



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE IBARRA**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

***“Gestión, liderazgo y valores en el colegio nacional “Santo Domingo de los Colorados” del cantón Santo Domingo de los Colorados de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, durante el año lectivo 2011 – 2012”***

**Tesis de Grado**

AUTORA:

Flores Alvarado, Jacqueline Alexandra

DIRECTOR DE TESIS:

Jaramillo Serrano, Fabián Augusto, Magíster

**Centro Universitario:** Santo Domingo de los Tsáchilas

**2012**



## CERTIFICACIÓN

Magíster

Fabián Augusto Jaramillo Serrano

DIRECTOR DE TESIS

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación denominado “Gestión, liderazgo y valores en el colegio nacional “Santo Domingo de los Colorados” realizado por el profesional en formación: Flores Alvarado Jacqueline Alexandra; 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, 23 de Noviembre 2012

.....

Magíster Fabián Augusto Jaramillo Serrano

**DIRECTOR DE TESIS**

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Flores Alvarado Jacqueline Alexandra, 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, 23 de Noviembre 2012

-----

Flores Alvarado Jacqueline Alexandra  
AUTORA DE LA TESIS  
Cédula de Identidad: 090910806-0

## DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia por el apoyo que me han brindado, por acompañarme siempre a realizar mis labores emprendidas en esta tarea que es la superación para llegar a la excelencia.

A mis padres, Lucita y Fernando, por todo lo que me han enseñado en esta vida, con todos sus sabios consejos y por estar a mi lado en los momentos difíciles de la vida.

A mis hermanas, Mónica, Lolita y Karina, quienes me acompañan en silencio con una comprensión a prueba de todo.

A mis hijos Vanessa, Polito y Jenniffer, por la comprensión que han tenido en los momentos que no les he podido acompañar.

A mi esposo, Hipólito, por escucharme, soportarme y convertirse en mi mejor amigo.

Y a cada uno de mis amigos por las críticas constructivas que han sabido darme en los momentos más oportunos de la vida.

Jacqueline

## AGRADECIMIENTO

En cada uno de los aspectos de la vida se deja notables huellas y eso hace que dé mis reconocimientos fraternos a la Universidad Técnica Particular de Loja por ser una institución que me ha forjado para ser cada día mejor. A la comunidad educativa “Santo Domingo de los Colorados” en donde actualmente presto mis servicios educativos. Al cuerpo colegiado de la escuela de Idiomas “Bethel Language School” por ser un baluarte de emprendimiento, calidad y calidez. A mis alumnos, compañeros y amigos quienes me han ayudado cotidianamente a no claudicar en mis sueños. A cada uno de ustedes muchas gracias por fortalecen mi espíritu al irradiar sinceridad y energía.

LA AUTORA

ÍNDICE DE CONTENIDOS	Pág.
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE CESIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
RESUMEN	x
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. EL MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>2.1. La gestión Educativa</b>	<b>4</b>
2.1.1. Concepto	4
2.1.1.1. Evolución histórica de la gestión administrativa	5
2.1.2. Importancia	7
2.1.3. Tipos de Gestión	14
<b>2.2. Liderazgo Educativo</b>	<b>16</b>
2.2.1. Concepto	17
2.2.2. Tipos	19
2.2.2.1. Liderazgo según la formalidad en su elección	20
2.2.2.2. Liderazgo según la relación entre el líder y sus seguidores	20
2.2.2.3. Liderazgo según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados	22
2.2.3. Características	24
2.2.3.1. Características de un líder docente planificador	25
2.2.3.2. Competencias de un líder docente planificador	27
2.2.3.3. Requisitos del líder pedagógico planificador	28
2.2.3.4. Atributo del líder docente planificador	29
2.2.3.5. Perfil del líder docente motivador	29
2.2.3.6. Perfil del líder docente orientador	32

<b>2.3. Diferencias entre directivo y líder</b>	34
2.3.1. Decálogo del directivo	35
<b>2.4. Los valores y la educación</b>	37
2.4.1. Definición	37
2.4.2. Importancia de la educación en valores.	40
2.4.3. Objetivos de la reforma curricular en relación a la educación en valores:	43
<b>3. METODOLOGÍA</b>	44
<b>3.1. Participantes</b>	45
<b>3.2. Materiales e instrumentos</b>	48
3.2.1. Materiales	47
3.2.2. Instrumentos	48
<b>3.3. Método y procedimiento</b>	49
3.3.1. Métodos	49
3.3.2. Procedimiento	49
<b>4. RESULTADOS</b>	50
<b>4.1. DIAGNÓSTICO</b>	50
<b>4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se             evidencia la gestión en liderazgo y valores</b>	50
4.1.1.1. El manual de organización	50
4.1.1.2. El código de Ética	51
4.1.1.3. El plan estratégico	51
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	52
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	53
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	54
<b>4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa</b>	56
4.1.2.1. Misión y visión	56
4.1.2.2. El Organigrama	57
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	59
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	59
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	60
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	61
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	61



4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	62
<b>4.1.3. Análisis FODA</b>	62
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	63
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	64
4.1.3.3. Matriz FODA	64
<b>4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS</b>	67
4.2.1. De la encuesta a Directivos	67
4.2.2. De la encuesta a Docentes	77
4.2.3. De la encuesta a Estudiantes	78
4.2.4. De la encuesta a Padres de Familia	81
4.2.5. Matriz de problemáticas	82
<b>5.DISCUSIÓN</b>	84
<b>6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	91
6.1. Conclusiones	91
6.2. Recomendaciones	93
<b>7.PROPUESTA DE MEJORA</b>	94
7.1. Título de la propuesta.	94
7.2. Justificación.	95
7.3. Objetivos	95
7.3.1. Objetivo general	95
7.3.2. Objetivos específicos.	95
7.4. Actividades.	96
7.5. Localización y cobertura espacial	104
7.6. Población objetivo	104
7.7. Sostenibilidad de la propuesta	105
7.8. Presupuesto	105
7.9. Cronograma.	106
<b>8.BIBLIOGRAFÍA</b>	107
<b>9.APÉNDICES</b>	113

## RESUMEN

La gestión, liderazgo y valores se investigó en el colegio “Santo Domingo de los Colorados”, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas año 2011-2012.

La importancia de la gestión educativa nace desde diferentes niveles e involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades. La muestra de la población a la que se investigó corresponde a 10 directivos, 20 docentes, 40 estudiantes y 40 padres de familia a quienes se les aplicó las encuestas diseñadas por el equipo de planificación de la UTPL. La investigación se efectuó bajo la modalidad descriptiva, conjugando la investigación bibliográfica con la de campo.

Los resultados de desempeño se toman en cuenta y los departamentos didácticos se encargan de organizar las enseñanzas de cada materia formulando propuestas al equipo directivo. La situación estudiantil es compleja. Los directivos y docentes hablan más y escuchan menos. En el plantel predomina el liderazgo pasivo y esto interrumpe el desenvolvimiento institucional.

De todo lo expuesto nace la propuesta de capacitación sobre liderazgo y la práctica de valores morales, de esta forma fortalecer estas virtudes a través de la enseñanza.

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión, liderazgo y valores en la institución educativa es un tema de notable importancia, pues sobre la problemática tratada hay que señalar que en el plantel estudiado no existen otras investigaciones que se hayan realizado.

El colegio está situado en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en el cantón Santo Domingo; localizado en la parroquia Abraham Calazacón las calles Vicente Rocafuerte 390 y Juan Montalvo, cooperativa de vivienda “17 de Diciembre”.

Se justifica el haber investigado sobre la gestión, liderazgo y valores que se practican en el Colegio “Santo Domingo de los Colorados” toda vez que es un tema que tiene trascendencia cantonal, regional y nacional. Las razones son múltiples entre ellas: 1. Es un colegio referente para la comunidad de Santo Domingo; 2. Es un colegio de importancia; 3. No tiene un sistema de gestión gerencial científica.

Esto podría solucionarse con los conocimientos impartidos de la UTPL, siendo una Institución Educativa a nivel superior que trasciende las fronteras de la Patria, y que propone que los maestrantes realicen un estudio de gran valía como un aporte a la educación a través de una propuesta de acción que consecuentemente tiene utilidad científica, educativa y social. La misma que servirá de base para fortalecer la gestión, liderazgo y valores en el plantel investigado y consecuentemente a la investigadora al ser parte de la planta docente del Colegio “Santo Domingo de los Colorados”.

Los beneficiarios de los resultados de la investigación, serán para la UTPL, los directivos, los docentes, padres de familia, estudiantes y en si todos quienes conforman la comunidad educativa y la sociedad misma. Por esta razón se encamina a fortalecer el campo del servicio y el liderazgo para formar personas emprendedoras que con la capacitación puedan discernir y tomar decisiones éticas que conlleven a desarrollar un mundo más humano y equitativo.

Se debe destacar que la investigación fue factible llevar adelante porque hubo los conocimientos teóricos-científicos adquiridos, así también con la colaboración de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes del Colegio “Santo Domingo de los Colorados”. Los recursos para obtener la información, como fueron los formatos de las encuestas, que fueron diseñados por el equipo de planificación de la UTPL.

También cuenta el deseo de alcanzar la meta como investigadora. Desarrollando actividades que vayan encaminadas al fortalecimiento social y educativo. El inconveniente más grande fue el no poder contar con el tiempo suficiente debido a lo extenso del trabajo.

Hay que destacar que la investigación fue guiada por los siguientes objetivos:

El objetivo general es 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 “Santo Domingo de los Colorados”, en el Cantón Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.

Según los resultados de la investigación este objetivo se logra considerando que la gestión es responsabilidad de los equipos de trabajo, el liderazgo que predomina es el pasivo y la práctica de valores como motivación es algo que sólo a veces se la practica al inicio de las clases.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.

Objetivo logrado al poder redactar el marco teórico como sustento de la investigación de campo.

- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en el colegio “Santo Domingo de los Colorados”.

En cuanto a este objetivo, este fue logrado ya que la investigadora pudo realizar un análisis sobre la gestión, liderazgo y valores en el colegio “Santo Domingo de los Colorados”.

- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos del colegio “Santo Domingo de los Colorados”.

El trabajo investigativo permitió determinar que el liderazgo de los directivos se fomenta a medias.

- Proponer talleres de capacitación a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia sobre: liderazgo y la práctica de valores morales en el Colegio Nacional “Santo Domingo de los Colorados”.

Objetivo que se logró cuando a partir de las conclusiones se pudo proponer talleres de capacitación para mejorar la práctica de liderazgo y valores en el Colegio “Santo Domingo de los Colorados”.

Alcanzar la excelencia educativa es la idea primordial de la propuesta, encaminada a la interacción y participación de todos los sujetos que integran la entidad escolar, donde se desarrollará talleres de capacitación en liderazgo y valores a los directivos, profesores, padres de familia y estudiantes; esto fortalecerá el talento humano de la institución, quienes serán los encargados de transmitir los conocimientos a la comunidad.

## 2. EL MARCO TEÓRICO

### 2.1. La gestión Educativa

La gestión es entendida como la diligencia que conduce al logro de una actividad. Con respecto al concepto de “gestión”; algunos profesionales la consideran sólo como un nombre nuevo, mas no como la aplicación de actividades logísticas direccionadas a la excelencia del servicio en nuestro caso en particular la educación de los niños, adolescentes y jóvenes. Se llegaron a estas implicaciones por observación directa y entrevistas con los colegas docentes.

#### 2.1.1. Concepto

El Diccionario Gran Plaza (1997) al respecto manifiesta, “la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

Sobre el tema Terry, George (1972,p. 328) argumenta: “La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar; desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”.

Con lo expuesto se considera que la administración es un proceso donde se parte de la planificación, establecimiento de objetivos y por supuesto la gestión que permite el logro de los objetivos.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua (2011) define a la gestión administrativa como: “Un proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos”

Por lo tanto se considera que el gestionar es buscar alternativas correctas para hacer que las cosas sucedan, claro que para ello hay que seguir ciertas reglas,

motivar y coordinar a las personas para que las metas tanto individuales como colectivas se alcancen.

En el libro *Introducción a la Administración* se define a la gestión como: “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (Chiavenato, 2004, p. 10)

Dentro de este contexto, la gestión es considerada como la coordinación de acciones encaminadas a cumplir objetivos y metas de manera ordenada para concretar un proyecto que en el caso específico de investigación el educativo.

Si la gestión es un modelo, entonces se enmarca en un paradigma, el mismo que cuida los intereses del grupo y si se trata de un directivo docente se cuida el bienestar de los docentes y estudiantes, más si la gestión es del profesor su objetivo tiene que ser claro en el logro del aprendizaje de los educandos por lo que las acciones deben ser bien definidas.

Hay que mencionar también que el campo de la administración no aparece de improviso, evolucionó durante la historia hasta adquirir la forma actual, una breve consideración permitirá apreciar la importancia que la Administración de personal ha tenido siempre en las sociedades humanas.

#### **2.1.1.1. Evolución histórica de la gestión administrativa**

Toda civilización para su existencia ha requerido del uso de una técnica en donde se identifique la división del trabajo o de las labores por más primitivas que éstas fueren, por lo tanto es difícil señalar desde cuando aparecen las técnicas de administración de personal.

“Las construcciones de las pirámides de Egipto, por ejemplo recurrieron sin duda a la violencia para manejar al personal a su cargo, pero también a otras técnicas, quizá a la selección de personal, escogiendo individuos especialmente vigorosos para que

tiraran los grandes bloques de granito transportados sobre troncos, quizá la capacitación enseñaba a los jóvenes ágiles y diestros las técnicas de perforación del granito, seguramente la motivación reforzada por medio de creencias religiosas el celo de los obreros”. Campos, (2003), citado por Chiavenato, (2000, p. 2)

Como se puede apreciar, la gestión gerencial y administrativa nadie puede decir exactamente la fecha en que apareció, más lo expuesto permite tener una visión de la gestión administrativa y que ha ido modificando las estrategias de acuerdo a las circunstancias históricas.

Carrillo, (1997), citado por Arias, Fernando G. (2003, p. 41), al topar el tema sobre la evolución histórica de la administración manifiesta:

En la edad media, hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consolidaron instituciones como la iglesia católica. En ésta época la administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia, los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales.

En la edad moderna a mediados del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual preciso de una nueva generación de administradores, que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos.

En la edad contemporánea, se asientan las bases para el desarrollo de la administración como una verdadera ciencia, ya que como fruto de las necesidades de la época, surgen teorías, principios y funciones administrativas, que aunque superadas o modificadas, cumplieron un papel importante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo.

En la sociedad moderna, la administración es un fenómeno universal y en este mundo moderno, cada organización, cada empresa requieren toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de



personas, evaluación del desempeño con base en objetivo previamente determinados, consecución y ubicación de varios recursos.

Como podemos darnos cuenta, la administración, ha estado presente a lo largo de la historia y la evolución histórica responde a las necesidades de cada época y grupo humano.

Es necesario agregar también que la gestión tiene que ser eficaz y se define como: “la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a medio y largo plazo”. (Merli, p.1 ,1997).

En este sentido, la gestión, son las acciones debidamente encaminadas al logro de resultados como meta y consecuentemente el logro de los objetivos de la empresa, en el caso de un establecimiento educativo permite mantener y elevar la calidad del producto que en este caso son los bachilleres que egresan de la entidad educativa.

### **2.1.2. Importancia**

Al abordar el tema de la gestión educativa, es necesario tomar en cuenta que dicha gestión se la realiza en base al talento humano y según Chiavenato, Idalberto (2002, p.145), en su libro Gestión del Talento Humano, al referirse a los objetivos de la gestión del talento humano manifiesta: “Las personas constituyen el principal activo de la organización; de allí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta a los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones”.

En este sentido el talento humano es el principal activo dentro de una organización y mucho más si se trata de un plantel educativo y se basa en tres aspectos fundamentales:

- Los seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí.
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización.
- Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.

Una vez que se ha analizado lo que es la gestión en general y al adentrarse en el tema de la gestión educativa, así en el Colegio Nacional “Santo Domingo de los Colorados” el personal docente, estudiantes y padres de familia no son considerados un recurso más, sino más bien socios estratégicos de la organización, vinculado a la filosofía corporativa, cuyos objetivos de gestión son:

- Ayudar a la organización alcanzar sus objetivos.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización de empleados bien entrenados.
- Permitir el aumento de la autorrealización.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

El Estado ecuatoriano para gestionar la Educación en el Plan Decenal toma como nudos críticos a los siguientes:

Acceso limitado a la educación y falta de equidad, baja calidad de la educación, poca pertinencia del currículo y débil aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, ausencia de estrategias de financiamiento y deficiente calidad del gasto, infraestructura y equipamiento insuficientes, inadecuada y sin identidad cultural y dificultades en la gobernabilidad del sector e inexistencia de un sistema de rendición de cuentas de todos los actores del sistema.

En este sentido se plantea como objetivo general: Garantizar la calidad de la educación nacional con equidad, visión intercultural e inclusiva, desde un enfoque de los derechos y deberes para fortalecer la formación ciudadana y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana.

Dicho objetivo tiene como misión ofertar, a través de sus instituciones educativas, una educación de calidad que permita cumplir con la visión, basada en los principios de calidad, equidad, inclusión, pertinencia, participación, rendición de cuentas, diversidad, flexibilidad y eficiencia, que articule los diferentes componentes del sistema nacional de educación a través del compromiso y participación de la sociedad en la construcción e implementación de una propuesta educativa que procure el desarrollo humano y satisfaga los requerimientos socioeducativos de la comunidad. (Plan Decenal de Educación 2006 – 2015).

De allí que la gestión educativa nace de la iniciativa del Estado y bajo su responsabilidad se encuentran los lineamientos generales para una gestión administrativa en todos los centros escolares sean estos de carácter fiscal como privados.

Es así lo dicho concuerda con lo que expresa el Diccionario de la lengua española (2005), “la gestión es un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto relacionado con la dirección y administración de una empresa”.

El sistema educativo es una empresa de servicio y la gestión va encaminada a la visión como la descripción del futuro al cual queremos llegar y lógicamente está fundamentada en principios, ideales y valores compartidos toda vez que la visión es considerada la brújula que indica el norte a donde queremos llegar.

En todo caso, la gestión educativa se refiere a la enseñanza y su organización misma en el sistema educativo dentro de la administración de los programas referentes a cada nivel con un sistema de evaluación propio.

Según Harf, Ruth (2008, pp.34-35), en su texto *Conduciendo la Escuela* manifiesta:

La gestión educativa consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones que se pueda definir objetivos institucionales, propuestas de acción y prioridades en la administración de recursos. Pero para ello hay que definir acciones que permitan extraer ventajas a futuro, pues se considera tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta. La gestión educativa es comprometer a todos los actores institucionales, definir el tipo de servicio educativo que se ofrece y cuya responsabilidad es la del director quien para organizar su trabajo debe hacerlo desde cuatro dimensiones: organizacional, administrativa, pedagógica y comunitaria.

Realizando un breve análisis se llega a la conclusión de que la gestión educativa, no es otra cosa que el desarrollo de un proceso que parte desde la planificación que contenga objetivos claros sobre las metas a las cuales se desea llegar al final.

Por otro lado el Ministerio de Educación de Colombia a través del Periódico *Altablero* N°42 de septiembre-noviembre del 2007 bajo el título *La Gestión Educativa es la Vía al Mejoramiento de la Educación*, manifiesta: “Los nuevos escenarios globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender rápidas transformaciones. La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI”.

Por lo visto, es evidente que la gestión educativa responde a una política de mejoramiento en la educación en todos los países y por lo tanto también en el Ecuador, y para fortalecer dicha tarea es necesario apegarse a un conjunto de procesos debidamente organizados que apuntan al logro de objetivos y metas.

Desde otro punto de vista el Ministerio de Educación de Colombia a través del Periódico Altablero N°42 de septiembre-noviembre del 2007 bajo el título Calidad y Gestión en la Educación, expresa: “Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos **remen hacia el mismo lado** para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente”.

Por lo expuesto se concluye que la gestión educativa bien llevada facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las competencias. Estas competencias al ser empleadas harán del educando seres capaz de razonar y de comprender las consecuencias de sus actos y asumirlas de manera responsables.

