acuerdo. Aquí concuerdan los estudiantes totalmente con el criterio de las autoridades en que se propone como objetivo institucional la parte académica. Existe una razón muy grande para los estudiantes pues desde arriba se maneja el criterio académico y los resultados dicen que esta actitud es el nervio institucional.

9. Se pregunta a los jóvenes si los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, a lo cual el 42,8% dicen estar en desacuerdo y un 38% están de acuerdo. Los porcentajes son parejos pero no es un aspecto del todo definido. Parece según los muchachos que los profesores se dedican más a sus clases, entran y salen del aula cumpliendo con su tarea didáctica y nada más, pero sobre los bajos rendimientos no hay mayor observación para saber e investigar lo que ocurre con los jóvenes. De esto se ocupa el DOBE, pero a veces es preferible un profesor con quien haya confianza, los muchachos tienen múltiples problemas y estaría bien que los maestros dediquen unos minutos de tiempo a quienes los necesitan.
10. El 76,1% está de completamente de acuerdo en que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Y el 23,8% está de acuerdo. De esta manera vemos que existe democracia y momentos deliberantes que son buenos para los jóvenes. Quizá eso influye en el clima de democracia que las autoridades dejan ver en las entrevistas, como uno de los mejores componentes de su liderazgo, y los estudiantes aquí lo ratifican, Muy bien.
11. Cuando se pregunta a los estudiantes si es el profesor quien decide qué se hace en clase, existen porcentajes compartidos de acuerdo y desacuerdo. Por ejemplo, el 38% de ellos está completamente de acuerdo en que así es, pero otro 38% está en desacuerdo. En este punto me atrevo a decir que todo está en la metodología de enseñanza, que como ya vimos en una pregunta anterior parece que es diferente en unos y otros.
12. Otro aspecto que se pregunta a los jóvenes es si se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, a lo cual el 52,3% contesta estar de acuerdo y un 42,8% está completamente de acuerdo. Este porcentaje también es favorable a los docentes, porque es parte de la metodología de Ausubel, el trabajo colaborativo, donde el grupo trabaja y los

estudiantes participan más para generar expectativas de confrontación con los otros grupos. Allí se producen grandes aprendizajes por las deliberaciones.

13. Según los estudiantes, un 52,3% están de acuerdo en que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas; otro 23,8% está completamente de acuerdo. Eso da a entender que existe como dicen las autoridades valores de un pluralismo democrático bien fundamentado en los docentes, quienes se ocupan de sus tareas, de su trabajo de enseñar y cumplen con las comisiones a ellos encomendadas, razón por la cual, se generan valores de convivencia y solidaridad. Algo que no se ve ciertamente en todas las instituciones, aunque no se descarta que de pronto surja algún desentendimiento pero según las autoridades allí están los compañeros para asesorar y mediar los conflictos.
14. El 66,6% de los estudiantes dicen que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, el 28,5% ratifica esta versión y dicen estar de acuerdo. Bueno, la verdad no se ha escuchado ni siquiera rumores de malas actitudes o proceder negativo en los docentes ni las autoridades, y eso lo saben y aprecian los jóvenes quienes ven en sus maestros el ejemplo del buen proceder y accionar. Una buena versión para los profesores.

## 5.4 ENCUESTA APLICADA A LOS PADRES DE FAMILIA

TABLA 21:

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. A su criterio, el liderazgo en el colegio 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.	4	26,6	8	53,3	3	20
2. 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.	8	53,3	8	53,3		
3. Ha notado usted 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 con el fin de desarrollar y mentalizar metas del centro educativo.	4	26,6	1	73,3	2	13,3
4. Admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	2	13,3	10	66,6	1	6,6
5. Se siente comprometido/a con las decisiones tomadas por el rector del plantel.	10	66,6	2	13,3	3	20
6. Existen desacuerdos continuos en la relación con el rector/a del colegio.	4	26,6	9	60	2	13,3
7. Usted como padre de familia se resiste cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.					15	100
8. Se aprecian actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	33,3	8	53,3	2	13,3
9. Puede afirmar que en el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	10	66,6	5	33,3		
10. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	13,3	10	66,6	3	20
11. Conoce si en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	8	53,3	7	46,6		
12. Conoce que se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	6	40	8	53,3	1	6,66
13. Le consta que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	10	66,6	5	33,3		
FUENTE: Encuesta a los padres de familia del colegio 26 de Noviembre.						
ELABORACIÓN: Elsie María Luisa Ordóñez.						

1. Los padres de familia encuestados contestan con un 53,3% que a veces el liderazgo en el colegio 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, otro 26,6% dicen que a veces, pero la sumatoria de estos resultados nos da un 80% favorable al liderazgo de las autoridades. Así lo dicen los padres de familia aunque no será igual para todos.
2. Los padres de familia ratifican lo dicho en la pregunta anterior con respecto al liderazgo de las autoridades cuando se les pregunta si la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general el brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, el 53,3% dicen que siempre es así, otro similar 53,3% dicen a veces. Lo importante es que la mayoría tiene el criterio de que las autoridades ejercen liderazgo, eso está bien claro.
3. Los padres de familia no están muy seguros de 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 con el fin de desarrollar y mentalizar metas del centro educativo, pues un 73,3% responden a veces, lo cual deja una estela de duda con respecto a este hecho tan sustancial de la comunidad educativa, donde debe existir armonía entre todos los componentes.
4. En esta oportunidad se pregunta a los padres de familia si admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, y un 66,6% responden a veces, un 13,3% dicen siempre. En este sentido, los padres de familia dejan ver un espacio de dudas con respecto a la gestión de las autoridades, porque decir a veces no es corroborar un trabajo, por lo que este resultado es un crédito bastante relativo con respecto al liderazgo de las autoridades.
5. Cuando se pregunta si los padres de familia se sienten comprometido/as con las decisiones tomadas por el rector del plantel, el 66,6% dicen siempre; existen pequeños porcentajes de a veces y nunca, pero eso es normal, pues muchos padres de familia no se interesan por sus hijos, y delegan todo el trabajo educacional a las instituciones. De esta manera no se asume ningún compromiso compartido.