La gestión educativa debe entenderse como la administración del todo el proceso educativo y su importancia responde claramente a como se administra las diferentes etapas de la supervisión en los planteles. Y cobra importancia cuando se busca elevar la calidad de vida a través de la enseñanza-aprendizaje y el conocimiento es el instrumento donde el individuo fortalece su espíritu y lo enaltece.

De allí que Sander, Benno (1996, p.37) en el libro Gestión Educativa en América Latina, hace la siguiente reflexión: “El concepto de calidad de vida humana es el criterio clave para guiar el estudio de las organizaciones sociales y la educación. La controversia en torno del concepto de calidad de vida humana en los círculos académicos de todo el mundo se remite a la filosofía de la ciencia, la política del conocimiento, el modelo de sociedad y el concepto de ser humano como actor individual y social”.

Por lo tanto la gestión educativa no es otra cosa que la administración de los recursos materiales e intelectuales con la finalidad de elevar los valores y la calidad de vida humana, e allí la importancia del tema.

Pero la importancia de la gestión educativa nace desde diferentes niveles e “involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor”. (Jara, 2001)

Analizando brevemente sobre el tema, la gestión o administración educativa tiene importancia cuando los logros son el resultado de la acción colectiva y representan el esfuerzo institucional y personal de los actores de la educación, pero también porque en el ámbito institucional los objetivos dependen de las acciones directivas e involucra a la comunidad educativa, pues todos en su conjunto son los encargados de impulsar la conducción de la institución escolar teniendo la mirada fija en las metas resultado de una planificación basado en experiencias pasadas y evaluadas que permiten una conducción bien direccionada de cada una de las tareas educativas.

En la gestión educativa o administración educativa, “son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar”. (Rodríguez, 2004)

Desde todo punto de vista la gestión educativa es importante porque involucra a estudiantes, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad y autoridades escolares que en su conjunto logran definir estrategias y acciones canalizadas a dar solución a los problemas educativo - sociales del plantel.

Pero la verdadera importancia de la gestión educativa está en la gestión escolar participativa en donde:

- a) Se cuenta con un proyecto curricular cuyas estructuras favorecen las innovaciones educativas, su correspondiente apropiación, la recepción crítica de

nuestra comunidad docente, así como su condición de referencia para otras instituciones. Ejemplo de ello es la premisa del *aprender a aprender*.

- b) Se impulsa el ejercicio de formas de participación colegiada por los profesores en el diseño y desarrollo de mecanismos para el ingreso, permanencia y promoción de los profesores; su evaluación y profesionalización; así como su coparticipación en la definición de modalidades y contenidos para su actualización y formación docente.
- c) Un mecanismo de gestión institucional importante es que en esos espacios de organización se diseñan los instrumentos de política académica (protocolo de equivalencias, glosario de términos, proyectos e informes de docencia, lineamientos de evaluación para los programas de estímulos, etc.) (Terán, p.6 2004).

En todo caso la importancia de la gestión educativa es que un buen administrador comienza planificando un proyecto curricular que le permita tener ejes direccionales tendientes a resolver los problemas del plantel al contar con un sistema de evaluación profesional permanente.

Respecto al mismo tema la gestión educativa, se considera que es importante debido a que:

- d) Se dispone de un Plan General de Desarrollo que establece políticas y objetivos, desagregándolos en proyectos, programas y subprogramas. Se estipulan además, planes anuales con sus respectivas metas, incluyendo acciones de monitoreo y evaluación.
- e) Se han impulsado una serie de subprogramas, como una manera de abordar problemas críticos de la institución, que han hecho confluir elementos políticos, pedagógicos y organizacionales para su atención inmediata y a largo plazo.
- f) Se ejerce un liderazgo comunitario y de servicio, con disposición para recibir y escuchar expresiones de diversa índole: estudiantiles, laborales, académicas. (Terán, 2004)

Dicho de otro modo, una buena gestión educativa tiene gran importancia en el momento en que se cuenta con una planificación, la misma que impulsa cada uno de los programas institucionales llevando el liderazgo académico.

### **2.1.3. Tipos de Gestión**

Una vez que se ha estudiado sobre la gestión y su importancia, es necesario enfocar los tipos de gestión, pero antes es necesario recalcar que en la gestión escolar las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos y la misma está constituida por cuatro áreas de gestión.

Según Cely, Nasly (2010), tales como: Área de Gestión Directiva, Área de Gestión Pedagógica y Académica, Área de Gestión de la Comunidad, Área de Gestión Administrativa y Financiera.

El autor también manifiesta que: “La Gestión Directiva se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir se encarga del direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno”.

Por consiguiente, gestión directiva es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente; en donde el rector o director y su equipo de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de la Institución con la gestión directiva, destacando que es el líder quien orienta a cumplir con la misión y el logro de la visión Institucional.

Además Cely, Nasly( 2010) sostiene que la Gestión Pedagógica y Académica es: “La esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues en dicha área es en donde se procesa el diseño curricular, las prácticas pedagógicas, la gestión de clases y el seguimiento académico”.



De lo expuesto se puede concluir que en dicha área enfoca 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 de acuerdo al criterio de Cely, Nasly (2010), es: “La que se encarga del uso efectivo de los recursos, tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable”.

En tanto que la Gestión de la Comunidad, “se encarga de las relaciones de la institución con la colectividad participativa, convivencia, inclusión y prevención de riesgos”.

Analizando brevemente lo expuesto se puede decir que, las áreas de gestión en el ámbito institucional hacen referencia al nivel directivo, pedagógico, académico, comunitario y administrativo, cada uno con una función específica a cumplir para el logro de los objetivos en su gestión. Así el área directiva orienta sus esfuerzos para mantener una buena relación con el entorno, en tanto que en lo pedagógico está presente el proceso de diseño curricular, en lo administrativo se considera tanto lo físico y el talento humano, lo referente a la gestión comunitaria se encarga de las relaciones institucionales necesarias para una buena gestión administrativa.

Se hace hincapié que de todos los sistemas de gestión arriba mencionados ninguno menciona la incorporación de un sistema de gestión de calidad, a través de Normas o Estándares de Calidad Internacionales como es el ISO 9001, para el sistema educativo.

La agencia internacional que maneja las normas de calidad internacionales se denomina International Standards Organization (ISO, siglas en inglés). Según la página oficial de la agencia ISO, ellos dan una guía detallada para alcanzar todos los beneficios de su sistema de manejo de calidad a través de la continua búsqueda de

mejoramiento en el desenvolvimiento de gestión educativo. Esto está especificado en su documento titulado “ISO/IWA 2: Sistemas de Manejo de Calidad – Guías para la aplicación de ISO 9001:2000 en la educación.”

Este tipo de sistema de calidad es lo ideal para llevar a cabo en las instituciones educativas más sin embargo implicaría un gasto enorme, pero que valdría la pena implementar.

## **2.2. Liderazgo Educativo**

¿Qué es el liderazgo?, pregunta que es respondida de acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua (2011) en donde se define al liderazgo como: “Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

Más la presente investigación se refiere al líder educativo o sea a directivos y docentes, por lo que es en éste ámbito en el que nos enfocaremos en las definiciones subsiguientes.

Así líder es definido por el Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956) como: “Las cualidades de responsabilidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

A la definición expuesta es necesario complementar con lo que manifiesta Fischman, David (2000), cuando dice: “Los líderes alcanzan su poder por diferentes medios: algunos lo obtienen porque son visionarios, otros por su creatividad, y otros por su integridad. Pero todos tienen un elemento en común que les otorga la denominación de líderes: pasión por lo que hacen”.

Por lo tanto un líder es la persona que tiene la capacidad de guiar al grupo porque cuenta con los atributos y cualidades, así como con los conocimientos y habilidades innatas y adquiridas a lo largo de su vida y etapa profesional.

### 2.2.1. Concepto

En el texto Introducción a la Teoría General de la Administración, definiendo al liderazgo manifiesta: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 1999, p.150).

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986): “Liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”.

De lo dicho se desprende que liderazgo es la capacidad de conducir un colectivo humano y frente al grupo está un líder que goza de la confianza y respeto de los demás.

Desde el punto de vista de Ramos, Martha (2011) el liderazgo: “Es el proceso de influencia (por medio de la motivación) en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, Inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida”.

En todo caso el liderazgo es la influencia de una persona sobre el grupo y a él o a ella es a quien se le elige como líder, quien enrumba de una manera grata todos los objetivos planteados.

En el mismo ámbito, de acuerdo a Landolfi ,Hugo (2010): “El liderazgo es el ejercicio manifiesto de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe

alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales -de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo- conjuntamente con aquellos que son organizacionales".

Así el liderazgo, es el proceso de dirigir las actividades por un líder o no, pero que tiene influencia y puede motivar a los demás seguidores, desarrollando la actitud de delegar funciones para que la toma de decisiones sea satisfactoria.

### *¿Qué es un líder?*

Continuando con el análisis del tema es necesario definir lo que es un líder, así "*Líder* proviene del inglés *leader*, es una *persona* que actúa como guía o jefe de un *grupo*. Para que su *liderazgo* sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades". (Diccionario de la Real Academia, 2011).

Es evidente que líder, es la persona que goza de la confianza de sus compañeros de grupo y es capaz de influir en los demás en la toma de decisiones. El influjo puede ser positivo o negativo y es el grupo quien decide su adhesión o no, durante este proceso se evidenciara el grado de convocatoria que tiene su influencia.

Por otro lado según el Diccionario de la Lengua Española (2003): "El líder tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común. De acuerdo a su forma de ejercer la conducción del grupo, el líder puede ser considerado autoritario (toma las decisiones sin explicarlas ni justificarlas), democrático (discute con el grupo y decide por consenso) o *laissez-faire* (es el líder liberal, aquel con una conducta pasiva que delega el poder en los demás)".

Otra clasificación de los líderes se realiza según la influencia que tienen sobre sus subordinados. El líder carismático llega a modificar los valores, las creencias y las actitudes de sus seguidores. Figuras históricas como Adolf Hitler o Juan Domingo

Perón están consideradas dentro de este grupo. El líder transaccional, en cambio, se limita a aportar los recursos que considera válidos para el grupo.

La metodología de elección del guía, por último, puede producir líderes formales (que son elegidos por una organización) o líderes informales (emergen del propio grupo). Un ejemplo de líder formal es el capitán de un equipo de fútbol elegido tras una votación en la que participan todos sus compañeros. Un líder informal, en cambio, podría ser aquel estudiante que, en un grupo de estudio, impulsa las acciones de manera espontánea. (Diccionario de la Lengua Española, 2003)

De acuerdo a lo expuesto se puede concluir que un líder es quien goza de la confianza de los miembros del grupo y es capaz de incentivar hacia un objetivo común. Fortaleciendo los vínculos de amistad y compañerismo los cuales se manifiestan en un ambiente de paz y armonía.

El liderazgo docente según Garza, Juan (2005) se sustenta en tres pilares relacionados estrechamente con los valores, estos son:

- Los valores para la competitividad, como la dedicación, el apego al trabajo, la responsabilidad y el orden.
- Los valores sociales, como el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo.
- Los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad.

El líder docente, por lo visto, es quien practica los valores y por ende busca que los educandos también lo hagan porque nadie puede hacerse responsable de otros, si antes no es responsable de sí mismo y una vez que el individuo a afianzado los valores cotidianamente se puede decir que ha llegado a la plenitud humana.

### **2.2.2. Tipos**

Antes de entrar a los tipos de líderes, es necesario hacer una última reflexión sobre lo que es un líder, "líder no es quién dirige un grupo, sino quien lidera un equipo,

quién es capaz de generar en otros, la fidelización de su equipo a través de sus propias acciones y además, es responsable de sí mismo antes que de los demás. Es por esto que un docente, debe ser capaz de generar en sus alumnos exactamente las mismas condiciones que para nosotros son necesarias para seguir a nuestros directivos y de esta forma lograr la visión de nuestros colegios, ser referentes en la educación a nivel nacional”. (Heifetz, 2002)

De allí que un líder docente es aquella persona que es capaz de provocar el entusiasmo y la participación de los estudiantes así como el concienciar, a todos los seres humanos que lo rodean para que estos, voluntariamente sean coparticipes de alcanzar metas, objetivos y estrategias, que la institución proponga.

En definitiva, un líder es quien hace que sus compañeros se entusiasmen por el trabajo y al tener dicho entusiasmo son capaces de involucrarse voluntariamente para conseguir los objetivos y alcanzar las metas.

Los tipos de líderes son clasificados según LeVicki, Cyril (1998) de la siguiente manera: Liderazgo según la formalidad en su elección, según la relación entre el líder y sus seguidores y según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados.

#### **2.2.2.1. Liderazgo según la formalidad en su elección**

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.

Estos tipos de liderazgos se dan de acuerdo a las circunstancias, pero es bien cierto que emergen gracias a la actitud positiva de quienes participan y exponen sus puntos de vista en bien del colectivo organizado.

#### **2.2.2.2. Liderazgo según la relación entre el líder y sus seguidores**

Cada una de las analogías despliega una fuerza inseparables entre el líder y sus seguidores y es por eso se detalla así:

- *Liderazgo dictador*: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible, le gusta ordenar y destruye la creatividad de los demás.
- *Liderazgo autocrático*: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- *Liderazgo democrático*: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- *Liderazgo onomatopéyico*: el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.
- *Liderazgo paternalista*: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- *Liderazgo liberal (laissez faire)*: el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

De la relación del líder y sus seguidores aparecen distintos tipos de liderazgo como el líder dictador que impone sus ideas a los miembros del grupo, el líder autocrático que toma las decisiones sin consultar al grupo, el democrático que socializa con el grupo, el onomatopéyico que desarrolla su exposiciones basado en interjecciones

repetidas haciendo que el grupo lo siga, por su lado el líder paternalista práctica los halagos y sanción, y por último el líder liberal el cual es pasivo dejando el mando en manos del grupo.

### **2.2.2.3. Liderazgo según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados**

El dominio que tiene el líder hacia sus demás compañeros produce la siguiente clasificación:

- *Liderazgo transaccional*: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.
- *Liderazgo transformacional* o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- *Liderazgo auténtico*: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- *Liderazgo lateral*: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

De este modo, ser líder no es voluntad propia de un individuo, el liderazgo es el resultado de saber dirigir al grupo, inyectarles confianza, optimismo y responsabilidad, así existen liderazgos según el tipo de influencia que ejerce el líder en donde encaja el líder transaccional quien proporciona al grupo los recursos de trabajo. Por otra parte el líder carismático puede modificar la escala de valores del grupo, el líder auténtico centra su liderazgo en el autoconocimiento, pero también en



este grupo tenemos al líder lateral que es aquel que se encuentra dentro del mismo rango en una organización.

Además se puede agregar a Correa, Juan Carlos (2010) en la Guía Didáctica Liderazgo, Valores y Educación, quien considera que existen tres estilos principales de liderazgo que se describen a continuación:

- *El líder autócrata.*- asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos sólo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos. Hay un control riguroso de las acciones realizadas por sus subalternos.
- *El líder participativo.*- considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que él es que tienen que tomar las últimas decisiones, pero permite que se expresen libremente. Tiene muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario.
- *El líder de rienda suelta o liberal.*- deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor. Casi no hay directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo. Todo vale “Dejar hacer dejar pasar” es la consigna de este tipo de líder. No es capaz de responsabilizarse por los resultados y las acciones de sus subalternos.

Por lo expuesto se considera que los tipos de líderes responden a principios de formación de liderazgo, así el líder docente autócrata desconfía de sus alumnos y sus órdenes deben cumplirse al pie de la letra. En tanto que el líder docente participativo permite que sus estudiantes opinen antes de que él tome una decisión. El último de los líderes, da rienda suelta, como no es capaz de responsabilizarse por los resultados y acciones de los subalternos puede dar lugar a que en su empresa se formen grupos controversiales y todos hagan lo que crean conveniente.

### 2.2.3. Características

Considerando que el liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

Hablando de líderes Grinberg, Jaime (1999) citado por Jara, Aníbal (2001) en el módulo Gerencia y Liderazgo manifiesta: “La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.”

Consecuentemente, el líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Por lo expuesto, un líder docente debe poseer características ante todo humanas y ante todo practicar los valores para enseñar con el ejemplo. Este prototipo siempre debe ser constante para así irradiar al futuro.

Las características de un líder educacional son varias más se tomarán en cuenta las básicas de un auténtico líder, y para ello recurrimos a Retamal, Gonzalo (2012), señala que un líder debe tener las siguientes características:

- *Visionario*: el líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.

El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante.

- *Persona de acción:* el líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito.

Así cuando se dice que el líder debe ser visionario es debido a que quien dirige al grupo debe ser soñador e imaginativo, más si se considera que es una persona de acción se da por entendido que lucha por ideales junto con el grupo hasta alcanzarlos.

- *Brillante:* el líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.

Por lo visto un líder no es cualquier persona, sino es aquel que sobresale del grupo por su brillante inteligencia y coraje pues no se amedrenta ni se asusta ante las dificultades y lucha para vencerlas.

#### **2.2.3.1. Características de un líder docente como planificador**

Un líder docente para cumplir a cabalidad su rol de planificador es evidente que tiene que tener muy clara la visión de hacia dónde quiere ir y la misión con las intenciones de los logros que desea alcanzar con sus alumnos.

Los líderes docentes para sobresalir deben poseer una visión personal del futuro del grupo de estudiantes, para delinear estrategias como misión en cada una de sus labores frente a los educandos.

Jara, Aníbal (2001) en el Módulo Gerencia, Liderazgo y Motivación, manifiesta que el perfil del líder docente como planificador debe tener los siguientes atributos:

### **Visión del profesor líder**

Para que la visión sea precedida por los alumnos, debe institucionalizarse a través de un proyecto o documento que en pedagogía se llama planificación y encontrar maneras de comunicarla tales como:

- Directamente, en forma oral y escrita, utilizando la metáfora.
- A través de acciones cotidianas (por ej.: la forma de vestir, la definición de situaciones extraordinarias, etc.)
- La utilización de un sistema habitual de recompensas (estímulos), que manifiesten la forma directa, la idea de lo que se prefiere o rechaza en la actuación del grupo de alumnos.
- La coherencia en el manejo de los temas y recursos como elementos a través de los cuales se puede interiorizar en los valores personales, motivaciones subyacentes y actos académicos.

De allí que la visión de un líder debe mirar el futuro de los educandos, así cada clase podrá convertirla en un sueño tan precioso y todo momento didáctico tendrá una meta a realizar.

Abundando un poco más nuevamente recurrimos a Jara ,Aníbal (2001), esta vez para enfocar la misión del profesor líder.

### **Misión del profesor líder**

La misión del profesor como líder son las intenciones que éste tiene frente al grupo de alumnos, tiene una función simbólica y unificadora, es una declaración de intenciones que define la personalidad del docente y los elementos esenciales que le van a dar identidad. Los principales elementos en que debe fundar su misión son:

- Definir lo que quiere lograr en el desempeño docente frente a sus estudiantes.
- Presentar un conjunto de criterios adecuados y discutirlos con sus estudiantes para entender exactamente cuál es el objetivo de su trabajo.
- Plantear la categoría de liderazgo que desea lograr con el grupo de educandos.

- Ayudar al mayor número de discentes sin importar sacrificios.

Analizando lo anterior expuesto y haciendo una breve conclusión diremos que la visión no es un sueño; es el propósito de hacer realidad alguna parte importante de la planificación con los recursos y fuerzas que tenemos, teniendo claro de lo que se quiere en el futuro. En tanto que lo importante de la misión es el logro que nos obliga a desplegar todas nuestras energías para mejorar continuamente, es decir de lo que se quiere en el presente, caso contrario es ignorado o sustituido inmediatamente de su liderazgo.

### **2.2.3.2. Competencias de un líder docente planificador**

Así vemos también que como docente, él o ella:

- Debe conocer al alumno como sujeto de aprendizaje, sus capacidades y también debe dominar la didáctica y la tecnología que le permita obtener resultados de calidad.
- Debe transmitir de manera eficaz todos aquellos conocimientos que faciliten a los alumnos su inserción en la vida laboral.

Adicionalmente, como líder:

El profesor no sólo debe saber la materia sino dominar las técnicas didácticas para influir en los alumnos y que estos se interesen por el estudio, aprendan y se comporten educadamente.

En las dos competencias el profesor debe tener planificado cómo:

- Tratar a los alumnos con equidad y justicia.
- Controlar las dinámicas, a veces violentas en el aula.
- Incentivar los estados de ánimo de los estudiantes.
- Conseguir mayor calidad en los resultados obtenidos por los alumnos.
- Crear una imagen pública de prestigio de la institución escolar.
- Implicar a todos los alumnos en el proceso educativo.

- Servir de ejemplo en la definición de valores y principios que los educandos respeten e intenten imitar por la honestidad de la persona y la vivencia en su comportamiento diario (Andrade, 2004).

En liderazgo hoy se exige que el docente sea una persona preparada, inteligente, capaz de mantener una concordancia entre los contenidos y la realidad del medio y las necesidades de los educandos. A esto hay que sumar que el alumnado del docente espera que sea capaz de transmitir este acervo cultural, para poder interpretar el mundo de forma correcta y realizarse como personas en la sociedad que les ha tocado vivir.

### **2.2.3.3. Requisitos del líder pedagógico planificador**

Un buen líder planificador según Andrade, M. (2004) se preocupa por:

- Estar dispuesto a correr riesgos.
- Ser audaz e inteligente a la hora de escoger los contenidos programáticos.
- Vencer su desánimo y las ideas negativas.
- Ser paciente y consistente.
- Luchar por la calidad previniendo las necesidades a largo plazo.
- Saber enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes.
- Entusiasta por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Involucrar a la comunidad de educandos adaptando los contenidos.
- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Ser un portador de lo nuevo y creador incesante.
- Estar apasionado por el cambio.

De este modo un líder pedagógico como características debe tener tacto psicológico para tratar a los estudiantes de acuerdo a las individualidades de cada uno de ellos, así también saber intuir y prever los problemas, ser hábil en la toma de decisiones, entusiasta y motivador; inspirar con su visión de futuro.

#### **2.2.3.4. Atributos del líder docente planificador**

Los atributos más importantes que debe reunir un líder docente según la REVISTA CIENCIA Y CULTURA (2002) son:

1. Competencia científico - pedagógica: capacidad que le permite el dominio de la materia específica y sus métodos de enseñanza e investigación.
2. Habilidades Conceptuales: facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.
3. Dejar Huellas: legar a los demás docentes una trayectoria de resultados.
4. Habilidades Sociales o Interpersonales: habilidades para la comunicación, para delegar y motivar a los estudiantes.
5. Sensibilidad: Habilidad para identificar y cultivar el talento.
6. Juicio: para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.
7. Carácter: cualidades personales que definen quienes somos.

Ahora bien, no basta con reunir los requisitos necesarios para ser docente, no basta con acumular una larga experiencia docente, las posibilidades de éxito pedagógico en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del profesor de afianzar los mejores valores humanitarios y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la Pedagogía y la Didáctica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia.

#### **2.2.3.5. Perfil del líder docente motivador**

Consecuentemente para poder liderar alumnos el docente debe poseer ciertas cualidades. Los cambios que se están produciendo en las aulas debido a la falta de liderazgo de los profesores influyen en el desempeño docente y está obligando a un cambio de actitud y estilo cómo motivadores.

Nadie como el profesor tiene la dicha de experimentar con seres humanos, por lo tanto está obligado a esforzarse por tener esto es lo que Kouzes, James M. et. al, Citado por Patlán, Juana (2005,p.171) expone:

- Espíritu activo y precursor, capaz de intuir el futuro y saber como enseñar a sus alumnos a hacerle frente a los retos y desafíos.
- Personalidad con atractivos, ser sincero, tener competencia y credibilidad.
- Sentido de orientación de cómo enseñar a resolver ejercicios y operaciones en el desempeño docente.
- Capacidad para compartir sus experiencias con cada grupo de estudiantes.
- Implicación y apoyo activo para el colectivo de educandos.
- Estimulación de la colaboración en todo momento que lo necesiten los discentes.
- Credibilidad, hacer lo que se dice o promete.
- Comprender que el liderazgo es un asunto de todos y un conjunto de modos de proceder observables y que puedan aprender de los demás.
- Tratar a los alumnos con equidad y justicia.
- Controlar las dinámicas, a veces violentas en el aula.
- Incentivar los estados de ánimo de los alumnos.
- Conseguir mayor calidad en los resultados obtenidos por los educandos.

De acuerdo a lo expuesto el perfil de un líder docente como motivador es que debe incluir a todos los alumnos en el proceso educativo, así también servir de ejemplo en la definición de valores y principios que los alumnos respeten e intenten imitar por la honestidad de la persona y la vivencia en su comportamiento diario.

### **Capacidades de los futuros líderes docentes motivadores**

Según REVISTA CIENCIA Y CULTURA (2002), todos los profesores para liderar a sus alumnos debe desarrollar ciertas capacidades y talentos tales como:

- Lectura inteligente de la realidad del medio y el grupo de educandos.
- Intuición de perspectiva de futuro citando y desarrollando ejemplos de ejercicios de la vida cotidiana.
- Niveles altos de auto motivación capaz de transmitir a sus estudiantes.
- Fuerza emocional para manejar el cambio y prever sus consecuencias.



- Agilidad para diagnosticar permanentemente los puntos fuertes y áreas de mejora en la enseñanza- aprendizaje.
- Voluntad de compartir sus conocimientos y servir a la mayor cantidad de jóvenes.

Por lo visto el liderazgo del docente será siempre importante, pero el cumplimiento constante, fiable y predecible de las promesas será el fundamento de todas las capacidades mencionadas como Orientador.

A lo dicho se puede añadir que un docente como líder debe tener cierto carisma expresado en su personalidad prestar atención al alumno y estimular lo intelectual. El verdadero líder docente transformacional es aquel que tiene la capacidad de hacer crecer humana e intelectualmente a sus alumnos, cada uno desde sus capacidades y desde sus posibilidades.

### **Competencias del líder docente motivador**

Entre sus competencias se puede anotar lo siguiente:

- Considerarse más como un coordinador del grupo que su líder, evitando usar su posición para tomar crédito para sí mismo, sino más, buscando oportunidades de reconocer las contribuciones de otros miembros del grupo y permitiendo que ellos reciban consideración por lo que hace el grupo.
- Ayudar a todos los miembros del grupo a comprender las ventajas de buscar soluciones que beneficien al grupo, en vez de luchar por la ventaja individual.
- Esperar hasta que los demás hayan dado sus opiniones antes de proponer la propia, ofreciéndola en este momento con un espíritu de humildad y como una contribución a la consulta general, no como una conclusión definitiva.
- Resumir las opiniones dadas señalando las diferentes alternativas que han surgido o las posibilidades de consenso que van apareciendo, guiando de esta manera al grupo hasta que llegue a un acuerdo (Jara, 2001).

Por lo expuesto se llega a la conclusión de que un líder docente debe tratar de involucrar a los estudiantes en el trabajo que hay que hacer, dando a todos los miembros la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, experiencias y capacidades.

### **Actitud de un profesor líder para llegar a sus alumnos**

- Propiciar una relación horizontal que tenga aceptación del estudiante.
- Mostrarse amigo durante y fuera de la clase, entender los problemas de los educandos.
- Dar un trato cordial, amable y comprensivo.
- Permitir al estudiante participar activamente en sus clases, respetando las ideas de cada uno de ellos siempre y cuando sean coherentes.
- No dejar que el discente piense que adueñarse del conocimiento es difícil sino al contrario hacerlas fáciles.
- Infundir confianza y convertir el aprendizaje en una tarea fascinante (Jara, 2001).

De esta manera se entiende que la actitud de un líder docente es tener en cuenta que un sólo día con un buen maestro reporta tanto, como mil días de estudio sin motivación, entonces hay que saber llegar al corazón de los jóvenes, comprenderlos e interesarse como personas.

#### **2.2.3.6. Perfil del líder docente orientador**

La Revista Ciencia y Cultura (2002) al referirse al tema manifiesta que un líder docente debe tener el siguiente perfil:

- Ejercer un liderazgo orientador y facilitador, fundado en su propia experiencia, que ayude al desarrollo personal de sus alumnos.
- Ser un líder asesor que implica roles de formador, de cara a aquellas competencias de las que por el momento carecen sus educandos.
- En cada clase y tema ser un incentivador que provoque la motivación por cada logro alcanzado, en sus estudiantes.

- Mantener una actitud democrática dando libertad con responsabilidad y respetando al grupo de estudiantes.
- Hacer prevalecer los principios éticos sólidos expresados en una auténtica vivencia de valores.
- Servir de ejemplo en autonomía personal y profesional.
- Tener capacidad de innovación y creatividad.

De este modo al hacer un breve comentario sobre lo expuesto tenemos que un líder docente debe ser sobre valorizado en su función profesional y social.

### **Capacidades que debe reunir un líder docente orientador**

La capacidad es el talento o disposición para comprender bien las cosas (Diccionario Océano de la Lengua Española, 1994, p.178), es decir que los individuos tienen el arte para desarrollar diferentes destrezas de acuerdo a su conocimiento y complacencia.

Dentro de las capacidades según el escritor Jara, Aníbal (2001) anota lo siguiente:

En lo personal:

- Evaluar sus propias fortalezas y debilidades sin involucrar al ego. **La auto evaluación** aún que esta nos expone a cierta cantidad de malestar, ya que no siempre es agradable reconocer nuestras propias debilidades y faltas, y nos cuesta hacer el esfuerzo necesario para desarrollar las fortalezas que harán que esas debilidades desaparezcan.
- Aprender de la reflexión sistemática sobre la acción dentro de un marco conceptual consistente y evolutivo.
- Tomar la iniciativa de manera creativa y disciplinada.

Por lo anterior expuesto se llega a la conclusión de que un líder docente como orientador, en lo personal, debe mantener el esfuerzo, perseverar y superar los obstáculos en el logro de las metas, oponerse a las tendencias egocéntricas por medio de volverse hacia propósitos y capacidades más elevadas, manejar los

asuntos y responsabilidades con rectitud de conducta basada en principios morales y éticos.

#### **Relaciones con los alumnos:**

- Adentrarse con amor los pensamientos y acciones propias de una clase.
- Alentar a sus alumnos y brindar alegrías.
- También en lo social:
- Crear una visión de un futuro deseado basada en valores y principios compartidos y de articularla clara y sencillamente para que inspire en otros un sentido de compromiso hacia el cumplimiento.

Así en lo social el docente líder debe comprender las relaciones de dominación y de contribuir hacia su transformación en relaciones basadas en la reciprocidad, el compartir y el servicio mutuo de comprometerse con el proceso de potenciar las actividades educativas.

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

En párrafos anteriores se definió lo que es un líder con mucha más claridad. Para establecer la diferencia con un directivo es necesario primeramente hacer referencia a lo que es un directivo.

Así un directivo, “tiene la facultad para poder dirigir, se aplica a la persona que forma parte de un conjunto de personas que gobiernan, mandan, rigen o guían un grupo” Diccionario de la Lengua Española (2007).

Por tanto se puede concluir que el directivo, es la persona que se encarga de manejar una empresa pública o privada.

Desde otro ámbito, la función del director, es la de “crear un conjunto más allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico, comparándolo como un director de orquesta, necesita que los diferentes

instrumentos musicales se integren en un todo, que es la obra musical, el director tiene la partitura musical en sus manos pero no los instrumentos. Como director no puede sacrificar ningún actor en detrimento de otros, ya que evidenciaría una falta una desarmonía en la ejecución” (Frigerio, 1992).

De esto se evidencia que el administrador es el que representa a otro o actúa en su nombre con la finalidad de alcanzar los objetivos, pues administrar significa asumir una importante responsabilidad social. No podemos establecer diferencias entre directivo y líder sin antes argumentar sobre ciertos aspectos referentes a un directivo.

### **2.3.1. Decálogo del directivo**

Bajo este tema se hace referencia a los diez aspectos más importantes en la vida de un directivo que vale la pena citarlos:

1. La vinculación del directivo con la empresa es de contraprestación de servicios en una relación de agencia respecto a los intereses de representación de la propiedad.
2. El directivo tiene el derecho y el deber de conocer de una manera clara los objetivos y expectativas de los accionistas de la empresa.
3. El directivo debe establecer un contrato “moral” de comunidad de intereses con la propiedad que permita generar compromiso, visión compartida y responsabilidad mutua.
4. El directivo tiene la responsabilidad de conseguir involucrar a todos sus colaboradores en un compromiso común de retos y valores compartidos.
5. El directivo debe mantener en todo momento la iniciativa para alcanzar los objetivos y expectativas establecidos.
6. El directivo debe cuidar el equilibrio entre los diversos grupos de interés que interactúan en la empresa como comunidad de intereses compartidos: propiedad, directivos, empleados, clientes, proveedores y sociedad en general.

7. El directivo debe buscar el equilibrio empresarial entre el corto y el largo plazo para asegurar, de una forma sostenida, las expectativas de futuro de la propiedad y de la empresa.
8. El directivo debe conjugar con lealtad la carrera profesional propia con los intereses legítimos de la empresa.
9. El directivo deberá actuar en todo momento conforme a los principios de ética (Asociación Española de Directivos, 2004, p. 3-4).

Por lo arriba escrito, un directivo, sea de cualquier empresa y mucho más si se trata de una institución educativa debe vincular su relación con el servicio que presta a fin de tener claro los objetivos pues estos son el contrato moral y es su responsabilidad respetarlo, y en el desempeño de su labor no debe olvidar que la comunidad debe estar involucrada y como directivo debe mantener la iniciativa de equilibrio en los diversos intereses y para ello es primordial la lealtad profesional y la actuación conforme a los principios de la ética.

DIRECTIVOS	LÍDERES
Los <b>directivos</b> luchan porque sus empleados hagan lo que hicieron ayer, sólo que un poco más rápido y más barato.	Los <b>líderes</b> , por otra parte, saben a dónde quieren ir, pero entienden que no pueden llegar sin su tribu, sin dar a aquellos a quienes dirigen las herramientas para hacer que las cosas sucedan.
DIRECTIVOS	LÍDERES
Los <b>directivos</b> quieren autoridad.	Los <b>líderes</b> asumen la responsabilidad.
Ambos son necesarios. Pero hay que tener cuidado de no confundirlos. Nos ayuda a recordar que los <b>líderes</b> son escasos y por lo tanto más valiosos.	

FUENTE: Maram, Luis, (2011), *diferencia entre directivo y líder*. Disponible en: <http://blog.luismaram.com/2011/10/24/la-diferencia-entre-directivo-y-lider/>  
 ELABORACIÓN: Jacqueline Flores.

## 2.4. Los valores y la educación

La Educación en Valores debe ser una actividad espontánea, personal y fecunda que sienta las bases de la educación en el siglo XXI, por lo tanto hagamos de ella la agradable experiencia sobre la cual se levante el modelo del nuevo hombre que queremos para el mañana. Cuanto mayor sea la población de educandos con sólidos conocimientos en valores humanos, habrá mejores opciones de desarrollo y de participación positiva del hombre en la sociedad.

### 2.4.1. Definición

Ante el tema, los valores y la educación tomaremos lo que dice la Enciclopedia Didáctica Cardinal tomo #4 (1981, p.1601) al hablar de los valores, "los valores dependen del sentido y carácter de las culturas pudiendo ser estas; útiles (lo conveniente), vitales (lo sano), lógicos (lo verdadero), estéticos (lo bello), éticos (lo bueno, lo justo), religiosos (lo santo).

Dentro de la jerarquía de valores se distinguen tres posiciones generales:

- Los valores como algo independiente de las cosas o como entidades ideales o existencias absolutas.
- Los valores como algo relativo al hombre y fundado en la subjetividad.
- Los valores como cualidad de un orden especial, ni idéntico al de las cosas ni al de los actos psíquicos, sino que se dan en o mediante la apreciación.

Los valores se estipulan según la forma como han sido criados o formados los ciudadanos. Si un individuo tiene intrínseco sus valores se adaptará con beneplácito al convivir cotidiano, pero si tiene a media o carece de ellos será un sujeto mediocre y olvidado.

En tanto que EDUCAR, de acuerdo a la definición del Diccionario Océano Uno (2001, p.553) es, "dirigir, enseñar, encaminar, desarrollar las facultades intelectuales y morales del niño".

Partiendo de lo dicho, es necesario recurrir a lo que dice Ramón Martínez (2001, p.25) bajo el título Valores y Sociedad Actual, "cada sociedad produce sus propios jóvenes, les ofrece unos modelos que, de una u otra manera, influyen en ellos".

La imagen que proyecta nuestra sociedad es la siguiente:

- Una sociedad que evoluciona a ritmo acelerado, de tal manera que lo nuevo vale por el mero hecho de ser nuevo.
- Una sociedad pragmática, en la que triunfan los poderosos y quedan rezagados los débiles.
- Una sociedad materialista, que busca el placer y el bienestar por encima de todo y con todos los medios.
- Una sociedad que ha perdido el sentido de la trascendencia, la capacidad para cuestionarse las razones de la propia vida.
- Una sociedad en la que la publicidad está suprimiendo las diferencias entre lo verdadero y lo falso, está disfrazando la ética de la estética.
- Una sociedad mercantilista, que considera a los jóvenes un gran mercado para el consumo y propone "lo joven" como modelo a través de numerosos eslóganes; "estilo joven, tarjeta joven".
- Una sociedad en la que el culto a la imagen, la apariencia y el afán de bienestar se convierten en obsesión.

Sobre los valores también encontramos en la Reforma Curricular del MEC (1998, pp.113-114) la misma que expresa, "la Educación en Valores concierne una tarea primordial del Estado, entendido como el conjunto de todos los ciudadanos del Ecuador, en tanto en cuanto se organizan políticamente para alcanzar eso que conocemos como el **bien común**".

A la educación hay que entenderla como el conjunto de procesos de aprendizaje de conocimientos y valores frente a la vida, resulta la piedra básica y el fundamento "sine qua non" de cualquier intento sería de transformación social.



La Educación en Valores dentro del sistema educativo tiene como meta final crear la posibilidad de adultos capaces de decidir su propio destino personal y social. Ahora bien esa meta se habrá alcanzado cuando las mujeres y los hombres hayan llegado a encarnar en sus conductas diarias determinados valores, y las condiciones sociales permitan su vivencia. El hombre del mañana estará perfilado por los valores que lo dirijan y ofrecer a los niños y adolescentes la posibilidad de conocer e ir practicando esos valores. Será, la misión clave de la educación futura, sí una de las misiones prioritarias.

Dentro de la Reforma Educativa y la Curricular, están considerados los valores éticos y son aquellos que orientan las conductas humanas hacia la realización del bien moral, y se constituyen en sus referentes activos, tanto en el área personal - individual, como en el área personal - comunitaria - social.

Según la Reforma Curricular de 1994 (p.115) en cambio nos dice, "la Educación en Valores consiste en ayudar a comprender las causas y consecuencias de situaciones reales y próximas a los muchachos, estudiando las causas y consecuencias de los problemas sociales globales o problemáticos macro como: la pobreza, prostitución. etc.

Educación en Valores es; atacar a la violencia, la corrupción e inmoralidades, orientando el comportamiento de los individuos y librándolos de tensiones valorativas extremas."

Cruz, Basilio en la Guía Didáctica de la Educación en Valores (2001, p.76) al hablar sobre el tema expresa:

Educación en valores es enseñar a alcanzar la armonía social que nos lleve a vivir un marco de respeto, paz, justicia y libertad. Como humanos que somos, tenemos inteligencia, libertad y voluntad para reconocer, elegir y vivir los valores. Queremos realizarnos como personas, pero esta realización no nos va a caer del cielo !NO; vamos a lograrla en tanto pongamos toda nuestra

inteligencia, toda nuestra voluntad, nuestra libertad, a caminar en pos de ella. Y, ¿Sabes qué? no va a ser posible esa realización como personas si prescindimos de los valores durante nuestra vida o en el proceso educativo.

Desde el criterio de la investigadora, la Educación en Valores es; desarrollar en el educando actitudes y aptitudes sobre una realidad basada en el ejemplo de todos los entes actuantes en la sociedad a través de sus actos diarios en el convivir humano.

Educación en Valores significa inculcar normas de identidad, honestidad, solidaridad, libertad y responsabilidad así como el respeto y el amor. Dentro de estos valores también debe estar intrínseca *la regla de oro*, la cual admite buscar el bien propio al obrar y el de los demás.