6. Cuando se pregunta si existen desacuerdos continuos en la relación con el rector/a del colegio, el 60% dicen que a veces y un 26,6% dicen siempre. Aquí ya tenemos un problema que se debe revisar. La naturaleza no se pero que existen controversias es algo real porque los padres de familia son diferentes y no creo que todos tengan diferencias con las autoridades pero de boca en boca se riega la información, y eso ya no es un buen precedente.
7. El 100% de los padres de familia nunca se resiste cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza por parte de los maestros, eso es natural porque lo que se quiere son innovaciones, cambios positivos y allí nadie se va a oponer.
8. Sobre las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 53,3% de los padres de familia dicen que a veces se dan. Solo un 33,3% dicen siempre. Estas actividades generan buenas actitudes e ideas cuando se producen concentraciones de masas, se encuentran nuevos apoyos, se abren otros caminos, por eso, las actividades deben pensar que no solo se trata de promover el arte o la cultura, o el deporte como tales, sino que son una forma de abrir nuevas rutas hacia los grandes objetivos institucionales.
9. Al igual que los estudiantes, los padres de familia en un 66,6% afirman que en el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante; un 33,3% dicen a veces. Si se pregona enseñar con el ejemplo, allí están los logros y los profesores lo han entendido muy bien. Existe respaldo de estudiantes y padres de familia a esa posición ética de, como un complemento de su hacer educacional.
10. Otro aspecto que se pregunta es si los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes dice el 66,6% dicen que a veces y un 20% nunca. Esto significa que hay preocupación en los profesores, no será total pero de alguna manera se interesan por los jóvenes, así lo dicen los padres de familia.
11. Al igual que los estudiantes, a los padres de familia se les pregunta si saben que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión y el 53,3% dicen que siempre lo hacen. Otro 46,6% dicen a veces. Eso indica que existe la intercomunicación docente-estudiantes, factor importante de la educación porque se obtienen muchas cosas buenas de la escucha a los

jóvenes y muchos problemas se pueden resolver sin llegar necesariamente a las autoridades o a las leyes. Aquí, el ejemplo y la confianza son decisivos.

12. Otro aspecto que se trata de verificar con los padres de familia es que si conocen que se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente y responden en un 53,3% que a veces, pero un 40% dicen siempre. Las respuestas dejan ver que se da esta forma de trabajo en el aula, aunque a veces los padres de familia por falta de comunicación con sus hijos no están enterados del todo de lo que ocurre en las aulas, pero los estudiantes así lo dijeron en las encuestas. Eso es una realidad que aporta favorablemente a la educación de los jóvenes, porque se aprende de todos y o de manera vertical.

13. Un aspecto final que se requiere a los padres de familia es si le consta que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. El 66,6% responden siempre y el 33,3% a veces. Estos indicadores dicen que los profesores se cuidan y su posición como docentes es un espejo donde los jóvenes pueden aprender para su comportamiento y sus ganas de ser alguien en el futuro.

## **5.5 De la entrevista a directivos:**

### **Matriz 2**

## **RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

<b>Nº</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta positiva</b>	<b>f</b>	<b>Respuesta débil</b>	<b>f</b>
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	100	7		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	100	7		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre el rectorado de su colegio y el profesorado?	100	7		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	100	7		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en el rectorado, docencia y alumnado?	85	6	15	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el colegio?	100	7		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	100	7		
8	En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?	100	7		

## 5.6 Matriz de problemáticas:

<b>PROBLEMAS OBSERVADOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
No todos los maestros ni los demás miembros de la comunidad educativa conocen los referentes teóricos (documentos legales) de la vida institucional.	Falta difusión	Ignorancia gerencial.
	Los organismos no se desenvuelven a plenitud.	
	Existe conformismo.	Autodidactas sin fundamentaciones.
Los profesores se preocupan poco por el desenvolvimiento académico de los estudiantes	Verticalidad didáctica.	Bajo rendimiento académico.
	Falta metodología de enseñanza.	
	Falta psicopedagogía.	Deserción escolar.
La metodología docente está desactualizada; se aprecian casos de verticalidad en el desenvolvimiento didáctico.	Demasiado apego al currículo.	Práctica tradicional de la enseñanza.
	Poco interés en las técnicas actualizadas de enseñanza.	Poca importancia por la investigación y resolución de problemas.
	Falta actualización profesional.	
La institución no presenta una revisión permanente de su matriz FODA.	Falta promoción directiva.	Los problemas se agudizan.
	Falta voluntad de trabajo organizacional.	
	Desinterés por los problemas.	Las soluciones no llegan como aspira la comunidad educativa.
Existe la necesidad de la gerencia educativa de llamar al consenso, a las ideas, a la participación conjunta.	Falta capacitación en gerencia educativa.	Autosuficiencia de pocos adeptos.
	Existe verticalidad en las decisiones directivas.	Apatía en la comunidad educativa.
	No hay socialización de los problemas de manera comunitaria.	Rumoreos y manejo displicente de la información.