Pues la Educación en Valores debe ser un hecho social cuya responsabilidad atañe al conglomerado humano como legado de una sociedad justa y equitativa. Que exige de nosotros incluyendo a los niños y jóvenes futuros padres y gobernantes.

He allí la importancia de la Educación en Valores, pues esta se resume a los postulados de la Revolución Inglesa; libertad, igualdad y fraternidad. La libertad la hemos perdido cuando hemos desconocido nuestra identidad; la igualdad no existe más que en enunciados líricos de la constitución y las leyes; y la fraternidad ya no existe cuando el hombre se ha convertido en depredador de su hermano.

#### **2.4.2. Importancia de la educación en valores**

Así el MEC en la Reforma Curricular (1994, p.22) al referirse a la cooperación expresa:

Es necesario que el educando en lugar de rendimiento individual y competencia, aprenda a expresarse con claridad, a alentar y aceptar las críticas de sus compañeros, a pedir ayuda, a reconocer los méritos de los

demás; aprender a ver las cosas desde las perspectivas de los otros y a encontrar respuestas de beneficio mutuo.

Una educación puede dotar a niños y adolescentes para que valoren, comprendan y actúen en el medio social, cumpliendo con el reto que le imponen el desarrollo futuro.

Pues la educación ecuatoriana no debe quedar reducida a un mero campo de la reproducción. En la Educación Básica el proceso principal debe acentuarse en la formación de valores y actitudes y no en la transmisión de reglas.

Pues durante siglos la preocupación valorativa de los padres y maestros fue crear y aplicar procedimientos afectivos para que los niños y los muchachos adoptaren las normas sociales; a fin de que aprendieran a actuar respetando las reglas; familiares, disciplinarias, de cortesía, etc.

Los resultados de tales procedimientos disciplinarios fueron excelentes y para aquellas épocas eran excepcionales. Cada quien aprendía a comportarse de manera correcta a las buenas o a las malas. Padres, maestros y la sociedad sabían - lo habían aprendido de sus padres y ellos de los suyos - que se debía hacer en cada una de las situaciones de la vida social. En estas circunstancias formar juventudes con valores y actitudes autónomas no es un privilegio, sino un reto que en el tercer milenio exige formar virtudes diferentes a la obediencia y la sumisión.

En sí, en la Reforma Curricular, se ha introducido la Educación en Valores como Eje Transversal, considerando que son ingredientes necesarios para el convivir humano, toda vez que nuestro país en los últimos tiempos ha experimentado una pérdida de valores que nos han llevado al caos y a la corrupción.

Razón de sobra tiene Martínez, Ramón (2001, p.7) cuando afirma, “la Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo (L.O.G.S.E.) propone, como uno de los objetivos ineludibles de la Educación, la formación de actitudes positivas hacia

los valores. Pues los valores son modelos ideales de realización personal que intentamos plasmar en nuestra conducta a lo largo de nuestra vida; son siempre una concepción personal de algo que es preferible para uno mismo o para el colectivo social”.

Es decir, todo proyecto educativo debería asumir explícitamente los valores y actitudes como elementos individuales del área educativa. Estos se convierten de hecho, en el motor del proceso y en aquello que da coherencia y sentido dinamizador a los diversos elementos que configuran el mismo.

El autor continúa explicando su punto de vista de acuerdo los valores y expresa:

A nuestro juicio, los valores son el punto de partida y el resultado de un proceso prioritario de interpretación significativa de la realidad; son el origen del sistema articulado y armónico de los motivos, criterios y normas, modelos y proyectos personales de vida que la educación busca e intenta construir; son, en definitiva, las premisas inspiradoras, los polos de referencia unificadores de la conducta madura a la que tiene la educación.

Cada cultura, cada etnia o agrupación humana poseen valores, los mismos que deben ser rescatados y proyectados en beneficio de la persona y de la comunidad, pues el ser humano en la búsqueda de la armonía de su vida reconquista tradiciones, y hoy por hoy añora una sociedad justa y equitativa, sin sectorización de grupos, distinción de razas y religiones, pues vivimos en un mundo convulsionado por la violencia, el odio, el rencor, el individualismo, el robo y atraco a los fondos públicos.

Por todas estas razones es que se ha incluido a la Educación de valores como Eje Transversal del Currículo en la Reforma Educativa. Además como ciudadano se tiene que ser ente participativo para que las políticas de estados sean enmarcadas dentro de los valores humanos y así evitar tantos males que interrumpen el buen convivir social.

### **2.4.3. Objetivos de la reforma curricular en relación a la educación en valores**

En la Reforma Curricular del MEC (1996, p.11) con relación a la Educación en Valores, se plantea el siguiente objetivo: "la Educación Básica Ecuatoriana, se compromete a ofrecer las condiciones más apropiadas para que los jóvenes, al finalizar este nivel de educación estén conscientes de sus derechos y deberes en relación a sí mismos, a la familia, a la comunidad y a la nación".

Debido a la pérdida de valores en la gran masa social, debido al modelo económico impuesto por las naciones poderosas, que ha obligado a que la familia destruya su núcleo y que poco a poco ha ido desplazando su verdadero rol de educadores a otra institución que es la escuela.

Es así que en la AXIOLOGÍA educativa, la escala de valores que se impartían en el hogar, hoy por hoy se hace casi imposible por cuanto los padres la mayor parte del tiempo pasan en sus trabajos, asumiendo su papel desde la infancia las instituciones como las guarderías y luego los establecimientos educativos. Pues, aquí se deben inculcar los valores como; la confianza, seguridad, espontaneidad, observación, honestidad, respeto y ética.

Ya lo decía Aristóteles, "el valor, es todo aquello que apetecemos, algo que expresa una preferencia bajo el fruto de un profundo razonamiento".

Desde esta perspectiva, el Estado a través del Ministerio de Educación y las Instituciones educativas, al poner en marcha la enseñanza de valores desea formar a los futuros ciudadanos poseedores de valores axiológicos y antológicos que integren a los seres humanos en una gestión histórica importante y prioritaria, en donde las conductas humanas tiendan el bien moral tanto individual como social.

Porque solo la Educación en Valores permitirá rescatar al hombre honesto, libre de prejuicios sociales, dueño de una verdad y una lógica necesaria para conducir al país por el camino del éxito y el triunfo.

Así se concluye que los valores son las formas de comportamiento del ser humano en donde saltan a la vista la educación escolar y familiar, porque los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad.

Pero los valores también son “la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas, permiten regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa” (Jiménez, 2008).

Visto de este modo, los valores, son normas de comportamiento social, que involucra al ser humano a actuar positivamente y reflexionar por lo bueno o malo que está haciendo teniendo siempre claro que debe asumir una actitud correcta y necesaria para alcanzar el éxito en la vida diaria.

### **3. METODOLOGÍA**

El colegio Nacional Mixto “Santo Domingo de los Colorados”, en cuanto a la investigación de gestión, liderazgo y valores está basado en un modelo crítico propositivo, el mismo que hace énfasis más en el enfoque humanismo que en los aspectos materiales. Del mismo modo podemos decir que el presente trabajo de investigación es de carácter social por cuanto examina la actitud del ser humano dentro de la sociedad y su accionar escolar y cotidiano.

El centro educativo en mención tiene 38 años de servicio a la comunidad, funciona en tres jornadas matutina, vespertina y nocturna, e inició sus labores con el acuerdo de creación de fecha 22 de Julio de 1974 con el decreto N° 746. Se formó con alrededor de 60 estudiantes y diez profesores comenzando las labores docentes en las escuela “9 de Octubre” y “Ciudad de Caracas”. Después de un año tomaron en arriendo un pequeño local ubicado en la avenida Quito en lo que es ahora el Hostal La siesta, donde se laboró por espacio de 3 años.

Actualmente, la institución investigada está ubicada en la urbanización “17 de Diciembre” en las calles Vicente Rocafuerte y Av. Juan Montalvo, en una extensión de terreno de 3 hectáreas. Tiene hermosos jardines con muchos árboles y flores que adornan las estructuras de concretos de los edificios donde están las aulas y los laboratorios de las Áreas pedagógicas. Las aulas son acogedoras y amplias en la cual albergan a 30 ó 45 estudiantes en cada una de ellas. Tiene alrededor de 3.000 estudiantes y cien profesores funcionando en las tres jornadas.

Es un establecimiento de educación media, reconoce como su patrono al insigne nombre de la cabecera cantonal y capital Santo Domingo de los Colorados, paradigma del progreso cooperativista y económico de nuestra Patria.

### 3.1 Participantes

Las personas que fueron encuestadas en el trabajo investigativo corresponde al siguiente detalle mencionado a continuación:

#### a. Directivos

Tabla N°1

Edad	Femenino		Masculino		Total
	F	%	f	%	
31-36 años	0	0	0	0	0
41-45 años	1	10	2	20	30
46-50 años	2	20	2	20	40
51-55 años	0	0	1	10	10
56-61 años	0	0	2	20	20
TOTAL	3	30	7	70	100

FUENTE: Encuesta a directivos  
ELABORACIÓN: Jacqueline Flores

En todos los tiempos la edad es entendida como “una relación, tiempo que ha vivido una persona desde su nacimiento hasta la fecha en que se requiere de esa información o hasta la fecha que muere” (Fuentes, 2000). En la investigación ha sido necesario encuestar al grupo de directivos lo cual implica el sexo masculino que corresponde a cerca de las tres cuartas partes del total de la población y el femenino

un poco más de la cuarta parte, en donde el 80% tiene una edad entre 41 y 55 años y el 20% más de 56 años.

### b. Docentes

Tabla N°2

Edad	Femenino		Masculino		Total
	F	%	f	%	
31-36 años	2	10	2	10	20
41-45 años	1	5	2	10	15
46-50 años	1	5	2	10	15
51-55 años	3	15	3	15	30
56-61 años	1	5	3	15	20
TOTAL	8	40	12	60	100

FUENTE: Encuesta a docentes  
ELABORACIÓN: Jacqueline-Flores

En la investigación ha sido necesario encuestar a profesores de ambos sexos lo cual corresponde a 10 hombres y a 8 mujeres, por tal razón las ideas dadas sobre los valores y liderazgo corresponden al género masculino que son los más accesibles a dar opinión que las mujeres.

### c. Estudiantes

Tabla N°3

Edad	Femenino		Masculino		Total
	F	%	F	%	
15 años	5	12,5	1	2,5	15,00
16 años	8	20	3	7,5	27,50
17 años	7	17,5	15	37,5	55,00
18 años	0	0	1	2,5	2,50
TOTAL	20	50	20	50	100

FUENTE: Encuesta a estudiantes  
ELABORACIÓN: Jacqueline Flores

La edad y el sexo también se investigó en los estudiantes del Colegio "Santo Domingo de los Colorados", coincidentemente resultó que los dos grupos son iguales sólo que el mayor porcentaje de encuestados tiene la edad comprendida entre 16 y 17 años.



#### d. Padres de familia

Tabla N°4

Edad	Femenino		Masculino		Total
	F	%	f	%	
31-36 años	9	22,50	3	7,50	30
41-45 años	3	7,50	3	7,50	15
46-50 años	3	7,50	10	25,00	32,5
51-55 años	3	7,50	2	5,00	12,5
56-61 años	2	5,00	2	5,00	10
TOTAL	20	50,00	20	50,00	100

FUENTE: Encuesta a padres de familia  
ELABORACIÓN: Jacqueline Flores

De la misma manera que en los otros grupos se investigó a los padres de familia y se puede destacar que el mayor porcentaje tiene una edad comprendida entre 31 y 50 años de edad y que el aporte de opiniones es igualitaria a nivel de la institución.

### 3.2. Materiales e instrumentos

#### 3.2.1. Materiales

En la presente investigación se utilizaron materiales de oficina como hojas de papel bond A4, cuadernos de notas, archivadores, carpetas, e instrumentos de escritura que fueron de mucho soporte para orientar con éxito lo planificado. Además se emplearon una computadora fija y móvil, impresora, cámara fotográfica, teléfono convencional-celular y toda la gama de los recursos tecnológicos que ofrece las Tics.

Como no podía ser de otra manera, también cuentan los recursos económicos que en todo trabajo de investigación son necesarios, los mismos que corresponden a valores de transporte y alimentación, copias Xerox para poder aplicar las encuestas, impresión y anillado de los borradores de la tesis, más el empastado, así también el traslado y estadía en la ciudad de Loja para la sustentación final del trabajo escrito.

### 3.2.2. Instrumentos

Los instrumentos de investigación aplicados fueron los siguientes:

- El cuestionario de encuesta aplicado a Directivos, el mismo que tuvo por objeto recabar información sobre la gestión, liderazgo y valores en el colegio “Santo Domingo de los Colorados”, dicho instrumento en su estructura tiene 14 preguntas en las cuales se averigua el tipo de establecimiento, organización de los equipos de trabajo, factores que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, así como si las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en algún documento, también se averigua el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, como se resuelven los conflictos, acciones que se promueven en la administración y liderazgo, habilidades requeridas para dirigir la institución, acciones del directivo para promover el desarrollo de la institución, qué órganos se encuentran en el plantel, qué es lo que hacen el equipo educativo o didáctico y finalmente se averigua del directivo en el centro. (Ver anexo N° 1)
- El cuestionario aplicado a los docentes persigue el mismo objetivo de recabar información sobre la gestión, liderazgo y valores, está compuesto por 16 preguntas puntuales que se refieren al inventario de situaciones de enseñanza (I.S.E.) con 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor, como es el caso del rol del docente líder, la actitud y las habilidades. (Ver anexo N°2)
- El cuestionario dirigido a los estudiantes intentó conseguir información acerca de la Administración, Gestión y Liderazgo de las autoridades del Colegio “Santo Domingo de los Colorados”. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real/clima escolar que existe en el establecimiento. (Ver anexo N°3)

Antes de hacer las encuestas se les invitó cordialmente a participar de ellas y explicando que las opiniones son anónimas, además que esto va a ayudar a la institución educativa para un mejor desempeño formativo.

### **3.3. Método y procedimiento**

#### **3.3.1. Métodos**

En el presente apartado se plasma el proceso metodológico, así la presente investigación tiene un enfoque investigativo de tipo mixto cuantitativo y cualitativo, cuantitativo puesto que utiliza la estadística al momento de tabular los datos para sacar porcentajes de los resultados de las encuestas, y cualitativo porque se efectuó un estudio sobre las cualidades de la gestión, liderazgo y valores.

Los métodos utilizados en la investigación fueron:

1. El método Inductivo: al momento de utilizar las tablas estadísticas para llegar a conclusiones.
2. El método Analítico: para analizar y sintetizar la teoría sobre el tema de investigación.
3. El método Sintético: para sintetizar opiniones de los expertos encontrados para el marco teórico.
4. El método Descriptivo: se utilizó para describir los resultados encontrados sobre la Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio “Santo Domingo de los Colorados”.

#### **3.3.2. Procedimiento**

El procedimiento seguido en la investigación fueron: revisión del fundamento teórico sobre el tema a investigar, contacto con las autoridades del colegio para poder realizar la investigación, preparación y aplicación de las encuestas, señalando que en esta parte se contó con la colaboración de los directivos, profesores, padres de familia y estudiantes. Cabe señalar que en esta etapa no hubo inconvenientes, seguidamente se procedió a la tabulación de los datos y ubicación en las tablas estadísticas para su análisis respectivo, con esta información se pudo elaborar el informe de investigación.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa**

En el transcurso de la investigación sobre gestión, valores y liderazgo en el colegio “Santo Domingo de los Colorados”, se procedió a realizar el diagnóstico sobre el PEI, el POA, manual de organización y código de Ética.

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

Gómez, Giovanni (2012) dice en su documento en internet, sobre un manual de procedimientos internos: “El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.”

El colegio cuenta con este instrumento que sirve para evaluar y progresar cualquier procedimiento interno, según lo revela la investigación en la entrevista a Directivos.

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

Según Jaramillo, Lilian (2012,p.27), el Manual de Organización “es un documento de control administrativo que tiene como propósito, orientar al personal Docente, Administrativo y de servicio en la ejecución de las labores asignadas a cada órgano administrativo; asimismo, delimitar responsabilidades e identificar comisiones; además, sirve como instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos institucionales, así como medio de orientación e información al público en general”.

El colegio Nacional “Santo Domingo de los Colorados” cuenta con el manual de procedimiento según lo estipula el reglamento interno de la Institución. Pero este documento no fue dado aduciendo que estaba en proceso de cambio debido a la nueva Ley de Educación.

#### **4.1.1.2. El código de Ética**

La Ética considerada como, “ciencia de la conducta, tiene como fin el estudio del problema del bien y del mal y la felicidad del hombre, como ser racional que actúa en libertad” Barquero, Alfredo (1998, p.35).

Contrariamente de su dogmatismo se puede agregar otro comentario del mismo autor, Alfredo Barquero, quien manifiesta que: “a pesar del indispensable enfoque teórico propio de toda reflexión filosófica, la ética posee un insoslayable orientación practica, pues se concreta en normas que le permiten al hombre orientar su quehacer cotidiano, sus actos y su vida. (1998, p.52)

Lo ético es el accionar honesto y transparente de todo individuo, lo cual al tener un manual se invita a reflexionar y no a actuar en forma ligera sin meditar consecuencias, pero a pesar de aquello es otro instrumento con el que el plantel no cuenta, los directivos y docentes actúan según la lógica más no por un código establecido en el plantel, y cuando se presenta un problema según manifiestan los directivos tratan de solucionarlo mediante el dialogo o amparados en la Ley de Educación.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico**

Los escritores Batiston, Virginia y Ademar, Horacio (2005,p.20) enfocan el tema en el siguiente concepto: “la planificación, entendida como proceso dinámico según una idea estratégica de la institución, se ajusta a la complejidad y dinamismo de las instituciones mediante una desagregación según el tiempo y envergadura de los emprendimientos que hay que encarar, sectores o dimensiones que hay que abarcar, problemas que hay que resolver; en planes, programas y proyectos, con un

avance entre uno y otro en cuanto a especificaciones y concreción de sus componentes (objetivos, actividades, recursos, etc.).

Es decir que dentro del plan estratégico esta todas las actividades que se van a desarrollar a corto, mediano o largo plazo y es una fortaleza para todas las entidades educativas. Como se manifestó en párrafos anteriores, la institución estudiada cuenta con el PEI. Se incluye que todas estas acciones están detalladas en el cronograma de trabajo que es entregado a cada uno de los maestros, pero toda actividad no cuenta con el criterio de los padres de familia es decir no se los incluye para la toma de decisiones.

#### **4.1.1.4. Proyecto Operativo Anual (POA)**

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización educativa, establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir,

Respecto al tema el Instituto Interamericano de Cooperación (1988, p.ii) expresa: “Se aclara la concepción de la programación operativa como un proceso continuo, que si bien exige una vez al año un esfuerzo integral de definiciones de resultados, actividades, recursos y responsabilidades, se complementa mediante el procesamiento de operativos adicionales para incorporar o reprogramar nuevas acciones y asignación de recursos correspondientes”.

Hay que destacar que en el ámbito de la investigación la entidad cuenta con un POA que recién en este año se lo ha elaborado siendo que este es un documento que prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas.

El Colegio Nacional Mixto “Santo Domingo de los Colorados” en su Plan Operativo Anual tiene un proyecto de implementación, la cuales se destacan los siguientes puntos:

1. Desarrollo de destrezas de comprensión crítica en la lectura.
2. Dominio del pensamiento lógico y razonamiento matemático.
3. La investigación parte de la formación.
4. Campaña de nutrición y salud.
5. Fiestas Patronales de la institución.
6. Escuelas para Padres.
7. Capacitación del Personal Docente sobre técnicas innovadoras en el aula.
8. Centro Médico escolar.
9. Adecuación de la sala de Computación.
10. Incremento de pasantes de las Universidades.
11. Conseguir Personal de Servicio.
12. El amor y la sexualidad.
13. Rescate de los juegos tradicionales.

En toda esta recapitulación que comprende el POA del colegio, se puede analizar que siempre va ligado con la actitud participativa de toda la comunidad educativa, ocupando cada uno de sus miembros un rol de intercambio de ideas y trabajo en equipo. Además se puede analizar que cada uno de los maestros desarrollar su liderazgo dentro del salón de clase y en las reuniones de Padres de Familia que se efectúan durante la entrega de los boletines.

#### **4.1.1.5. El proyecto Educativo Institucional (PEI)**

Proyecto Educativo Institucional, “Es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión del establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes” Jaramillo, Lilian (2012,p.28).

En el ámbito de la investigación realizada al Colegio “Santo Domingo de los Colorados”, el plantel cuenta con un PEI, y conforme los datos estadísticos de la tabla N°13, la información de resultados de desempeño son considerados para

promover el progreso de la institución, pues todos los establecimientos deben contar con un Proyecto Educativo Institucional y que es una exigencia del Ministerio de Educación y un deber de los directivos planificarlos de acuerdo a las necesidades, pero hay que anotar que siendo un instrumento que recoge las aspiraciones de los sectores involucrados en la educación de los jóvenes en la institución investigada no se está considerando la opinión de los padres de familia.

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

Con respecto a este documento, este es un documento legal que toda institución debe tener por ley. Este documento describe la mayoría del procedimiento y funciones internas. Es además para el buen funcionamiento orgánico de la institución y puede ser adaptado y mejorado cada cierto tiempo. Sirve también como una guía para el comportamiento de todo el personal, estudiantes y personas allegadas al servicio educativo de la institución.

El reglamento interno del colegio nacional “Santo Domingo de los Colorados” tiene sus objetivos y principios, los cuales están enmarcados dentro de los valores humanos y son:

#### **Objetivos**

**Art. 4.-** A más de lo citado en el Art. 19 del Reglamento General de la Ley de Educación, los siguientes:

- a. Desarrollar actividades que permitan al estudiante el redescubrimiento de valores morales, artísticos y culturales.
- b. Robustecer permanentemente los valores de libertad, solidaridad y justicia.
- c. Promover actividades en defensa de la ecología y medio ambiente.
- d. Capacitar a los estudiantes para vivir dignamente, ser útiles a la sociedad con sentido pleno de solidaridad humana.



- e. Prepararlos en los fundamentos del conocimiento para la continuación de sus estudios en el nivel superior.
- f. Desarrollar íntegramente la personalidad del estudiante, inculcándoles el respeto a los derechos y libertades fundamentales del hombre, el cumplimiento irrestricto de los deberes individuales, propios de una sociedad civilizada.

### **Principios**

**Art. 5.-** El Colegio Nacional SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS, se rige por los siguientes:

- a. El Colegio tiene la obligación de cumplir con los objetivos de la educación media, para con las especializaciones en ciencias.
- b. El ingreso de los alumnos a nuestra institución se basa en las normas reglamentarias en procura de su educación integral orientada a convertirlos en protagonistas activos dentro del proceso educativo nacional.
- c. Todos los integrantes del Colegio tienen la obligación de demostrar responsabilidad, cumplimiento, capacidad y ética en el rol que le corresponde, con una identidad institucional en el convivir comunitario.
- d. La labor del Colegio es la de aportar al desarrollo humano y científico, de nuestra nación mediante la preparación a los bachilleres para que continúen los estudios superiores, acorde a con las necesidades del país.
- e. El colegio promoverá el rescate de nuestros valores tanto a nivel local, provincial y nacional.

En estos objetivos y principios la entidad educativa establece que la convivencia escolar forma parte de la formación general de las personas que conforma la comunidad escolar y su principal misión es educar.

#### **4.1.2. Estructura organizativa del colegio**

El colegio “Santo Domingo de los Colorados” se encuentra organizado de tal manera que los equipos de trabajo en la institución están conformados por diferentes Áreas y a su vez las mismas tienen un coordinador, los coordinadores tienen reuniones permanentes con los directivos para organizar las tareas a realizar durante cada trimestre, existiendo así un cronograma trimestral de actividades el mismo que se encuentra disponible para todos los miembros de la comunidad educativa.

##### **4.1.2.1. Misión y visión**

**La misión** del Colegio Nacional “Santo Domingo de los Colorados” es “educar a la juventud con los avances de la ciencia y la tecnología haciendo hincapié en la cultura nacional, promoviendo la búsqueda permanente de la excelencia”.

**La visión** del Colegio, “es promover el desarrollo socioeconómico de la provincia y el país, mediante la capacitación permanente de la Comunidad educativa, la efectividad de la gestión curricular y administrativa, dentro de un marco de mejoramiento continuo, socialmente equitativo y ambientalmente responsable.” (Colegio Santo Domingo. 2012. Documentación Interna).

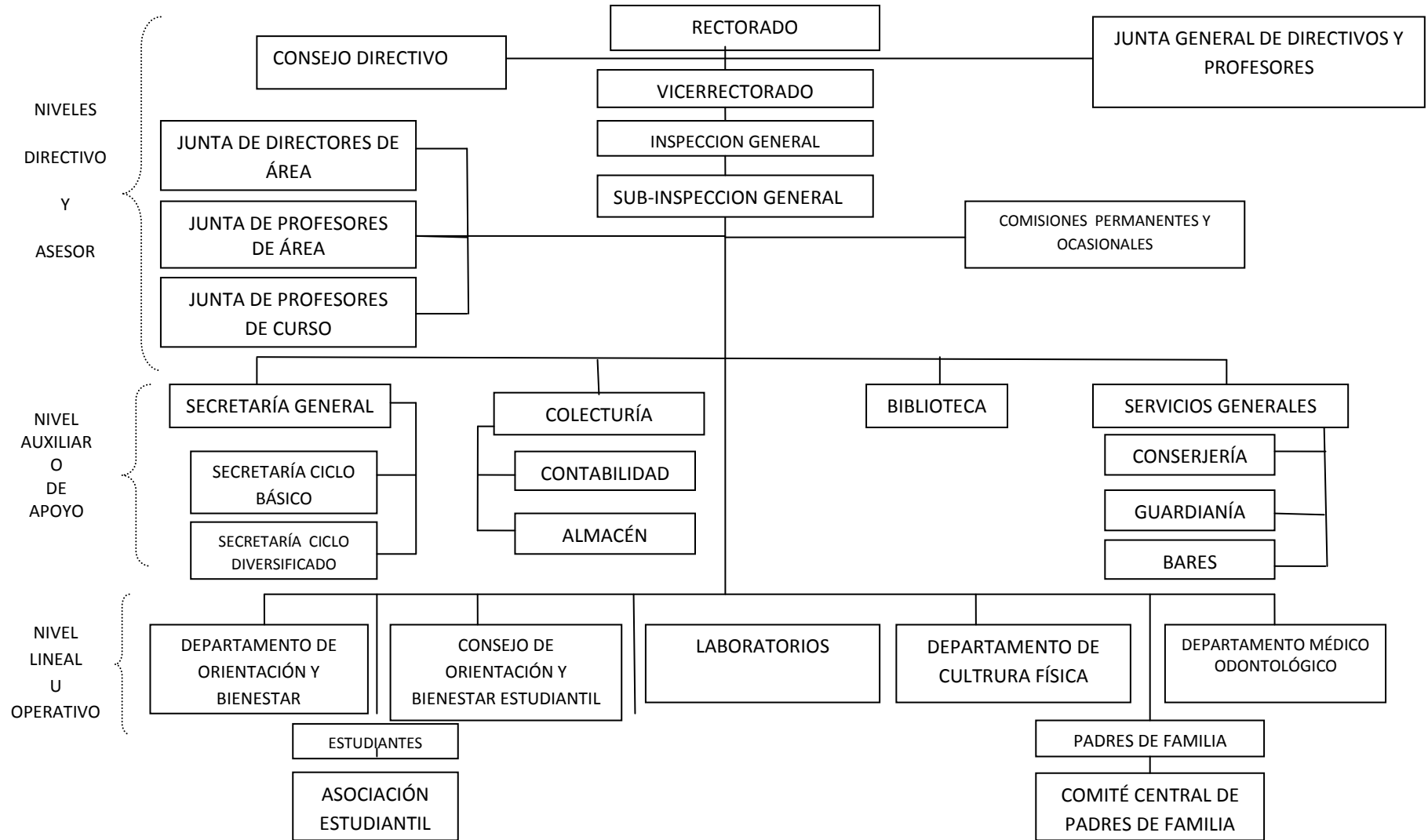
Estos conceptos que exponen el colegio sobre la visión y la misión son excelentes lineamientos que conjuga la excelencia educativa, en donde caminan hacia el futuro sin dejar a un lado su identidad cultural, promoviendo la capacitación continua y el cuidado de la naturaleza.

Los Directivos y maestros conocen esto, pero no se ha hecho una verdadera campaña de socialización y empoderamiento sobre el tema. Además los padres de familia desconocen cuando se hicieron los talleres para la formulación de estas concepciones.

#### **4.1.2.2. Organigrama**

El sistema educativo se manifiesta dentro de un proceso secuencial y el organigrama es un instrumento indispensable para saber en qué puesto están cada uno de las personas que conforman la comunidad educativa, y por esa razón el escritor Víctor Hugo Vásquez (p.195) en su libro Organización Aplicada define el concepto así: “Un organigrama es la representación gráfica de una organización con sus distintas relaciones de autoridad y funcionalidad entre las varias unidades administrativas que la conforman”

Desde ese punto de vista se expone que la entidad educativa “Santo Domingo de los Colorados” tiene este instrumento de apoyo, la cual facilita las actividades administrativas, jerarquiza a sus miembros de acuerdo a las dignidades dadas, cada uno de ellos conocen la tarea encomendada y esto facilita el control de sus superiores.



FUENTE: Organigrama del colegio "Santo Domingo de los Colorados"  
 ELABORACION: Jacqueline Flores

#### **4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos**

El Colegio Nacional “Santo Domingo de los Colorados” está conformado por ocho Áreas académicas, las cuales son:

1. Área de Ciencias Naturales.
2. Área de Lengua y Literatura.
3. Área de Ciencias Sociales
4. Área de Matemáticas y Física
5. Área de Idioma Extranjero.
6. Área de Cultura Estética.
7. Área de Optativa.
8. Área de Cultura Física.

El objetivo general de las distintas Áreas es desarrollar en el estudiante el interés por el estudio y destrezas en la adquisición de conocimientos mediante la guía del docente utilizando las TICs bajo el modelo pedagógico Constructivista.

El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE) se encarga de la interrelación entre los actores de la educación. Además es el encargado de mediar las dificultades de enseñanza-aprendizaje y disciplina de los estudiantes.

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

Con respecto a este tema Manuel Guillen (2006, p.228) manifestó: “la calidad ética de una organización no es algo que surja de modo espontaneo. Para lograr que una organización contribuya al desarrollo humano de sus integrantes y de la sociedad, la dimensión ética debería formar parte de sus fines y sus medios”.

La escuela como único sustento para impartir conocimiento también es el templo donde se ofrece los valores éticos creando espacios con ejemplo y acción. Los ejemplos morales se los comparten día a día y son el motor práctico para la ejecución de acciones que encaminen a erigir seres humanos con convicción profunda y cristiana, desapareciendo el saqueo del hombre por el hombre. Además

se puede añadir lo que expresa John Ruskin: “Educar a un joven no es hacerle aprender lo que no sabía, sino hacer de él alguien que no existía”.

El impartir conocimiento no es el único fin, sino que más bien es ayudarle a tener habilidades y competencias para que pueda desarrollarse en todos los campos de la vida y el trabajo.

#### **4.1.2.4. Dimensión Pedagógica Curricular y valores**

El Colegio Nacional “Santo Domingo de los Colorados” dentro de su dimensión pedagógica curricular y valores ejerce un *eje modelo* que es aprender haciendo bajo el Modelo pedagógico Constructivista.

El modelo pretende la formación de personas como sujetos activos, capaces de tomar decisiones y emitir juicios de valor, lo que implica la participación activa de profesores y alumnos que interactúan en el desarrollo de la clase para construir, crear, facilitar, preguntar, criticar y reflexionar sobre la comprensión de las estructuras profundas del conocimiento.

El modelo constructivista determina el aprendizaje a través del descubrimiento activo; encontrando en su experiencia regularidades y similitudes entre las cosas, es decir es la forma de construir el conocimiento que supone el aprendizaje significativo.

Los valores que se persiguen son:

- Formación integral y académica de los estudiantes.
- Estimulación de la creatividad.
- Instruir desde la realidad social, cultural y científica, en diálogo con las formas de vida, costumbres y tradiciones.
- Crear hábitos de trabajo para poder confrontar las nuevas situaciones y participar en la transformación de su entorno.

#### **4.1.3.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores**

La dimensión organizativa operacional y valores del Colegio Nacional “Santo Domingo de los Colorados” lo tenemos en el currículo, el mismo que es flexible y abierto capaz de que todos los integrantes del equipo participen en la elaboración.

El nuevo currículo que corresponde a la unificación del bachillerato en Ciencias es integrador y globalizador, para que el estudiante se potencie como ser humano en formación partiendo de su identidad, autonomía y la valoración de sus capacidades.

La comunidad educativa del Colegio Nacional “Santo Domingo de los Colorados” en su estructura organizativa se apoya en el sistema educativo, el cual considera tres niveles de concreción curricular.

Los niveles de concreción desarrollan la actitud de liderazgo y por ende se visualiza los valores morales que están implícitos en las actividades gerenciales que dirigen los directivos de la institución, por tal razón se consideran:

- Una visión trascendente.
- La participación de directivos y maestros.
- La comprensión del currículo en el primer nivel.
- El conocimiento del contexto Institucional.
- El trabajo en equipo.
- La definición de los criterios de valuación.

#### **4.1.4.7. Dimensión administrativa, financiera y valores**

La dimensión administrativa, financiera y con valores se consolida en el Departamento Financiero-Contable, cuyas funciones se desarrollan a través de actividades, tareas y unidades administrativas de la unidad educativa, para lograr mayor eficiencia, eficacia y economía.

El departamento vela por la administración eficaz y eficiente de los ingresos y egresos del colegio. Tiene tres personas que lo conducen y son: la Colectora, el Contador y el Guarda almacén. Ellos desarrollan sus actividades administrativas-financieras enmarcadas en los siguientes valores:

- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa.
- Profesionalismo.
- Eficiencia, eficacia y calidad en el tiempo.
- Honradez.
- Transparencia.
- Lealtad.
- Comunicación.
- Criterio.
- Diligencia.

#### **4.1.4.8. Dimensión Comunitaria y Valores**

En el colegio “Santo Domingo de los Colorados”, la dimensión comunitaria se centra únicamente en directivos y docentes, no se toma en cuenta la opinión de los estudiantes y padres de familia los mismos que acuden al plantel por lo general cada mes o trimestre en la entrega de boletines o en su defecto por algún acto de indisciplina de sus hijos o representados.

#### **4.1.2. Análisis FODA**

Las siglas provienen del acrónimo en Inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) que significa fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles diagnosticando la situación interna-externa de la entidad.



Con respecto a esto el escritor Joaquín Rodríguez Valencia (2004) hace el siguiente enfoque: "es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales".

Es decir que da una perspectiva más amplia de cómo solucionar las diferentes dificultades que se presentan dentro de la comunidad educativa, para así desarrollar estrategias en mira de fortalecer lo dado y desechar los obstáculos.

Realizada la investigación de las diferentes necesidades, intereses y problemas se ha priorizado las más importantes, las mismas que nos permitirá elaborar la planificación estratégica y es un proceso que nos permite visualizar la imagen actual de la institución.

El diagnóstico situacional, se realizó aplicando la técnica FODA, para que el futuro se pueda potenciar a las Fortalezas; como minimizar las Debilidades, aprovechar las Oportunidades y vencer las Amenazas. Lo que pretendemos es atender las aspiraciones, necesidades y problemas que se están presentando en toda la comunidad educativa y por ende dar soluciones a estas dificultades presentadas.

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

El análisis se lo realiza a través de las Fortalezas y Debilidades de la institución, lo cual permite al docente conocer la realidad interna de la institución.

La ubicación sectorial y física del plantel es buena, se encuentra en una zona adecuada, está dentro de un entorno ecológico, que permite el desarrollo de las actividades de enseñanza aprendizaje en un ambiente de tranquilidad sin interferencias del ruido y la polución.

#### 4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Las Oportunidades y Amenazas son factores que analizan el ámbito externo, nos permite conocer en el primer caso los eventos, hechos y tendencias que la zona del entorno pueda beneficiar el desarrollo institucional. Las Amenazas son circunstancias de la influencia que limitan su desarrollo.

Entre estas circunstancias favorables y desfavorables se observa que la entidad se desenvuelve de manera normal con inconvenientes que son comunes y solucionables.

#### 4.1.3.3. Matriz FODA

A continuación se presenta la Matriz del Análisis Interno.

No	FACTORES DE ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		A	M	B	A	M	B
1	Personal docente idóneo en las especializaciones						x
2	La Unidad Educativa tiene acogida por parte de la comunidad	x					
3	Autogestión Institucional		x				
4	Educación integral y en valores					x	
5	Proyectos estudiantiles		x				
6	Clases recuperación			x			
7	Capacitación docente		x				
8	Cumplimiento con la planificación didáctica	x					
9	D.O.B.E			x			
10	Actos culturales		x				
11	Los padres de familia conocen el P.E.I.					x	
12	Integración de compañeros de la unidad educativa			x			
13	Relación profesor – alumnos.		x				
14	Disposición para atender a los Padres de Familia.			x			
15	Colaboración de los padres de familia en los aprendizajes.			x			
16	El nivel de exigencia y responsabilidad del personal docente.		x				
17	Actividades para la integración de la Comunidad Educativa		x				

A= Alta

M= Media

B= Baja

En el aspecto interno la entidad tiene una puntuación *alta* en la aceptación por parte de la comunidad y el rendimiento de la planificación didáctica lo que implica que es una fortaleza bien sólida. Con lo que respecta a las preposiciones de autogestión,

capacitación, desarrollo de actos culturales, compañerismo, responsabilidad y actividades de integración registra un puntaje *medio* lo que equivale que es menester realizar comisiones para fortalecer este apartado.

La posición *baja* la tenemos en cinco puntos, los cuales se vinculan por ser fortalezas, pero se mantienen con un perfil bajo lo que da lugar a que se cree ambientes de gestión encaminadas a la búsqueda de alternativas de solución.

La Matriz de Análisis Externo de la institución investigada

No.	FACTORES DE ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		A	M	B	A	M	B
1	Convenios interinstitucionales			x			
2	Apoyo de la fuerza pública			x			
3	Apoyo de Autoridades del Cantón	x					
4	Participación de eventos culturales		x				
5	Capacitación de las editoriales a profesores			x			
6	Prestigio de la Unidad Educativa	x					
7	Falta de valores en alumnos						x
8	Influencia de medios de distracción afectan formación de estudiantes					x	
9	Apoyo de padres de familia	x					
10	Apoyo del Gobierno Provincial	x					
11	Apoyo del Gobierno Municipal	x					

A= Alta

M= Media

B= Baja

En el análisis externo de las oportunidades hay cuatro proposiciones *altas* lo cual se asume que el nivel de aceptación es estable. La posición *media* se manifiesta en una sola consulta, lo que amerita gestionar más para sobresalir en este punto. El aspecto *bajo* tiene tres propuestas que deben ser trabajadas. Así es, imprescindible robustecer estos puntos de las oportunidades con gestión y seguimiento comprometiendo a toda la comunidad educativa.

Al tener las matrices del análisis interno y externo que muestran detalladamente las dificultades con respecto al tema de gestión y liderazgo que presentan la entidad educativa se puede determinar el procedimiento en el siguiente mapa de necesidades y alternativas de solución.