## 5.7 DISCUSIÓN

Concluida la investigación de campo, encontramos diferentes resultados que se sintetizan de la siguiente manera:

**5.7.1 Sobre la gestión institucional:** los directivos defienden su posición como sujetos de gestión, y los profesores y estudiantes apoyan esa gestión.

El colegio cuenta con instrumentos de gestión de carácter normativo como:

- Manual de organización.
- Código de Ética.
- Plan Estratégico Institucional.
- El Plan Operativo Anual (POA).
- Reglamento Interno.
- Plan de Transformación Institucional.
- Código de Convivencia.

De otra parte, los directivos asumen una posición de vanguardia en la parte académica; según ellos, es la parte a la que le dedican más trabajo mediante diferentes acciones que tienden a fortalecerla. Existe el criterio de que la oferta educativa institucional debe superar cualquier estándar, y todos los recursos son idóneos para mantener y superar el nivel que la institución ha mantenido en la zona.

Los departamentos, organismos y equipos del colegio tienen en su visión la promoción de estudiantes humanísticos, y para ello generan la investigación, elaboran la propuesta curricular y diferentes proyectos que le dan fuerza a su gestión, lo cual ha generado una imagen fuerte de la institución en el entorno local y provincial.

La comunicación dentro de la comunidad educativa no está del todo bien, porque existen cuestionamientos que tienen porcentajes mucho menores de lo que deben tener aspectos positivos como admiración por el liderazgo de los directivos, el compromiso ante las decisiones directivas, las actividades de integración socioculturales y deportivas.

El liderazgo en la parte económico – financiera no tiene tampoco un respaldo mayoritario de los componentes de la comunidad educativa.

**5.7.2 Sobre el liderazgo institucional:** existe la promoción de la investigación a nivel educativo como una forma de asociar a los componentes de la comunidad educativa, hecho plausible pues se procura la generación de mentes abiertas y con una gran predisposición a alcanzar metas grandes.

Otro aspecto a destacar es el trabajo en equipo, Las autoridades delegan responsabilidades en los profesores agrupados para trabajar y con personalidad para tomar decisiones en función de su accionar, lo cual dice mucho en el sentido de eliminar el autoritarismo y la verticalidad en las decisiones directivas, creando un ambiente compartible y de discusión para abrir las mejores oportunidades de trabajo a los empleados y de aprendizaje a los estudiantes.

Merece destacarse los valores que se promueven como eje transversal en la función educativa, donde el maestro se convierte en ejemplo de los jóvenes, y esa posición ética es relevante para los jóvenes. Los valores son la piedra angular de la educación y formación integran de la juventud y el maestro debe dar ejemplo con su comportamiento y accionar, para que los estudiantes tengan un espejo en qué mirarse y aspirar a igualarlo y superarlo.

No existe la total inclinación a escuchar a los estudiantes y docentes; también los problemas de los estudiantes no son el centro de atención de los docentes como debiera ser, pues los jóvenes con sus problemas propios de la edad tienden a bajar el rendimiento académico y necesitan asesoría y ayuda.

La metodología de enseñanza docente al parecer es bastante vertical, pues los jóvenes aducen que se trabaja en la parte conductual, no hay el espacio total para expresar la opinión personal según como lo señalan los estudiantes. Este espacio debe brindar mayor cobertura y democratizar el aula. Los modelos pedagógicos como el Constructivismo, descartan esa posición de los docentes por una más abierta y flexible, donde el estudiante, al contrario de lo que se hace, es quien maneja su propio aprendizaje en virtud de la investigación y confrontación de criterios. Aquí, el trabajo colectivo es fundamental, pero falta aplicación del modelo.

**5.7.3 Sobre la gestión en valores.-** es el mejor referente que propone la institución, pues desde la capacidad de discusión de las autoridades, la posición ética de los docentes, la vigilancia en el cumplimiento de las labores, hacen que la imagen institucional se muestre fuerte a los ojos de la sociedad, y se busque por cualquier medio mejorar cada día. Los estudiantes con porcentajes bastante altos respaldan esa posición. Los valores humanos y morales constituyen la garantía personal en cualquier lugar y tiempo en que la persona se encuentre; y en educación esa posición que comparten las autoridades y docentes, se refleja en los estudiantes y su capacidad para trabajar en las aulas.

La motivación en clases, es bastante buena, pero no está bien que los docentes realicen los trabajos esperando un resultado igual, porque allí se descarta el aporte personal de los jóvenes, se descarta su posición frente a la ciencia, a la técnica. Hay que dejar libertad para la investigación y la generación de nuevas ideas. Si los docentes no manejan esa posición entonces están trabajando en una posición lineal, demasiado vertical, y esa metodología ya no está vigente, aunque existen cosas buenas que se deben mantener.

**5.7.4 De la comunicación directivos – docentes – estudiantes – padres de familia.-** en este aspecto hay algunos reparos, más de parte de los estudiantes y padres de familia, frente a su posición personal y por supuesto de algunas acciones que se ejecutan como parte del plan de trabajo del PEI, del POA o de cualquier instrumento normativo el plantel. Pienso que falta comunicación o no se ha encontrado una forma de convocar a todos los padres de familia para poner a su consideración las ideas, acciones y proyectos de la institución, porque aducen controversias.

De igual manera los estudiantes dicen que falta un rango más amplio para ser escuchados; quizá se trate de la dirigencia estudiantil, pero también hay que ver que ellos son los portavoces de sus compañeros y las autoridades deben entenderlo de esa manera, no son posiciones personales sino colectivas. ¿Qué pasaría si las autoridades cierran los ojos ante las propuestas estudiantiles?... el caos sería irremediable, una posición antagónica se vendría de inmediato y los espacios de diálogo se cerrarían un tanto porque la irreflexión de un momento puede encender pasiones ocultas, y eso no conviene a la institución.

**5.7.5 Del tratamiento de los conflictos.-** no existen problemas gravitantes en la institución de acuerdo a los resultados obtenidos, pero persiste una inclinación hacia el lado directivo que es la más significativa; también dicen los estudiantes en un porcentaje del 40% que a veces son escuchados y otros dicen nunca. Si nos ponemos a ver con objetividad estos números, tenemos a casi la mitad de estudiantes en una posición un tanto incómoda.

No vamos a singularizar los problemas porque no se ha investigado casos particulares, pero hay tantas situaciones en la vivencia cotidiana que muchos estudiantes no están bien psicológicamente, problemas de hogar, problemas económicos, casos de su edad, hasta la misma tecnología digital que los saca del tiempo de estudios, los ponen en situaciones conflictivas, y eso deben entenderlo los profesores para preocuparse del bajo rendimiento.

Es fácil poner calificaciones, es fácil decir no cumple, pero no ahondamos en las causas de ese incumplimiento. Por lo menos dialogar con el joven y ponerlo en manos de profesionales que lo pueden ayudar es un buen gesto y apoyo para ellos.

De otra parte, las divergencias entre maestros; relaciones directivos-maestros o directivos-padres de familia; profesores-padres de familia. Es una serie de posiciones que merecen realizar una propuesta institucional para evitar las divergencias y no llegar a confrontaciones de carácter elevado. Allí está la mano del líder institucional, no del rector, del vicerrector o del inspector general, sino del amigo, del compañero, del asesor. Esa confianza debe ser horizontal, y los conflictos se reducirán a un mínimo nivel.

**5.7.6 De la resistencia a las órdenes.**-no existen mayores novedades, pero sin embargo alrededor de un 15% de profesores y estudiantes se resisten a cumplir con las órdenes. Allí existe un inconveniente porque especialmente los docentes no pueden alterar los ordenamientos y aunque nos pese, las autoridades están para hacer cumplir las órdenes y si no se lo hace es obvio que van a surgir divergencias. No se sabe el porqué de esa resistencia pero de acuerdo a los porcentajes de aquellos que no ven o no quieren ver con buenos ojos la gestión de las autoridades, allí está el ojo del huracán. Entonces es prudente investigar esas divergencias para poner gente a mediar en el asunto o las cuestiones que disgustan a los involucrados, lo contrario hará engrandecer el problema y en algún momento va a estallar un conflicto mayor, porque se van acumulando las circunstancias anómalas.

**5.7.7 De los informes de las autoridades.**- no consta en la investigación sin embargo está implícita en algunos aspectos que determinan la inestabilidad emocional de maestros, alumnos y padres de familia. Si las actividades que se desarrollan no se hacen conocer a tiempo, no se consensuan cuando son importantes y determinantes de los resultados posteriores, son una de las causas de los conflictos.

Existen maestros y estudiantes que son muy acuciosos e investigan la naturaleza de lo que se hace, las causas, los medios y fines, entonces es preferible sacar a la luz aquello que puede provocar confrontaciones y si no hay nada que esconder, tampoco hay nada que temer, en ese caso saldrán opiniones favorables, es el camino a tomar.

Finalmente, quiero acotar que a pesar de ser el colegio la principal institución educativa del cantón, pero en su interior también existen inconvenientes,

porque no todo va a estar bien, y si así fuera, no sería normal. Entonces, no se debe tomar a mal que un sector de la población esté inconforme con las actividades, porque ellos son precisamente la luz que nos permite ver nuestros errores y rectificar. Es un mal necesario y debemos aceptarlo.

Decir que no hay problemas sería mentir, que no trasciendan es otra cosa por el efecto de la mediación o del diálogo, pero el caso no es dejarlos allí sino encontrar los mecanismos para erradicarlos y que la comunidad educativa no los vuelva a mencionar ni sean motivo de rumores y mal entendidos posteriores.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES:**

- El colegio posee los referentes teóricos que aluden a toda organización educativa, aunque falta el Código de Ética y se han realizado algunos cambios. Lo malo es que no todos los maestros ni los demás miembros de la comunidad educativa conocen totalmente de ellos. Algunos ni siquiera saben de qué se trata.
- La gestión de las autoridades es en términos generales aceptable, porque no se puede pedir una gestión educativa sobresaliente cuando existen tantos factores que atentan contra ella. Recursos económicos, recursos pedagógicos, recursos didácticos, pero ante todo capacitación profesional permanente.
- El tipo de gestión que se aprecia en el Colegio “Veintiséis de noviembre” es de GESTIÓN Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL; sin embargo se aprecia que existe Filtración, pues según los resultados estadísticos, no se procesa ciertos tipos de información, en base a un esquema de prioridades, aproximación o reducción de las categorías de discriminación, lo cual deja apreciar un modo de responder, general y poco preciso de los actores del proceso educativo de su comunidad.
- El liderazgo se identifica con el tipo instruccional. Falta trabajar en la metodología docente porque existen algunos casos de verticalidad en el desenvolvimiento didáctico, según los estudiantes y padres de familia. Los profesores se preocupan poco por el desenvolvimiento académico de los estudiantes, y algunos casos de bajo rendimiento que pueden ser superables, desmejoran por la falta oportuna de intervención en ellos.
- El colegio tiene limitaciones de adecuación en el escenario del liderazgo instruccional. Existe una evidente verticalidad en el accionar directivo y administrativo, pero no existen los consensos necesarios para que las actividades gocen del ambiente democrático y pluralista que el liderazgo instruccional genera.
- La institución no presenta una revisión permanente de su matriz FODA. De esta parte el diagnóstico de los problemas toma peso y las

soluciones no llegan como aspira la comunidad educativa. Las autoridades solas no pueden dirimir problemas gravitantes en la docencia, en la infraestructura, en el equipamiento, porque se requiere un trabajo más generativo, donde exista un compromiso de las autoridades y los demás miembros para acortar las distancias y tratar conjuntamente los problemas de la institución.