Nº	PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	ALTERNATIVA DE SOLUCION
1	No se ha actualizado el modelo curricular	Finalización del proyecto	Obstáculos en el proceso	Actualización del proyecto
2	Impuntualidad de docentes y estudiantes	Hábito inadecuado	Desorganización interna	Campaña de concientización
3	Bajo nivel de autoestima de los estudiantes	Carencia de motivación, crisis económica	Propensos a adquirir vicios, bajo rendimiento escolar	Charlas especializadas de motivación. Motivación como eje transversal en el currículo.
4	Mínimas relaciones interpersonales entre docentes, personal administrativo y de servicio.	Falta de sinceridad Egoísmo Chismes Hipocresía	Malestar institucional	Mejorar las relaciones humanas a través de cursos seminarios y actividades de integración.
5	Falta de seguimiento por parte de Inspección y Orientación a los problemas estudiantiles	Incumplimiento de sus funciones	Generación de indisciplina. Posibilidad de desertión y repitencia.	Cumplir con las funciones reglamentarias.
6	Presencia de Antivalores en los estudiantiles	Crisis social	Indisciplina de Formación Pandillas	Talleres, cursos, charlas, seminarios sobre valores Implementación de nuevo currículo.
7	No se respeta las decisiones y resoluciones tomadas en los diferentes estamentos.	Mal hábito de Falta comunicación	Desorganización	Mejorar la comunicación interpersonal
8	Insuficiente participación de la comunidad en el ámbito institucional.	Desconocimiento Desinterés	Colegio no responde a las expectativas de la sociedad	Firmar convenios
9	Falta de coordinación de las autoridades	Falta de comunicación	Desorganización	Mejorar la comunicación
10	Falta de orientación y control de los padres de familia a los estudiantes	Desorganización familiar Crisis económica	Bajo rendimiento escolar Indisciplina Mal uso del tiempo libre	Implementar programa de escuela para padres Charlas, cursos, seminarios.
11	Influencia negativa de los medios de comunicación	Exceso programas educativos	Bajo rendimiento e incumplimiento de tareas. Adquisición de malos hábitos Alineación educativa	Control de los padres de familia

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De la encuesta a Directivos

Tabla N°1

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?	f	%
- El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre.	0	0
- Coordinadores de área.	10	100
- Por grupos de trabajo.	0	0
- Trabajan individualmente.	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta directivos  
Elaboración: Jacqueline Flores

En este aspecto se puede resaltar que el trabajo en equipo no está funcionando toda vez que el trabajo lo dejan al coordinador de Área, dejando a un lado las actividades grupales las cuales fortalecerían al equipo de trabajo. Porque es bien cierto que muchas mentes piensan mejor que una y el jefe de Área es el encargado de organizar al grupo y crear un ambiente positivo y ameno para que el trabajo didáctico sea compartido.

Tabla N°2

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:	f	%
a. El número de miembros en la institución.	4	40
b. Los resultados obtenidos en la institución.	6	60
c. El valor y tiempo empleados en la institución.	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta directivos  
Elaboración: Jacqueline Flores

En la institución mayoritariamente se toman en cuenta los resultados obtenidos para futuras acciones. Las acciones futuras pueden ser el incremento de maestros que hace faltan en algunas Áreas, la construcción de aulas o presentar un proyecto ante la necesidad de algo como el equipamiento del centro de computo o instrumentos musicales. Pero estas futuras tareas se planifican y a veces quedan olvidadas por la falta de gestión de los directivos o comisiones.

Tabla N°3

Las tareas de los miembros de la institución y el manual

<b>Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
- Si	7	70
- No	3	30
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta directivos  
Elaboración: Jacqueline Flores

La mayoría de investigados manifiestan que las reglas y procedimientos que norman las tareas de los miembros en el colegio se encuentran escritas. Por lo tanto es positivo saber que cada miembro de la comunidad educativa está al corriente de cuáles son sus responsabilidades y tareas. Pero en el lado negativo hay un 30% del personal de la entidad que desconoce este manual, lo que es un deber de los directivos dar a conocer que poseen este recurso administrativo para socializarlo y si es menester hacer algunas reformas solicitadas.

Tabla N°4

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

<b>El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
- Director	1	10
- Rector	2	20
- Consejo Directivo	4	40
- Sin responder	3	30
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta directivos  
Elaboración: Jacqueline Flores

En la actualidad al consejo directivo se lo conoce como Consejo Ejecutivo teniendo las mismas atribuciones que el anterior, según la encuesta mayoritariamente la toma de decisiones en el colegio “Santo Domingo de los Colorados” se encuentra liderada por el Consejo Directivo. El consejo Ejecutivo es un ente de asesoramiento y toma de decisiones en el cual reposan todas las responsabilidades y ejecuciones de disposiciones aparadas dentro de un marco legal.

Hay un porcentaje de 30% que no quiso responder lo que se atribuye según en un conversatorio aparte; es que a veces el Consejo Ejecutivo presidido por el rector toma decisiones injustas y un poco aparadas de la ley, lo cual se considera que es un aspecto negativo y desestabiliza el clima de respeto.

Tabla N°5

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

<b>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.</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
- Si	5	50
- NO	5	50
TOTAL	10	100

Fuente: encuesta directivos  
Elaboración: Jacqueline Flores

La delegación de funciones para resolver conflictos en la mayoría de las veces se lo hace cuando es necesario, expresan la mitad de los encuestados. El encargo de funciones es saludable ya que la comisión de arbitraje ayuda a los directivos a no atorarse con tantas situaciones que deben remediar y permitir resolverlos lo más rápido posible.

Los tipos de problemas que se presenten deben estar estipulados en el Código de Convivencia; pero la institución no dispone de este manual lo cual es un aspecto negativo, puesto que los directivos ni las comisiones encargadas no tiene en que basarse para dirimir soluciones a los inconvenientes que se les presente. Pero manifiestan que los conflictos se resuelven de acuerdo a la ley y reglamento de la Ley de Educación (LOEI).

Tabla N°6

La administración y liderazgo del centro educativo origina.

<b>Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:</b>									
<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>		<b>Total</b>	
		<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
A	Excelencia académica	6	60	4	40			10	100
B	El desarrollo profesional de los docentes	6	60	4	40			10	100
C	La capacitación continua de los docentes	2	20	8	80			10	100
D	Trabajo en equipo	5	50	5	50			10	100
E	Vivencia de valores institucionales y personales	5	50	5	50			10	100
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	20	8	80			10	100
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	10	8	80			10	100

Fuente: Encuesta directivos  
Elaboración: Jacqueline Flores

El liderazgo de los directivos promueve excelencia académica, desarrollo profesional de los docentes, trabajo en equipo y vivencia de valores. Estos aspectos son positivos para el buen desenvolvimiento de la entidad, pero cabe prestar atención al porcentaje de 80% que corresponde a capacitación; participación y delegación que los encuestados responden "a veces" lo cual hace que se desequilibre un poco el



proceso administrativo de la entidad, sobre todo en cuanto se refiere a la participación de padres de familia y quienes no siempre participan en la toma de decisiones.

Tabla N°7

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:									
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	Son innatas.	5	50	4	40	1	10	10	100
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	30	6	60	1	10	10	100
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	8	80	1	10	1	10	10	100
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	20	6	60	2	20	10	100
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	6	60	4	40	0	0	10	100

Fuente: Encuesta directivos  
Elaboración: Jacqueline Flores

La mitad de directivos consideran que las habilidades de liderazgo son innatas, sin embargo manifiestan que éstas se adquieren con la experiencia y la capacitación. La experiencia es una etapa que se alcanza con el pasar de los años y que fortalece a la entidad educativa puesto que sus directivos son personas que oscilan entre la edad de 40 hasta los 55 años y esta experiencia va ligada a la capacitación.

Según Franco, Catalina (2012) manifiesta: “Que la inversión en capacitación y desarrollo profesional traen ganancias para todos y se convierten en herramientas para que un negocio mejore continuamente y para que todos se sientan valorados y comprometidos con su labor” esto hace que sin lugar a dudas sus directivos estén en constante formación y formulen estrategias de desarrollo que van a la par con su experiencia educativa.

Tabla N°8

## Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:									
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	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.	7	70	1	10	2	20	10	100
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	30	3	30	4	40	10	100
C	La mejora de los mecanismos de control.	6	60	3	30	1	10	10	100
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	40	4	20	2	20	10	100

Fuente: Encuesta directivos  
Elaboración: Jacqueline Flores

El porcentaje del 70% expresa que los directivos usan la información de los resultados de desempeño para buscar mejoras. Estas reformas son para mejorar todos los componentes que encierra el proceso de enseñanza-aprendizaje. Pero hay una proporción del 40% que manifiesta que no han sido escuchados con respecto a la premisa de disminución de alumnos por aulas y esto hace que sea un apartado negativo en el progreso institucional.

Dentro del aspecto pedagógico tiene mucha influencia el número de alumnos en un aula de clase, en donde los estudiantes interactúen y manejen una actitud positiva hacia la vida ligados a los valores humanos para el fortalecimiento académico de la trilogía escolar: alumnos, padres de familia y escuela.

Tabla N°9

## Organismos que integran la institución

De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?									
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	8	80	1	10	1	10	10	100
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	60	2	20	2	20	10	100
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	60	2	20	2	20	10	100
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	40	3	30	3	30	10	100
E	Otros (¿cuáles?)	0	0	1	10	9	90	10	100

Fuente: Encuesta directivos  
Elaboración: Jacqueline Flores

A criterio de un porcentaje significativo de directivos encuestados el plantel cuenta con órganos de dirección, gestión, coordinación y técnico. Estos organismos institucionales robustecen a la comunidad educativa porque direccionan cada una de las actividades que se planifican dentro del Plan operativo Institucional (POA), pero existen un porcentaje del 90% que expresa que nunca acceden a otras tácticas para solucionar los imprevistos que se presentaren, lo cual se permite asumir que se mantienen de forma rígida la programación para la gestión corporativa.

Tabla N°10

## Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:									
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	50	5	50	0		10	100
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	7	70	2	20	1	10	10	100
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	50	3	30	2	20	10	100
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	50	3	30	2	20	10	100

Fuente: Encuesta directivos  
Elaboración: Jacqueline Flores

En la institución educativa según la mitad de directivos, el equipo didáctico o junta de profesores realizan el seguimiento a los estudiantes, establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia y coordinan las actividades de enseñanza. Lo cual está consolidado en el alto porcentaje que declaran ellos

También hay un porcentaje a la par que manifiesta que solo a veces se hace el seguimiento lo que vale hacer una reflexión y buscar mecanismo para que el rastreo de estudiantes sea continuo y se vea reflejada en soluciones tangibles y productivas.

Tabla N°11

Los departamentos didácticos y sus acciones.

Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:	Si		No		Total	
	f	%	f	%	f	%
- Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	7	70	3	30	10	100
- Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	5	50	5	50	10	100
- Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o Área correspondiente	8	80	2	20	10	100
- Mantener actualizada la metodología	9	90	1	10	10	100
- Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	50	5	50	10	100
- Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	10	100	0	0	10	100
- Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	1	10	9	90	10	100
- Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	8	80	2	20	10	100
- Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	6	60	4	40	10	100
- Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	5	50	5	50	10	100

Fuente: Encuesta directivos  
Elaboración: Jacqueline Flores

Los departamentos didácticos del Colegio “Santo Domingo de los Colorados” están encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia,

formular propuestas al equipo directivo y al claustro según más de la mitad de directivos encuestados.

Los directivos entrevistados manifiestan que esto es positivo puesto que cada departamento elabora y establece, con la ayuda de sus miembros, cuáles serán los lineamientos propuestos de acuerdo a la Ley. Negativamente se puede observar el porcentaje de 90% en el punto que no se elabora una memoria periódica para evaluar temas trascendentales, lo que se asume es que no llevan un registro prolijo del seguimiento a los conflictos y sus posibles soluciones.

Tabla N°12

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

<b>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.</b>		
	<b>F</b>	<b>%</b>
- Si	5	50
- No	5	50
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta directivos  
Elaboración: Jacqueline Flores

En el colegio “Santo Domingo de los Colorados” la gestión pedagógica es fomentada a medias y esto amerita que las direcciones distritales educativas tienen que supervisar estos procesos para recomendar o ejercer presión hacia un cumplimiento total del mismo, lo cual se desprende que es un aspecto negativo dentro del trabajo académico.

Los directivos y las Áreas académicas son los que realizan la gestión pedagógica como lo menciona Enrique Bambozzi (2001, p.9) :“En la escuela la gestión pedagógica se dirige a la formación de los alumnos, a los procesos de enseñanza y aprendizaje, a las actitudes de los individuos” esto hace que en cierta forma se está desarrollando bien las directrices de gestión, pero un porcentaje de 50% expresa

que *no lo hace* lo que se da a pensar que algunos directivos desconoce de este tema.

Tabla N°13

Material de planificación educativa

En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:	Si		No		Total	
	F	%	f	%	f	%
3. Una reingeniería de procesos.	2	20	8	80	10	100
4. Plan estratégico.	5	50	5	50	10	100
5. Plan operativo Anual.	5	50	5	50	10	100
6. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	5	50	5	50	10	100

Fuente: Encuesta directivos  
Elaboración: Jacqueline Flores

Un porcentaje del 50% se refleja que en la institución se han elaborado el plan estratégico, POA y proyectos de capacitación dirigido a la comunidad educativa; lo que es fructífero disponer de estas herramientas didácticas. Pero es evidente que según los resultados estadísticos en la entidad educativa no se ha realizado una reingeniería de procesos.

El concepto más ligado a la educación lo expresa el escritor Raymond Manganelli (2004, p.IX) y dice que: "La reingeniería- o sea el rediseño rápido y radical de los procesos para lograr el *mejoramiento decisivo* del rendimiento" es decir que se debe promover este tipo de actividades para alcanzar mejoras en la calidad, servicios y beneficios académicos encaminadas a la excelencia y que admita, si es necesario, crear nuevas formas corporativas.

#### 4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla N°14

Resultado de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	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.	8	40	7	35	5	25	20	100
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.	10	50	7	35	0	0	20	100
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	10	50	7	35	3	15	20	100
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	11	55	8	40	1	5	20	100
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	15	16	80	1	5	20	100
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	50	9	45	1	5	20	100
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	10	50	4	20	6	30	20	100
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5	10	50	9	45	20	100
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	10	10	50	8	40	20	100
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	4	20	9	45	7	35	20	100
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	50	8	40	2	10	20	100
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	11	55	7	35	2	10	20	100
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el Área académica	12	75	5	25	2	10	20	100
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	15	75	5	25	0	0	20	100
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	10	50	8	40	2	10	20	100
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	9	45	10	50	1	5	20	100

Fuente: Encuesta A Docentes

Elaboración: Jacqueline Flores

El porcentaje más alto,75%, se observa en la pregunta n° 14 en donde los directivos mantienen una relación armónica en el área administrativa-financiera y así lo estipula el autor Cesar Ramírez C. (2004,p.25) que manifiesta: “La administración y la conducción de la institución educativa, considerada ya como una empresa de

servicios, no es ajena a la gestión empresarial, y , por ende, vale recordar que para lograrlo es necesario aplicar las cuatros grandes funciones básicas de la administración: la planeación, la organización, la comunicación y el control” , lo cual favorece el liderazgo en función.

Pero, cabe anotar que en la pregunta n° 5 hay una proporción del 80% en que los padres de familia ponen resistencia a los cambios que se efectúan, lo cual incide en que se debe socializar los temas nuevos para que los progenitores se sientan satisfechos de las transformaciones educativas que se están impulsando.

La consulta n° 3 tiene un porcentaje del 65% lo que implica que la gerencia educativa de la institución promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y seguro, esto se considera un rango aceptable; pero esta representación *aceptable* también involucra hacer cambios estratégicos y lo que siempre se aspira es conseguir la excelencia académica.

Y esto se deja con la incógnita que falta mucho por hacer en la institución, aunque se han recuperados espacios olvidados como actividades de integración comunal, sin embargo se nota que se lo está haciendo de una forma lenta pero segura.

#### 4.2.3. De la encuesta a estudiantes

Tabla N°15

Resultado de la encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		F	%	f	%	f	%	F	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	8	20	31	77,50	1	2,5	40	100
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	11	27,5	26	65	2	5,0	40	100
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el	13	32,5	20	50	7	17,5	40	100



	ambiente escolar.								
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	12	30	20	50	8	20	40	100
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	25	62,5	12	30	3	7,50	40	100
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	15	37,5	19	47,50	6	15	40	100
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	15	32	80	2	5,0	40	100
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	11	27,5	27	67,5	2	5,0	40	100
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	11	27,5	25	62,5	4	10	40	100
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	20	50	16	40	4	10	40	100
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	26	65	13	32,5	1	2,5	40	100
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	21	52,5	18	45	1	2,5	40	100
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	18	45	20	50	2	5,0	40	100
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	20	50	10	25	4	10	40	100

Fuente: Encuesta a Estudiantes  
Elaboración: Jacqueline Flores

La palabra liderazgo se estipula en el libro *Un Líder Como Jesús* de Ken Blanchard y Phil Hodges que manifiesta :”El liderazgo es un proceso de influencia cada vez que usted quiera influenciar el pensamiento, el comportamiento o el desarrollo de la gente en procura de alcanzar una meta en sus vidas personales o profesionales, estará asumiendo la función de líder” (2005,p.4).

Y en el apartado n° 11 existe el porcentaje de 65% lo cual contribuye a que el maestro es él que toma las decisiones y esto se enmarcan dentro del aspecto negativo, por lo tanto no está fomentando el liderazgo participativo lo cual desfavorece a la motivación intrínseca de sus alumnos.

Además se añade, que en la pregunta n°5 hay un 25% en donde los alumnos manifiestan que siempre los maestros esperan de ellos que hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo; lo cual no se considera aceptable desde la óptica de los mismos estudiantes.

Concerniente al mismo tema, consulta cinco, se puede reconocer y utilizar métodos pedagógicos como los de María Montessori, Célestin Freinet y otros; en donde el alumno es un ente activo de su propio proceso educativo, que el instructor sea generador y facilitador del proceso de aprendizaje, que los medios de enseñanza-aprendizaje sean flexibles y más aun la escuela se conecte con el diario vivir, es ahí donde se va a encontrar una educación de calidad y calidez.

La información de los resultados en la pregunta n° 1 se considera también como negativa; puesto que el rector no está tomando en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, quienes dirigen el plantel hablan más y escuchan menos los problemas de los educandos, situación que deja ver que el liderazgo conductual no está siendo orientado a la realización de tareas observadas cotidianamente en el ambiente escolar.

Lo que se enfatiza es que según el concepto de Albert Viadé (2003, p.215) manifiesta: "La primera conducta que la teoría conductista analiza es la participación que el líder deja a los subordinados en la toma de decisiones" y esto puede ser de acuerdo a las tres categorías que desarrolla esta teoría: autocrático o dictatorial, democrático o participativo y dejar hacer o laissez-faire.

#### 4.2.4. De Los Padres de Familia

Tabla N°16

Resultados de la encuesta a Padres de familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		F	%	f	%	f	%	F	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y los Padres de familia.	16	40	22	55	2	5	40	100
2	Las autoridades hablan más y escuchan menos las sugerencias de los Padres de familia.	10	25	28	70	2	5	40	100
3	El liderazgo pasivo es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.	20	50	18	45	2	5	40	100
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las reuniones de Padres de familia.	16	40	20	50	4	10	40	100
5	En las reuniones, Padres de familia interactúan.	6	15	24	60	10	25	40	100
6	Los directivos y dirigentes inician las reuniones de Padres de familia con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	20	50	18	45	2	5	40	100
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los Padres de familia las desarrollen.	20	50	18	45	2	5	40	100
8	El orden del día de las reuniones de Padres de familia ,se permiten hacer cambios.	22	55	16	45	2	5	40	100
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	12	30	26	65	2	5	40	100
10.	En las reuniones se dan oportunidades para que los Padres de familia expresen su opinión.	20	50	15	37,5	5	12,5	40	100
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	28	70	12	30	0	0	40	100
12	En las reuniones de Padres de familia se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación todos.	20	50	18	45	2	5	40	100
13	Los Padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	25	62,5	10	25	5	12,5	40	100
14	Los Padres de familia fomentan la práctica de la ética y los valores en sus hogares.	20	50	18	45	2	5	40	100

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: Jacqueline Flores

En el desarrollo de esta investigación se puede elevar como aspecto positivo el 62,5% que corresponde al punto n° 13, lo cual es favorable para el desarrollo programado de las actividades académicas de la institución y se justifica este porcentaje con la encuesta.

Con respecto a la pregunta n° 8 existe un porcentaje del 55% que manifiesta que si se permiten hacer cambios en el orden del día, lo cual es halagador para los padres

de familia participar en estos encuentros colectivos. Estas reuniones dan vida a la entidad y crean confraternidad institucional.

El 70% se visualiza en las preguntas n° 2 y 11 según las respuestas de más de la mitad de los padres encuestados, el rector del colegio “Santo Domingo de los Colorados”, sólo a veces tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia, el liderazgo pasivo es el que predomina cotidianamente en el ambiente escolar y rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las reuniones y no hay interés por conocer los problemas de los estudiantes. Esto conlleva a que son actitudes perjudiciales que deben eliminarse y encaminarse hacia nuevos rumbos de participación y progreso.

#### 4.2.5. Matriz de problemáticas

Matriz 1

Resultados de la entrevista a directivos

Orden	Preguntas	Respuestas	Respuesta positiva		Respuesta Débil	
			f	%	F	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Manera de entenderse entre compañeros	0	0	10	100
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Hasta el momento no	10	100	0	0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Mediante el diálogo entre las partes	10	100	0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Sincero Honesto Dinámico	0	0	10	100
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	El liderazgo autoritario o autocrático	10	100	0	0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Educación de calidad	10	100	0	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Trabajo en equipo	0	0	10	100
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	No existen antivalores	0	0	0	0

Fuente: Entrevista a directivos

Elaboración: Jacqueline Flores

En la indagación realizada al colegio se puede definir que existe un 100% en las preguntas 2, 3, 5 y 6 lo que equivale a las respuestas positivas. Con respecto a la pregunta n° 2 en cuanto a que si la institución tiene un manual que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo la respuesta es que hasta el momento no se ha elaborado el manual lo que implica que los directivos deben organizar comisiones para la creación de este instrumento educativo que es de gran ayuda para la formación en valores.

La pregunta n° 3 es sobre la solución de conflictos y su respuesta manifiesta que se resolvería mediante el diálogo entre las partes, pero esta respuesta demuestra que no hay lineamiento escrito como el código de convivencia lo cual es fundamental para saber cuáles son los deberes y derechos que tienen todos los miembros de la unidad educativa. Además se puede añadir que según vivencias de algunos docentes, padres de familias y alumnos esta solución de conflictos se desarrolla de acuerdo a la conveniencia de las partes afectadas y que algunas veces no están ceñidas a la Ley.

Con relación a la consulta n° 5 que estipula cual es el tipo de liderazgo que reina en la comunidad educativa; la contestación es el liderazgo autoritario o autocrático lo cual es preocupante puesto que “el término autocrático se lo aplica a los liderazgos absolutos y se le hace sinónimo de despotismo y crueldad” según lo asevera el escritor Joel Sevilla (2002, p. viii).

En la aclaración n° 6 sobre los valores institucionales certifica con la respuesta positiva que es la educación de calidad; pero este atributo cómo se lo manejaría, es el gran reto que tiene la institución que buscar.

Las respuestas débiles aparecen en las preguntas 1,4 y 7; las cuales no se visualiza contestaciones trascendentales, la cual merece un repensar de que es lo que se está haciendo para ejecutar nuevas propuestas antes los múltiples problemas que se presentan o que se avizora.

Con la matriz de problemas se analiza que ésta no satisface las necesidades deseadas, así también no está claro cuáles deben ser las características de un líder educativo y los valores que predominan en los profesores y estudiantes. Pero lo que sí está claro es que se deben ejecutar mejoras en pro de efectivizar propuestas a corto o largo plazo.

Esto se somete a una gran meditación como lo manifiesta Beatriz Pont en su libro *Mejorar el Liderazgo Escolar* con el siguiente párrafo: “El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolar. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficacia y la equidad de la educación” (2009, p.9).

Por esa razón es muy importante la participación activa de todos quienes conforma la comunidad educativa, sin dejar rezagado a nadie para que exista un mejor involucramiento comunal y social.

## **5. DISCUSIÓN**

La gestión, liderazgo y valores es un tema que se tuvo la oportunidad de estudiarlo en el colegio Nacional “Santo Domingo de los Colorados” a través de la investigación de campo en el año lectivo 2011-2012 en la ciudad de Santo Domingo, resaltando que la investigadora es parte de la planta docente de este prestigioso plantel lo cual se enorgullece de tal manera, por cuanto se busca mejorar los procesos pedagógicos para fortalecer la formación integral de los estudiantes, atendiendo especialmente al desarrollo de las competencias básicas y elementales, priorizando la formación humana.

En el aprendizaje significativo para poder triangular la formación del estudiante es necesario determinar las condiciones que tienen en las aptitudes y actitudes en lo concerniente a sus destrezas y competencias, es por esta razón que la gestión se

desarrolla y es un proceso permanente, lo que no sucede con el liderazgo que debe ser fortalecido adquiriendo otras alternativas que cultivan sus características para luego aplicarlas con los valores que se irán fomentado y acentuando de manera continua y permanente, propendiendo a la formación de un individuo con mayores condición a enfrentar y solucionar los problemas que tienen durante su vida.

Esta investigación ira buscando nuevos lineamientos que conlleve a que la triangulación este íntimamente ligada y tienda a ser más autónoma en las decisiones que el nuevo ser humano que se plantea el presente proyecto.

#### **a. Directivos**

La forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo está conformada por diferentes Áreas académicas las mismas que para un mejor desempeño cuentan con un coordinador, quien dirige las sesiones y encausa las fortalezas y dificultades de acuerdo a un consenso dado, pero la mayoría de las veces no toma don de mando y realiza las actividades solo o con un grupo mínimo de sus miembros. Lo que hace pensar es que el coordinador no lidera bien al grupo y eso hace que el trabajo en equipo se debilite.

La pregunta medular es que los directivos de la institución cumplen o no con la gestión de organización, lo hacen bien porque tienen buenas relaciones personales con los miembros de la comunidad educativa, conocen sus tareas a ejecutar y toman decisiones bajo un clima de respeto con la principal autoridad del plantel. Pero en algunas circunstancias se oscurecen estos valores y se refleja situaciones pocos cordiales, desconocen cuáles son sus tareas y al tomar decisiones lo hacen unilateralmente lo cual desestabiliza el sistema organizacional del plantel.

Entre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización se destaca los resultados obtenidos los cuales son aceptables, pero esto *aceptable* se llama a un estado de alerta puesto que la entidad se encamina hacia la

excelencia, lo que significa que existe una dirección aceptable empeñada en mejorar.

Con respecto al involucramiento de estudiantes y padres de familias en la toma de decisiones se puede anotar que se está haciendo participe de esto, pero no se ha elaborado formas claras para su inclusión, lo cual contribuye a que los padres de familia estén mal informados y cuestionen algunas decisiones tomadas por los directivos.

El ser humano a diario debe tomar decisiones para el buen funcionamiento de la sociedad, de lo cual no están exentos los directivos; pues bajo su administración gestionan cada una de las actividades que la entidad necesita y extendiéndose las mismas a las demás jerarquías y grupo de colaboradores según versiones de más de la mitad de los investigados. Pero a veces como que se quedan estancadas las actividades y surge el conflicto por no delegar funciones a los demás miembros de la comunidad educativa.

Es evidente que la administración y liderazgo del colegio promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes y la vivencia de valores institucionales y personales esto, está reflejado en las respuestas de los investigados. Sin embargo falta mucho por hacer, porque el colegio no tiene recursos propios y su promoción requiere de dinero, algunos maestros no tienen título docente por lo cual ya no quieren capacitarse y no se ha hecho una verdadera campaña en valores para el empoderamiento de esto; lo que significa que están fracturados estos aspectos.

La institución requiere que los líderes sean capacitados de forma continua y capaz de que puedan conjugar la teoría con la práctica a partir de la experiencia; sólo así se logrará mejorar el desempeño de la institución. Este desempeño corporativo requiere del emprendimiento de todos los miembros de la comunidad educativa, por tal razón sus directivos poseen la experiencia y capacitación para estos logros.



El Departamento de Bienestar Estudiantil lleva a cabo el seguimiento de grupo de alumnos con miras a mejorar la convivencia de los mismos, evidenciando que el manejo de conflictos de los estudiantes son coordinadas; sin embargo a veces no se involucran a los verdaderos protagonistas expresando malestar y rechazo, llegando a acuerdos pocos satisfactorios.

El equipo didáctico del plantel está encaminado a organizar y desarrollar enseñanzas propias de cada asignatura, teniendo en mente la actualización de la metodología. Pero es necesaria una reingeniería de procesos lo cual equivaldría a un cambio de actitud que solucionaría los problemas presentados.

En la entrevista realizada a los directivos, la opinión de los mismos es que es necesario crear encuentros de acercamiento más continuos hacia los profesores, estudiantes y padres de familia; formando vínculos más estrechos ligados a escuchar las ideas de ellos para ser incluidas en el PEI, puesto que el diálogo entre las partes es positivo para la buena marcha de un establecimiento educativo, es por esta razón que se están buscando nuevas estrategias que determinen la mejor coordinación que debe existir y prevalecer entre directivos y docentes para alcanzar los resultados esperado y el desarrollo institucional.

#### **b. Docentes**

Para ser un líder docente no se necesita conocimientos específicos sino buena voluntad y deseos de hacer bien las cosas , es evidente que los docentes del colegio “Santo Domingo de los Colorados” se encuentran capacitados para ejercer el liderazgo pues cuentan con conocimientos en técnicas innovadoras así como poseen la actitud y habilidades para buscar la innovación en las formas habituales de enseñanza-aprendizaje escolarizada, sin embargo no todos los docentes están motivados y la enseñanza de valores no se lo está realizando adecuadamente.

Las debilidades según los docentes investigados es que hay una cierta resistencia de los padres de familia, cuando se introduce en la enseñanza nuevos métodos

posiblemente porque hace falta liderazgo en la gestión académica o por cuanto no existe un contacto más perenne de parte de los representantes con la institución.

La cantidad de 45 ó 55 alumnos por aula influye en el buen desempeño de la clase y en el aprendizaje de los estudiantes, lo cual se ha venido debatiendo este tema sin que sean escuchados por parte de los directivos de la institución, lo que hace pensar que las reuniones para debatir diferentes temas son beneficiosos; pero se quedan olvidados en las actas sin que se haga un seguimiento planificado de las decisiones tomadas dentro del seno de la asamblea general.

Los maestros de la entidad como seres visionarios realizan su labor educativa a cabalidad, pero manifiestan que es imperioso profundizar más en proyectos relacionados con el buen vivir o sumak kawsay que vigorizan el cuerpo y el alma, por eso es necesario que la gestión y liderazgo vayan de la mano con los valores institucionales, éticos y morales.

El docente actual a través de los curso de mejoramiento profesional dictado por el Ministerio de Educación, entidades públicas o privadas está abriendo nuevos senderos, en que el docente debe profundizar el análisis crítico y el razonamiento lógico; siempre y cuando este nuevo modelo del docente procure estar dispuesto al cambio permanente, ser ético y profundizar el conocimiento con un pensamiento reflexivo, positivo y constructivo.

### **c. Estudiantes**

Los estudiantes del colegio en su fortalecimiento hacia la gestión, valores y liderazgo realizan actividades encaminadas a robustecer este ámbito, guiada por los directivos y docentes, como la elección del Consejo Estudiantil, campeonatos deportivos y otras actividades afines que se despliegan a medida que toma posesión los directivos estudiantiles.

Con respecto a la gestión, liderazgo y valores desde el criterio de los estudiantes es que a los directivos del colegio le hace falta tomar en cuenta a los involucrados en la gestión educativa del plantel. Los líderes de la institución investigada solo hablan y no escuchan los problemas de los educandos, dejando entrever que el liderazgo directivo y docente no se manifiesta de una forma total, por lo tanto no se cumple de una manera horizontal y paralela y se viene impartiendo de manera vertical.

Los discentes manifiestan que los directivos y docentes del colegio siempre esperan que en las clases todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, lo que interrumpe la motivación escolar. Sin embargo hay maestros que inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

La actitud de los estudiantes es muy compleja, puesto que la mayoría de ellos provienen de hogares conflictivos y por la migración algunos de ellos viven con parientes que no son sus padres lo que hace que el entorno familiar se debilite un poco, fuera de aquellos consideran que los profesores les permiten expresar sus opiniones y sus problemas son escuchados, aunque no en su totalidad y eso amerita actuar creando vínculos de acercamientos más continuos y positivos.

En la entidad según los estudiantes la técnica utilizada por los profesores es el trabajo grupal, lo cual es ventajoso para ellos porque afianzan la interacción, desarrollan su creativa y son hacedores de su propia instrucción; pero la desventaja es que solo pocos colaboran con las actividades del grupo y el resto no se quiere envolver en el asunto haciendo del aprendizaje un mero formulismo para obtener la nota del pase de año.

Sin dejar duda, según los estudiantes si existen maestros que se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades, enarbolan su carisma para proyectarlo hacia sus discípulos lo cual es satisfactorio, pero como es una institución con tres mil doscientos estudiantes en sus tres jornadas; siempre surgen dificultades que son observadas por los estudiantes y que al mismo tiempo son

superadas. Ante tal situación deben existir mejores manera de comunicación y acercamiento que permitan que los estudiantes a más de valorar a sus maestros se sientan comprometidos para alcanzar una mejor formación y la educación sea de calidad y calidez.

#### **d. Padres de familia**

En el ámbito de la investigación llevada adelante en la institución existen diversas connotaciones; puesto que hay alrededor de 1.500 representantes y solo se entrevisto a 40 padres de familias, que representan una muestra del universo, los cuales están conforme con la gestión emprendida por los directivos.

En lo concerniente a la opinión de los padres de familia, es que las autoridades no toman en cuenta la opinión de los actores de la educación como es el punto de vista de los docentes, estudiantes y padres de familia pues se evidencia que los que dirigen al plantel hablan más y escuchan menos sugerencias. Proyectando un porcentaje alto en las respuestas dadas.

De acuerdo al parecer de los padres de familia investigados en la entidad educativa influye el liderazgo pasivo pero esto parece ser porque a la convocatoria de reuniones no asisten un porcentaje considerable de representantes, por lo que sólo a veces se llevan a cabo nuevas ideas en las reuniones de padres de familia, y cuando éstos últimos son convocados a reuniones, los directivos y docentes desarrollan las sesiones con frases de motivación en valores y virtudes, además si se permiten hacer cambios al orden del día y esto justifica el nivel de aceptación que tiene el padre de familia hacia la institución.

Concluyendo este apartado, es necesario señalar que de acuerdo a la investigación los padres de familia se sienten comprometidos, pero existen poca actividades que presenten temas relacionados con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, además también se anteponen algunos conflictos que durante todo el

año escolar se soluciona o se quedan a media desarrollando cierto malestar en algunos progenitores sin que se llegue a dificultades extremas.

Cabe destacar que también tienen un alto espíritu colaborativo, y tiene la expectativa que sus representados reciban una enseñanza practica y realista, también debe fomentarse las responsabilidades que tiene los padres de familias en apoyar cuando muchos de sus hijos o hijas no pueden hacer las tareas que tiene que realizar en casa ya que no tienen la misma condición socioeconómica y cultural.

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

### **6.1. Conclusiones**

Una vez que se ha investigado sobre el tema: “Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional “Santo Domingo de los Colorados” del cantón Santo Domingo de los Colorados de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, durante el año lectivo 2011 – 2012 y vinculando los resultados con los objetivos de la investigación y, de acuerdo a los resultados de las encuestas y entrevistas se ha llegado a lo siguiente conclusiones:

- Se pudo determinar que en el colegio “Santo Domingo de los Colorados” los equipos de trabajo están organizados a través de los coordinadores de Área, los cuales necesitan reforzar su liderazgo y compartir responsabilidades, para que estas actividades asignadas sean cumplidas.
- Los directivos y profesores del colegio “Santo Domingo de los Colorados” cuentan con un manual de funciones que contiene normas y procedimientos que rigen sus actividades cotidianas teniendo como máximo organismo al Consejo Ejecutivo. Este organismo es el eje directriz en la toma de decisiones.
- El colegio , cuenta con niveles directivos: Rector, Consejo Ejecutivo, Inspector general , Sub- inspector, Junta de directores de Áreas, Junta de Áreas, Junta de Profesores de cursos, Comisiones permanentes y ocasionales. Nivel auxiliar o de apoyo: secretarias, colecturía, biblioteca y servicios generales. Nivel lineal u operativo: Departamento de orientación y bienestar estudiantil, Consejo

Estudiantil, laboratorios, Departamento de Cultura física, Departamento médico odontológico, y Comité Central de Padres de familia. Los cuales mantienen su hegemonía y liderazgo.

- En el colegio la gestión pedagógica fomentada a medias, realiza la producción de diagnósticos y soluciones acorde con la diversidad de potencialidades de la comunidad, situación que posiblemente sea porque no se ha realizado una reingeniería de procesos, este cambio involucra grandes sacrificios que los miembros de la institución consideran que se debe hacer.
- La toma de decisiones está liderada por los directivos, por esta razón los directivos como líderes educacionales tiene habilidades innatas aunque lo adquieren al estudiar teorías sobre administración educativa o en su efecto a lo largo de la experiencia. Para asumir el liderazgo a fin de transformar las formas habituales de la escolarización. Con estos conocimientos a veces se promueve un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y seguro a los estudiantes.
- La enseñanza de valores como ejes transversales al ser tratada en cada hora clase se logra la formación integral del estudiante. Pensando en la realidad, su entorno familiar y/o comunitario, al interesarse por los problemas de los educandos y que éstos puedan expresar su opinión, desarrollando la enseñanza-aprendizaje con valores lo cual proporciona un modelo de educación que sea más profesional, contenga ética y principios.
- La motivación en “valores y virtudes” al ser la primera actividad que se realice en el entorno familiar y/o comunitario, crean vínculos más profundos e involucran a los padres de familia en la educación de los adolescentes y jóvenes y sobre todo toma en cuenta su opinión porque los padres conocen a sus hijos.
- El liderazgo pasivo se manifestaría en un retroceso mientras que el liderazgo activo es avanzar con paso firme y seguro hacia nuevas formas de construcción formativa, donde están presentes los docentes, padres de familia y estudiantes cumpliendo la trilogía educativa.

## 6.2. Recomendaciones

- Es conveniente distribuir y delegar funciones a todo el grupo de profesores integrándolos de manera continua. Los directivos y profesores deben trabajar en el involucramiento y participación de los padres de familia y estudiantes en todas las actividades académicas, sociales, culturales, y financieras de la institución.
- Los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño de estudiantes, docentes y directivos sugieren que se debe planificar nuevas estrategias proactivas que mejore la actividad escolar del colegio.
- Los docentes deben plantear y formular propuestas al equipo directivo en cuanto a la programación de valores humanos para que la metodología de enseñanza sea real y uniforme. Y la evaluación y seguimiento de los estudiantes debería hacérsela de forma continua y permanente involucrando a los padres de familia para fortalecer el vínculo filial y educativo
- Al iniciarse cada actividad de clase, se la debe realizar con frases de motivación en “valores y virtudes“.
- Es urgente que los docentes desarrollen macro programas sobre liderazgo y valores, a fin de que sean discutido y llegar a compromisos leales con el único propósito de que ellos se sientan seguros de sí mismos y cuenten con el apoyo institucional requerido.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Título de la propuesta**

EL LIDERAZGO Y LA PRÁCTICA DE VALORES MORALES EN EL COLEGIO NACIONAL “SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS“

### **7.2. Justificación.**

Se justifica la puesta en marcha de la presente propuesta porque tiene como propósito contribuir al desarrollo integral del educando partiendo de la capacitación a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, por cuanto la investigación revela que el problema es la falta de liderazgo educacional y práctica de valores en el Colegio Nacional “Santo Domingo de los Colorados”, pues se tiene la idea de que el líder debe tener habilidades innatas más según los mismos investigados manifiestan que dichas habilidades se logran con estudios en gerencia o a través de los años de experiencia.

Así, es necesario que directivos, docentes, estudiantes y padres de familia estén conscientes que el liderazgo va de la mano con la práctica de valores morales porque el progreso escolar se logra promoviendo el uso de resultados sobre el desempeño en cada una de las áreas.

Con la capacitación de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia se busca hacer consciencia para que en el Colegio Nacional “Santo Domingo de los Colorados” sin necesidad de una reingeniería en procesos y con el solo hecho de la práctica en valores salga a la luz el rol del docente líder en sus aulas y los padres de familia corroboren desde el hogar el logro de dicho objetivo, pues el liderazgo y la práctica de valores se logra pero con el ejemplo diario en todo lugar y momento, de esta forma contribuir al desarrollo integral de la personalidad de los educandos futuros conductores de los destinos de la Patria.