- Hay casos que necesitan tomar decisiones. Si no se da un estudio planificado de las necesidades del colegio, las soluciones solo serán parches momentáneos pero no arreglarán los problemas de manera definitiva. Allí está la necesidad de la gerencia educativa de llamar al consenso, a las ideas, a la participación conjunta. Si ese esfuerzo no se hace mediante una política de concienciación para que las partes participen responsablemente en actividades de equipo, no se van a solucionar los problemas gravitantes.

## **6.2 RECOMENDACIONES:**

- Hay que mejorar los instrumentos adecuándolos a la nueva Ley orgánica de Educación. Hay artículos en ella que desechan por completo algunos aspectos que se han mantenido por largo tiempo y no se han tocado en lo mínimo. Por ejemplo se viene el nuevo bachillerato único y la institución ya debe tener los lineamientos que van a manejar dicho

bachillerato pero por el momento no se escucha nada. Hay que arreglar los instrumentos antes de que el tiempo se acorte demasiado.

- La gestión administrativa que realizan las autoridades, debe preocuparse más de los problemas de comunicación entre las personas y entre las estructuras organizacionales, emitiendo información general para ser adecuada a cada parte de la organización, analizando la calidad del canal de comunicación, los emisores, los receptores y la relación de espacio-tiempo que implica la información para que sea bien recibida, procesada y con respuestas positivas de parte de los actores de la comunidad educativa.
- Hay que mejorar el liderazgo poniendo a disposición de los maestros seminarios de capacitación propuestos por la institución de acuerdo a su naturaleza. Los eventos de capacitación que propone el Ministerio de Educación se toman muy a la ligera y muchos profesores ni siquiera han hecho uno de ellos porque se creen saberlo todo. y aducen que nada de lo que se hace va a cambiar el modelo actual. Mala cosa, porque de a poco hay que introducir los cambios; recordemos que no hay peor gestión que la que no se hace.
- Concretamente, el colegio debe preparar los escenarios acordes al liderazgo instruccional que practica, porque este liderazgo es agente de cambios y mejoras en los escenarios educativos, pues permite identificar y explicar las influencias y las categorías del liderazgo efectivo mediante la concreción de acciones en contextos específicos, la descripción de la naturaleza del cambio, el apoyo a los líderes, y la distribución de prácticas.
- Hace algún rato que los instrumentos que aún sirven dejaron de funcionar como antes. Eso amerita una revisión integral de la norma vigente en la institución poniendo a trabajar equipos responsables con maestros de capacidades selectivas que si los hay. El Proyecto va a tomar algún tiempo pero será una gran inversión y luego las nuevas generaciones reconocerán el esfuerzo realizado.

- Finalmente, hay que llamar a la unidad novembrina. En esta institución hay gente muy capaz y de enormes méritos académicos. Se los necesita ahora para armar una nueva estructura pedagógica y didáctica. Ya mismo sale el nuevo Reglamento a la Ley de Educación y de acuerdo al borrador, hay algunas sorpresas que más vale prevenir. Estamos en un momento en que el gobierno actual ha cobrado fuerza administrativa y la obligación llega a cada momento; si ese es nuestro trabajo, nada sacamos con hacer denuestos o protestar porque las paredes no tienen oídos, y si así fuese, tampoco vamos a lograr nada. Hay que poner buena cara y sentarse a trabajar, para eso elegimos esta profesión.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. TÍTULO DE LA PROPUESTA:**

CAPACITACION Y ACTUALIZACIÓN DIRECTIVA Y DOCENTE PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS DE GESTION, LIDERAZGO A TRAVÉS DE LOS VALORES EN EL COLEGIO NACIONAL 26 DE NOVIEMBRE. DE ZARUMA, 2012

### **2. JUSTIFICACIÓN**

Una de las demandas más requeridas en los últimos años en educación, es la preocupación por mejorar los resultados educativos. Dicha preocupación se observa con las últimas reformas a la educación ecuatoriana y la nueva Ley de Educación Intercultural, en el Colegio nacional “26 de Noviembre” de Zaruma – El Oro la cual requiere de la gestión escolar de sus directivos y su liderazgo pedagógico.

Para asegurar que el plantel cumpla su misión, se requiere que el Rector (a) ejerza un liderazgo académico efectivo. En un proceso de mejoramiento de la calidad, el papel del Rector es fundamental. La calidad educativa requiere un nuevo tipo de directivos con competencias sobre gestión escolar y un liderazgo efectivo; competencias que como directivo demanda su función. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada a diferentes estamentos de la comunidad educativa del colegio, no se ha logrado una gestión y liderazgo idóneas y adecuadas a las circunstancias del colegio.

Para lograr lo anterior, es determinante darle la importancia que requiere la actualización de los directivos, sobre todo en gestión escolar y liderazgo.

En términos generales, la gestión escolar presenta deficiencias debido principalmente a que no existe una formación específica para directivos, para ejercer la función como tal, además se carece de iniciativa propia para actualizarse. El directivo, al inicio de su nombramiento realiza su función normalmente sin bases teóricas sobre gestión escolar, por lo que es necesaria dicha formación. Por otro lado la relación magisterio – burocracia da como resultado una organización escolar más administrativa y un tanto ajena a lo pedagógico: no funciona adecuadamente el Consejo Directivo; hay conflictos internos; falta de trabajo colegiado, etc. Porque parece ser que en el magisterio cada uno se las ve solo para resolver los problemas pedagógicos y para hacerse un lugar en la profesión.

Como se observa en lo descrito anteriormente, los conflictos que se presentan en el plantel, denotan en algunos casos, desconocimiento teórico de la gestión escolar y falta de liderazgo; por lo que este trabajo, tiene la finalidad de dar una

propuesta de mejora de la gestión escolar a través de un programa de profesionalización en gestión escolar y liderazgo para mejorar los procesos educativos, y darle el impulso y relevancia que requiere lo pedagógico. La importancia de que el directivo se actualice permanentemente, se debe a que la dirección de una organización, es el elemento clave para promover o impedir cambios en dichas organizaciones, y en este sentido es que cobra importancia el liderazgo del Rector en este caso, ya que cuando éste logra que el grupo se identifique y se acepte mutuamente, estamos hablando de un líder efectivo.

El Rector tiene la obligación y misión de llevar a sus colaboradores al límite superior de sus posibilidades. Esto es posible si se trata de hacer de sus colaboradores también futuros directivos, basado en la formación, profesionalización y actualización permanente, así como en la convicción personal.

Derivado de lo anterior, la gestión educativa es el proceso mediante el cual el líder promueve la participación colectiva para cumplir con la misión escolar, en un marco de respeto y participación colectiva, generando una cultura de constante aprendizaje, considerando variables educativas como ambientes de aprendizaje, propósitos claros, participación de los alumnos, relación con los padres de familia, etc., por lo que el directivo debe identificar las diferentes dimensiones de intervención, para lo cual se necesitan procesos secuenciales con los agentes implicados (comunidad educativa).

En el Manual de Funciones del colegio, se indican las funciones del Rector, pero están enfocadas principalmente a funciones administrativas, por lo que el reto relevante en materia de la formación de futuros directivos, consiste en diseñar programas que brinden herramientas y conocimientos no solo de carácter administrativo, sino también; pedagógico, holístico y humanista, que incluyan el aprendizaje de estilos de liderazgo, para que los maestros desarrollen las competencias necesarias para enfrentar escenarios globalizados de fuerte exigencia en calidad, efectividad e innovación, que les permitan una mejora transformacional del colegio, asumiendo su papel de líder

en todos los ámbitos, y para lograrlo debe considerar los conocimientos suficientes de la gestión escolar y su aplicación, que incluye aspectos sobre la administración, liderazgo, toma de decisiones, el trabajo colegiado, la solución de conflictos, etc.), así como de las competencias que demanda la educación y sociedad del siglo XXI.

### **3. OBJETIVOS:**

#### **3.1 Objetivo general:**

Mejorar la gestión escolar, mediante la promoción de una cultura de actualización permanente de las autoridades, para la toma de decisiones colegiada, de autocrítica y autoevaluación del conocimiento, así como ser un asesor, facilitador y orientador social.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Diseñar las competencias que debe desarrollar el directivo escolar para hacer más eficiente su gestión escolar.
- Proponer talleres de capacitación que propicien la formación de los directivos para mejorar su gestión escolar.
- Promover un proceso de formación docente permanente, afín a los programas de capacitación y certificación que promueve el Ministerio de Educación, y de aquellos que el colegio mire como necesarios de acuerdo a su organización.

### **4. ACTIVIDADES:**

#### **4.1 Definir el perfil profesional de competencias del directivo.**

Para este efecto es necesario generar en el Manual de Funciones, un compendio de destrezas tendientes a mejorar la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la institución, en un ambiente y cultura de trabajo en equipo orientado a la participación creativa y la innovación; habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas; capacidad de negociación y generación de compromiso; liderazgo centrado en el modelaje; disposición a aprender; habilidad para formar y

asesorar en los procesos docentes y administrativos, y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre las principales.

#### 4.2 Actividades específicas.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO
Diseñar las competencias que debe desarrollar el directivo escolar para hacer más eficiente su gestión escolar.	Elaborar un folleto sobre competencias, adecuadas a la función que cumplen las autoridades del colegio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar las respuestas de los estudiantes con respecto al comportamiento de las autoridades.</li> <li>▪ Gestionar la venida de un asesor de la Dirección provincial de Educación.</li> <li>▪ Integrar un equipo especial con los maestros de mayor conocimiento pedagógico.</li> <li>▪ Delegar responsabilidades al equipo para un trabajo sin presiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3 días de trabajo del facilitador. \$100,00</li> <li>▪ Hospedaje \$30,00</li> <li>▪ Alimentación. \$ 30,00</li> <li>▪ 15 Refrigerios para 5 profesores por tres días de trabajo. \$30,00</li> </ul>
Proponer talleres	Seminario taller	▪ Elaboración de la	▪ 5 días de

<p>de capacitación que propicien la formación de los directivos para mejorar su gestión escolar.</p>	<p>sobre gestión educativa, por un facilitador de la Coordinadora Regional 7 de Loja.</p>	<p>agenda de necesidades por el equipo especial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicación del facilitador adecuado a las necesidades.</li> <li>▪ Cronograma de trabajo.</li> </ul>	<p>seminario-taller. \$150,00</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hospedaje. \$60,00</li> <li>▪ Alimentación. \$50</li> <li>▪ 15 refrigerios para 3 autoridades por 5 días. \$30,00</li> </ul>
<p>Promover un proceso de formación docente permanente, afín a los programas de capacitación y certificación que promueve el Ministerio de Educación, y de aquellos que el colegio mire como necesarios de acuerdo a su organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cursos de capacitación y mejoramiento docente.</li> <li>▪ Congresos y eventos específicos para rectores, vicerrectores y jefes de talento humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matricular al personal en los cursos de acuerdo a las áreas académicas.</li> <li>▪ Utilizar las estadísticas y matrices de análisis utilizadas en la evaluación de los resultados e impactos de la gestión global del plantel y el desempeño de los procesos docentes y administrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autofinanciados.</li> <li>▪ Financiados por la institución.</li> <li>▪ Financiados por la institución.</li> </ul>

## **5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

La propuesta está a disposición del Colegio Nacional “Veintiséis de Noviembre”, de manera específica a disposición de las autoridades del plantel, habida cuenta que nada se mueve sin su aval. Finalmente, las actividades están en función de las debilidades del FODA institucional, y ese espacio lo conocen las autoridades a través del filtro de las NIP's, que luego pasan a convertirse en NEB's, y son sujeto de planificación tanto en el PEI como en el POA, pues se cumplen por ciclos académicos, es decir por años lectivos en este caso.

## **6. POBLACIÓN OBJETIVO**

La propuesta se centra en el Colegio “Veintiséis de noviembre” de la ciudad de Zaruma, y afecta positivamente tanto a su planta directiva, docente y administrativa, como a los estudiantes que son el destinatario de la gestión educacional, para quienes se desarrolla cualquier tipo de actividad, con los fines y propósitos de mejorar definitivamente la calidad de la educación.

Debemos entender que la capacitación directiva y docente, solo pretende mejorar tanto el nivel administrativo como pedagógico, como canales cuyo destino final son los estudiantes, y a ese efecto todo tipo de actividades debe conducir con exclusividad a elevar su nivel educativo, mucho más en estos momentos en que la nueva Ley de Educación Superior es una realidad y las pruebas de admisión generan incertidumbre; entonces, se debe garantizar desde la institución, que el camino sea menos escabroso para acceder a la vida universitaria y profesional como objetivo final.

## **7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

**7.1 Recursos Humanos:** Dentro de este grupo están las autoridades con la Sra. Rectora a la cabeza; el Consejo Directivo; el Vicerrector; el Inspector general y los directores de área. Cada uno de ellos al tener asignaciones específicas, tiene en sus manos los recursos legales, conceptuales y la suficiente visión para generar los cambios se proyectan.

- 7.2 Recursos Tecnológicos:** Es menester poner a disposición de los equipos de trabajo los recursos audiovisuales como el primer requisito para emprender las actividades mencionadas. Ventajosamente el colegio cuenta con una muy buena infraestructura departamental para el efecto y no será problema utilizar las computadoras, infocus, retroproyectores, internet, etc.
- 7.3 Recursos materiales:** De igual manera se debe proveer a los equipos de trabajo del material suficiente para su labor como papel, carpetas folder, pendrives, CD, cuadernos de apuntes, esferográficas, lápices, etc.
- 7.4 Recursos físicos:** A más de los departamentos, se hace necesario contar con aulas, laboratorio de computación, salón de usos múltiples, todos ellos para la socialización de los trabajos de equipo y generales.
- 7.5 Recursos económicos:** La parte económica no es problema porque de los mismos recursos con que cuentan los departamentos se obtienen los necesarios para la planificación de las actividades; pues todas ellas se realizarán al interior de la institución.
- 7.6 Recursos organizacionales:** los recursos de organización existen en el plantel. Se cuenta con el D. P. I. (Departamento de Planificación Institucional); Vicerrectorado, Comisiones Permanentes; Áreas Académicas. Como se puede apreciar existen todos los recursos organizacionales para llevar adelante la propuesta. Los recursos organizacionales tienen a su haber los mecanismos para realizar las valoraciones y el seguimiento de las actividades a desarrollar y también el poder de decisión asignado de manera democrática por medio de los directivos, para realizar las correcciones y disponer los cambios.

## **8. PRESUPUESTO**

<b>DE MATERIALES</b>	
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
1 Computadora	\$800,00
Tinta para impresora.	\$50,00
1 Infocus	\$750,00
1 Pizarra acrílica.	\$50,00
2 Resmas de papel Inen A4	\$10,00
Cuadernos de apuntes.	\$20,00
Esferográficas.	\$5,00
Carpetas folder.	\$10,00
<b>SUBTOTAL:</b>	<b>\$1695,00</b>
<b>DE OPERACIÓN</b>	
Talleres	\$250,00
Hospedaje	\$90,00
Alimentación	\$90,00
Refrigerios	\$60,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$490,00</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>\$2.185,00</b>

### 8.1 Financiamiento:

El financiamiento corre exclusivamente a cargo de la institución, para lo cual debe preverse en la elaboración del presupuesto para el nuevo año, los recursos para llevar adelante la Propuesta.

## 8. BIBLIOGRAFÍA:

- ARANA ERCILLA, Martha Dra. La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional.  
<http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>
- BOZO TRINA, Carolina Alejandra. 2006. Liderazgo educacional: La importancia de un líder.  
[ttp://labellemafia.bligoo.com/content/view/172181/Liderazgo-Educacional.html](http://labellemafia.bligoo.com/content/view/172181/Liderazgo-Educacional.html)
- COLEGIO VEINTISÉIS DE NOVIEMBRE. 2011 Inspección General. Listado de docentes.
- COLEGIO VEINTISÉIS DE NOVIEMBRE. 2011. Población estudiantil. Inspección General.
- COLEGIO VEINTISÉIS DE NOVIEMBRE. 2010. Plan de Transformación Institucional.
- COLEGIO VEINTISÉIS DE NOVIEMBRE. 2011. Plan Operativo Anual.
- COLEGIO VEINTISÉIS DE NOVIEMBRE.2009. Reglamento Interno.
- COLEGIO VEINTISÉIS DE NOVIEMBRE. 2008. Código de Convivencia.
- CORTÉS LUTZ, Guillermo Dr. La administración y gestión educacional.  
<http://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges.shtml>
- DÍAZ, María Isabel. 2008. GESTIÓN Y TECNOLOGÍA. UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMON RODRIGUEZ, EXTENSION PUERTO CABELLO. Venezuela.
- GESTIÓN BASADA EN VALORES. El nuevo paradigma.  
<http://www.valores.peru-v.com/Bienvenido/introduccion.htm>
- INFANTE, Carmen Dra. 2011. Diferencias entre Jefe y Líder.  
[http://www.helios3000.net/retazos/jefe\\_lider.shtml](http://www.helios3000.net/retazos/jefe_lider.shtml))

- MORA VANEGAS, Carlos. 2009. El Liderazgo Transformacional. Disponible en: <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/el-liderazgo-transformacional-808684.html>
  
- ORTIZ OCAÑA, Alexander. Liderazgo educacional. <http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>
  
- ROMO LÓPEZ, Alejandra. El diagnóstico institucional. [http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Planeacion/Plan\\_EduSes3.pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Planeacion/Plan_EduSes3.pdf)
  
- SALAZAR, Irma. 2000. Autogestión Institucional: un medio para la excelencia educativa. <http://www.todosobremediacion.com.ar/component/jootags/gesti%C3%B3n%20institucional>
  
- TARANTINO, Salvatore. SIG sistema Integrado de Gestión. <http://siggestion.blogspot.com/2010/01/tipos-de-gestion-parte-1.html>)
  
- VECINO PICO, José Manuel. 2007. Importancia de la gestión del desempeño. <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-de-la-gestion-del-desempeño.htm>)

## 9. APÉNDICES

### UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

Encuesta para ser aplicada a los directivos de la institución educativa seleccionada.

**Distinguida directivo de la institución:** La presente encuesta ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente, solicito a usted contestar con la mayor fidelidad al siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez a la presente investigación de Post Grado en Gerencia y Liderazgo Educativo.

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:**

Nombre del establecimiento educativo:  
.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia: .....

Cantón: .....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

**1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

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

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

.....

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

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

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

SI ( ) NO ( )

5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el
- Rector ( )
  - Consejo Directivo ( )
6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.  
SI ( ) NO ( )
7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**IMPORTANTE:** Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos SI o NO

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

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

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

SI  NO

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

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

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

Encuesta para ser aplicada a los docentes de la institución educativa seleccionada.

**Distinguido maestro:** La presente encuesta ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente, solicito a usted leer atentamente cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, según su propia experiencia personal. Sus respuestas serán de gran validez a la presente investigación de Post Grado en Gerencia y Liderazgo Educativo.

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

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: .....

Cantón: .....

Sector:            Urbano (   )            Rural (   )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal (   )

b. Fiscomisional (   )

c. Municipal (   )

d. Particular laico (   )

e. Particular religioso (   )

## 2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias – asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza – aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza – aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o Rector/a cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.			

11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el 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 sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



Sector:                    Urbano (   )                    Rural (   )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- 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 Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				

11. Es el profesor quien decide qué se hace en clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

Entrevista para ser aplicada a los directivos de la institución educativa seleccionada y cantonales.

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 el rectorado de su colegio y el profesorado?

.....  
.....

.....  
.....

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

.....  
.....  
.....  
.....

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

.....  
.....  
.....  
.....

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

.....  
.....  
.....  
.....

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 COLABORACIÓN

## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

Encuesta para ser aplicada a los padres de familia de la institución educativa seleccionada.

**Apreciado padre de familia:** La presente encuesta ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente, solicito a usted leer atentamente cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, según su propia experiencia personal. Sus respuestas serán de gran validez a la presente investigación de Post Grado en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Marque con una **X** la opción que se ajuste a la realidad del establecimiento.

### 3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: .....

Cantón: .....

Sector:            Urbano ( )            Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**4. CUESTIONARIO:**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. A su criterio, el liderazgo en el colegio 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.			
2. 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.			
3. A notado usted 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 con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
4. Admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
5. Se siente comprometido/a con las decisiones tomadas por el rector del plantel.			
6. Existen desacuerdos continuos en las relaciones con el rector/a del colegio.			
7. Usted como padre de familia se resiste cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
8. Se aprecian actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de			

autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
9. Puede afirmar que en el proceso de enseñanza – aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
11. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
12. Conoce si en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
13. Conoce que se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
14. Le consta que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>




En la toma fotográfica, se aprecia a la maestrante Elsie María Luisa Ordóñez Calozuma, junto a la Rectora del Colegio Nacional “26 de Noviembre” de Zaruma, en su despacho, el día de realizar el trámite de autorización para realizar la investigación de campo en dicho plantel.



Los estudiantes de 1º de Bachillerato contestan el cuestionario aplicado para la investigación de campo.



En la toma se aprecia a otro grupo de estudiantes de 1º Año de Bachillerato contestando el cuestionario de encuesta.



El Lic. David Astudillo Palacios, JEFE DE TALENTO HUMANOS del colegio, contesta la encuesta aplicada a las autoridades del plantel.



Apreciamos al Lic. Humberto Zhungur Toapanta, VICERRECTOR, cuando trabaja con la encuesta aplicada a los directivos del colegio.