### **7.3. Objetivos**

#### **7.3.1. Objetivo general**

Capacitar a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Nacional “Santo Domingo de los Colorados” en temas de gestión y liderazgo constituyendo a los valores personales e institucionales ejes primordiales del convivir social-educativo y que permitan mejorar la calidad de la educación en la institución.

#### **7.3.2. Objetivos específicos.**

- Analizar el fenómeno de liderazgo y su incidencia en la práctica de valores morales para fortalecer su enseñanza en el hogar y el colegio.
- Proponer el perfil del docente y debatir su aplicación para enseñar valores morales.
- Debatir acerca de las capacidades que debe reunir un docente y padre de familia como orientador en valores morales y psicoafectivos en los educandos.
- Crear talleres de capacitación a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia sobre: liderazgo y la práctica de valores morales en el Colegio Nacional “Santo Domingo de los Colorados”.

## 7.4. Actividades

### PLANIFICACIÓN DEL TALLER

TALLER DE CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS, DOCENTES, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA SOBRE: LIDERAZGO Y LA PRÁCTICA DE VALORES MORALES EN EL COLEGIO NACIONAL “SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS “

OBJETIVO GENERAL: Capacitar a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en temas específicos de valores morales para la enseñanza y orientación didáctica en el Colegio Nacional “Santo Domingo de los Colorados”.

#### PRIMER DIA

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	RESPONSABLE	HORARIO
<p>Debatir sobre el perfil del docente, padre de familia y estudiante y su aplicación para enseñar valores morales.</p> <p>Analizar el fenómeno de liderazgo y su incidencia en la práctica de valores morales para fortalecer su enseñanza en el hogar y el colegio</p>	<p>Iniciales: Dinámica y "Nombres adjetivos"</p> <p>Exposición de un video sobre el maestro.</p> <p>Debate sobre liderazgo y la práctica de valores.</p>	<p>-Rompe hielo: Conversación por parejas y presentación del uno al otro.</p> <p>-Mensaje de la dinámica: Formar cuatro grupo de trabajo (Mediante tarjetas de colores)</p> <p>-Nombre coordinador y secretario relator de cada uno de los grupos.</p> <p>-Entregue una ficha guía con las instrucciones sobre el guión del debate, para que los participantes lo lean.</p> <p>-Lea críticamente el texto de la lectura “Dejar de usar máscara y ser uno mismo” en cada uno de los grupos.</p> <p>-Debata el tema: Un representante de cada grupo expondrá los argumentos a favor de sus respectivas tesis.</p>	<p>Aula de clase</p> <p>Ficha con instrucciones</p> <p>Tarjetas de colores</p> <p>Ficha guía</p> <p>Proyector</p> <p>Papel bond</p> <p>Marcadores</p>	<p>Maestrante Jacqueline Flores</p>	<p>08h00 10h30</p>

RECESO Y REFRIGERIO 10H30-11H00					
OBJETIVO	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	RESPONSABLE	HORARIO
<p>Discutir el tema bajo el fundamento científico, las vivencias y experiencias que los participantes tengan sobre los valores morales.</p> <p>Ilustrar escenas familiares con ejemplos de actitudes positivas.</p> <p>Sintonizar el tema de acuerdo a los valores morales</p>	<p>Iniciales: Dinámica "Emparejar las tarjetas"</p> <p>Exposición de un video sobre los valores.</p> <p>Debate sobre liderazgo y la práctica de valores.</p>	<p>-Continuación del debate: Un representante de cada grupo expondrá los argumentos sobre el tema.</p> <p>-Seguidamente responderán a los pedidos de aclaración e interpelaciones de acuerdo a los pedidos de cada grupo de trabajo.</p> <p>-El modelador que será el maestrante, actuará para que aclarar cualquier distorsión sobre el tema.</p> <p>-El debate continuará hasta que todos los representantes de los grupos logren exponer sus criterios, siempre respetando a los opositores y sus argumentos, debatiéndolos bajo un marco de cordialidad y mesura.</p> <p>-Haga escenas lúdicas dramatizando, cantando o danzando.</p> <p>-Desarrolle nexos de hermandad para fortalecer el tema medular que es los valores éticos.</p>	<p>Aula de clase</p> <p>Tarjetas de colores</p> <p>Ficha guía</p> <p>Proyector</p> <p>Papel bond</p> <p>Marcadores</p>	<p>Maestrante Jacqueline Flores</p>	<p>11h00 13h00</p>

ALMUERZO 13H00-14H30					
OBJETIVO	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	RESPONSABLE	HORARIO
<p>Llegar a un consenso sobre el fenómeno de liderazgo y su incidencia en la práctica de valores morales para fortalecer su enseñanza en el hogar y el colegio.</p>	<p>Iniciales: Dinámica "La palabra clave "</p> <p>Exposición de un video sobre los anti valores.</p>	<p>-Continúe con el debate.</p> <p>-Desarrolle exposiciones acerca del video.</p> <p>-El secretario anotará en la computadora las posiciones de los grupos, sus principales argumentos y las decisiones adoptadas por la mayoría acerca de las diversas partes del tema en debate.</p> <p>-Al final del debate el moderador orientará el resumen del tema y se entregará a los participantes.</p>	<p>Aula de clase</p> <p>Ficha guía</p> <p>Proyector</p> <p>Papel bond</p> <p>Marcadores</p>	<p>Maestrante Jacqueline Flores</p>	<p>14h30 16h30</p>

## SEGUNDO DIA

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	RESPONSABLE	HORARIO
Debatir acerca de las capacidades o competencias que debe reunir un docente y padre de familia como orientador en valores morales y psicoafectivos en los educandos.	Iniciales: Proyección del video "Escuela nueva"	-Observe el video de forma espontánea y dirigida. -Análisis del mensaje del contenido del video. -Se entrega información sobre el tema. -Se solicita que den lectura de la información dada. -Dialogo en parejas. -Se abre la discusión entre los participantes. -Cada grupo presentará su tema en forma escrita y la proyectará.	Computadoras portátiles. Aula de clase Ficha guía Proyector Papel bond Marcadores Libro "Educación en un mundo globalizado"	Maestrante Jacqueline Flores	08h00 10h30

### RECESO Y REFRIGERIO 10H30-11H00

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	RESPONSABLE	HORARIO
Mencionar cuales son las capacidades innatas de docentes y padres de familias como formadores de los educandos.	Iniciales: Proyección del video "El águila"	-Se reflexiona sobre el video proyectado. -Se sigue con el tema bajo el fundamento científico, el cual será expuesto por la mentora del evento. -Conteste un cuestionario de preguntas sobre el contenido. -Los grupos presentan el análisis del tema. -Se unifica criterios y se desarrolla diferentes escritos con respecto al tema.	Computadoras portátiles. Aula de clase Ficha guía Proyector Papel bond Marcadores	Maestrante Jacqueline Flores	11h00 13h00

ALMUERZO 13H00-14H30					
OBJETIVO	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	RESPONSABLE	HORARIO
<p>Detallar y aplicar los temas desarrollados dentro de su convivir diario.</p> <p>Conceptuar los temarios en el transcurso de las actividades hechas.</p>	<p>Inicial: Dinámica "Juego de las tarjetas"</p>	<p>-Se distribuye las tarjetas a los participantes. -Se presentaran de acuerdo a la dinámica del juego. -Reforzar el conocimiento con actividades grupales como dramatización, canciones, danza y exposiciones. - Fijar dos pliegos de papel al frente del escenario. -Cada participante escribirá en una tarjeta de color amarillo los aspectos positivos del tema y en la tarjeta de color azul lo que le perturba del contenidos tratado. -Se fija las tarjetas en los pliegos de papel encasillando los aspectos positivos y los negativos. -Se delibera y se aprovecha estas premisas para sacar conclusiones con sus debidas recomendaciones.</p>	<p>Tarjetas de 20x10 cm</p>	<p>Maestrante Jacqueline Flores</p>	<p>14h30 16h30</p>

### TERCER DIA

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	RESPONSABLE	HORARIO
<p>Conocer algunas historias para reflexionar en el ámbito de la ética y comportamiento humano.</p> <p>Seleccionar criterios para unificarlos.</p> <p>Sintonizar los conceptos y llevarlos a la práctica.</p>	<p>Inicial: Presentación de diapositivas con respecto al tema.</p> <p>Ejercicios de análisis y síntesis.</p>	<p>-Se organiza actividades de relajación y guías para formar los grupos mixtos de trabajo. -Se presenta el tema "La ética y comportamiento humano", luego se proyecta la información para analizarla en el seno del equipo donde están involucrados maestros, padres de familias y alumnos. -Se crea la actitud para exponer sus criterios y crear nuevas soluciones éticas. -Implementación de más información con la entrega de libros de apoyo. -Se monitorea los grupos para encausar los temas a tratar. -Se escribe y se proyecta nuevos conceptos éticos y el procedimiento humano de acuerdo a la información dada. -Se entrega la información resumida a los integrantes. -Contestar un cuestionario sobre el tema.</p>	<p>Computadoras portátiles. Aula de clase Ficha guía Proyector Papel bond Marcadores Libros "Educación en un mundo globalizado" y "Ética en la organizaciones. Construyendo confianza"</p>	<p>Maestrante Jacqueline Flores</p>	<p>08h00 10h30</p>

<b>RECESO Y REFRIGERIO 10H30-11H00</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>HORARIO</b>
Diseñar y ejecutar actividades de dramatización.  Expresar acuerdo y valorarse a sí mismo.	Iniciales: Proyección del video "Practica de valores humanos."	-Observación de un video, luego realizar algún cuestionamiento y si no lo hace incitar a hacerlo. -Se organiza nuevos grupos de trabajos con la táctica de la numeración hasta el cinco. -Se entrega una ficha guía para desarrollar la actividad de dramatización. -Se presentan los grupos y despliegan sus conocimientos adquiridos en el drama propuesto.	Computadoras portátiles. Aula de clase Ficha guía  Marcadores	Maestrante Jacqueline Flores	11h00 13h00

<b>ALMUERZO 13H00-14H30</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>HORARIO</b>
Explorar los distintos tipos de libertad.  Demostrar con ejemplos los diversos tipos de libertad	Iniciales: -Dinámica grupal "Emparejar las tarjetas" con pensamientos sobre la libertad	-Se Lograr la socialización para el trabajo en grupos. -Debate sobre la libertad. -Presentar diapositivas sobre el tema. Continuación del debate: -Un representante de cada grupo expondrá sus ideas. -El moderador que será el maestro, actuará para encausar el tema y que la argumentación no se salga del marco de la reflexión. - Dinámica grupal "El autorretrato" -El debate continuará hasta que todos los representantes de los grupos logren exponer sus criterios, y sus argumentos, debatiéndolos fundamentada mente sin salirse del contexto dado. -Un secretario anotará en la computadora las posiciones de los grupos, sus principales argumentos, y las decisiones adoptadas por la mayoría acerca de las diversas partes del tema en debate. -Al final del debate el moderador orientará al secretario en la redacción de una síntesis que se escribirá en la computadora y se entregará a los participantes.	Computadoras portátiles. Aula de clase Ficha guía  Marcadores	Maestrante Jacqueline Flores	14h30 16h30

### CUARTO DIA

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	RESPONSABLE	HORARIO
Mencionar las triple "e" en la superación personal e institucional.	Inicial: Dinámica "La palabra clave"  Proyección en power point acerca del tema.	-Se organiza los grupos de trabajo. -Se expone la temática a tratar con el modelador. -Se entrega un cuestionario de seis preguntas y se debe completar de acuerdo a lo expuesto. -Se refuerza el tema con mayor información proyectada en la pizarra. -Presentación de las respuestas a las preguntas por grupo. -Se entrega información en el flash memory.	Computadoras portátiles. Aula de clase Proyector Papel bond Marcadores Libros "Educación en un mundo globalizado" y "Ética en la organizaciones. Construyendo confianza"	Maestrante Jacqueline Flores	08h00 10h30

### RECESO Y REFRIGERIO 10H30-11H00

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	RESPONSABLE	HORARIO
Explicar el proceso de toma de decisiones y normas éticas de conductas.	Inicial: Presentar un pensamiento de reflexión.	-Exposición de ideas con relación al tema y cuál es su importancia. -Observación de esquemas relacionados con los proceso de toma de decisiones, participar mediante opiniones y preguntas individuales, luego realizar una descripción por escrito. -Organización de los equipos para elaborar mapas conceptuales sobre las normas éticas de conductas con la información dada. -Exponer la temática, luego copiar en la computadora y distribuirla a los grupos de trabajo.	Computadoras portátiles. Aula de clase Ficha guía  Marcadores	Maestrante Jacqueline Flores	11h00 13h00

ALMUERZO 13H00-14H30					
OBJETIVO	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	RESPONSABLE	HORARIO
Detallar como se desenvuelve la acción humana y sus elementos constituidos.	Inicial: Dinámica "La telaraña"  Exponer los subtemas a tratar.	-Realización de diálogos en parejas utilizando palabras claves dadas en tarjetas. -Interrelacionarse e indagar conceptos sobre la actitud humana. -Exposición del modelador sobre la acción humana y sus elementos establecidos. -Lectura a los temas vistos y presentarlos en un solo compendio y de forma breve relatarlo. -Se entregara información sobre lo expuesto.	Computadoras portátiles. Aula de clase Marcadores Ovillo de lana Proyector Tarjetas Marcadores Pizarrón	Maestrante Jacqueline Flores	14h30 16h30

### QUINTO DÍA

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	RESPONSABLE	HORARIO
Determinar la interacción que existe entre ética, motivación y liderazgo.	Inicial: Presentación de la primera parte del video de superación personal por el conferencista Miguel Ángel Cornejo.	-La observación se la hará a través de un mapa conceptual proyectado. -La descripción del mismo se lo planteará en forma grupal.. -Se comparara con ejemplos cotidianos para su mejor aprehensión. -Se asociara la realidad cotidiana con drama de la vida. Se hará la generalización, de las ventajas y desventajas acerca de la dimensión ética de la motivación y el liderazgo.	Computadoras portátiles. Aula de clase Proyector Papel bond Marcadores Libros "Educación en un mundo globalizado" y "Ética en la organizaciones. Construyendo confianza"	Maestrante Jacqueline Flores	08h00 10h30



RECESO Y REFRIGERIO 10H30-11H00					
OBJETIVO	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	RESPONSABLE	HORARIO
Operacionalizar los conceptos vertidos en la primera fase y hacerlos más prácticos con actividades de teatro, canto o danza.	Inicial: Presentación de la segunda parte del video de superación personal	-Se analizaran los conceptos y se observaran los principales títulos para una mejor comprensión. -Se hará la narración, del tema “La motivación para el servicio”. -Se comentara, las principales dificultades que se presentan en este enfoque planteado. -Se organizara en grupos para desarrollar actividades artísticas de acuerdo al tema. -Presentación de los grupos artísticos.	Computadoras portátiles. Aula de clase Papel bond  Marcadores	Maestrante Jacqueline Flores	11h00 13h00

ALMUERZO 13H00-14H30					
OBJETIVO	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	RESPONSABLE	HORARIO
Explicar la calidad ética personal como raíz del liderazgo y fuente de confianza  Demostrar cómo se puede cambiar de actitud con el conocimiento adquirido en este taller.	Inicial: Presentación de la canción “Nunca, nunca te rindas, puedes llegar”	-Presentación del tema , luego realizar la comparación de las tres dimensiones: técnica, afectiva y ética que se presentan en el tema. -Generalización de las ventajas que genera la aprehensión de conocimientos para un cambio de actitud. -Se realizará el refuerzo de los temas con organizadores gráficos, lecturas comentadas y collage. -Exposición de los grupos de apoyo. -Cantara la canción” Nunca te rindas” en un solo unísono. -Entrega de diplomas por la participación en el taller. -Entrega de presentes por el aporte dado durante el desenvolvimiento del evento.	Computadoras portátiles. Aula de clase Marcadores Ovillo de lana Proyector Tarjetas Marcadores Pizarrón	Maestrante Jacqueline Flores	14h30 16h30

## 7.5. Localización y cobertura espacial

<b>Institución ejecutora:</b>	Colegio Nacional "Santo Domingo de los Colorados".
<b>Localización geográfica:</b>	Avenida Chone margen derecho, cantón Santo Domingo de los Colorados, provincia de los Tsáchilas.
<b>Coordinación y ejecución:</b>	Autoridades del plantel, profesores, maestrante investigadora, y padres de familia.
<b>Participantes beneficiarios:</b>	Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Nacional "Santo Domingo de los Colorados"
<b>Responsable</b>	Maestrante Jacqueline Flores.
<b>Duración del proyecto:</b>	un año lectivo/ Abril– Octubre 2012.
<b>Naturaleza del proyecto:</b>	Formativo – Educativo
<b>Beneficiarios directos:</b>	Directivos, profesores, estudiantes y padres de familia.
<b>Beneficiarios indirectos:</b>	Las comunidades del alrededor del Colegio Santo Domingo de los Colorados.

## 7.6. Población objetivo

Corresponde a 10 directivos, 20 docentes, 40 estudiantes y 40 padres de familia.

### 7.7. Sostenibilidad de la propuesta

La factibilidad de llevar adelante el proyecto se da porque como estudiante de maestría en Ciencias de la Educación, al escoger éste problema de investigación por estar relacionado con una temática de especialidad y por lo tanto de acuerdo con los conocimientos teóricos - científicos adquiridos, así también por contar con la bibliografía necesaria y pertinente.

También se contó con la colaboración de los directivos, compañeros profesores, estudiantes y padres de familia del plantel, lo que permitió la recolección de los datos y la ejecución de la tesis.

Hay que señalar también que no existieron limitaciones económicas en la investigación toda vez que los costos que demandó la misma fueron financiados por la investigadora.

### 7.8. Presupuesto

CONCEPTO	VALORES EN DÓLARES
Material de oficina	200,00
Refrigerio-almuerzo	650,00
Movilización	100,00
Facilitador pedagógico (colaboración voluntaria de la investigadora)	
Imprevistos	300,00
<b>TOTAL</b>	<b>1250,00</b>



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Altablero N°. 42.( Septiembre-Noviembre.2007), periódico de difusión del MEC Colombia. Disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-137440.html>
- Ander- Egg, Ezequiel. (2001). *Trabajo en Equipo*. México: Edit. Progreso, S.A.
- Andrade, S., Marcelo. (2004). *Liderazgo Educacional*. Esmeraldas – Ecuador: Edit. UTE –LVT
- Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. México – México: Edit. Trillas,
- Asociación Española de Directivos. (2004). *Decálogo del Directivo*.  
Disponible en: <http://www.ecgi.org/codes/documents/decalogue.pdf>
- Barquero, Alfredo. (1998). *Ética profesional*. San Jose, Costa Rica:Edit. Universidad Estatal a Distancia.
- Basillo, Cruz. (2001). *Guía Didáctica de la Educación en Valores*. Loja: Edit. UTPL.
- Batiston,V.,& Ademar,H. (2005). *Plan Educativo Institucional*. México: Edit. Novedades Educativas.
- Bambozzi, E.,Vadori,G.,Marzolla,E.,& Venier,V. (2011). *Gestión pedagógica: aportes desde la investigación educativa*. Villa Maria: Eduvim.
- Blanchard, K.,& Hodges, P. (2005). *Un líder como Jesús*. United States: W Publishing Group.
- Bravo, Carlos. (2011). *Didáctica General*. Disponible en: <http://www.slideshare.net/cbravo/mtodos-de-enseanza-2462411>

Carrillo Montero, Oswaldo. (2003). *Los Valores Humanos Auténtica Identidad del Hombre*. Manta – Ecuador: Edit. LITOCOPIAS.

Cely, Nasly. (2010). *Gestión escolar*. Disponible en:  
<http://www.slideshare.net/lorelío7/gestin-escolar-3467517>

Chiavenato, Idalberto. (1999), *Introducción a la Teoría general de la administración*. Bogotá: Edit. Prentice Hall,

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá –Colombia: Edit. Quebecor Word,

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gestión Del Talento Humano*. Bogotá: Edit. Prentice Hall.

Chiavenato, Idalberto. (2004), *Introducción a la Administración*, Edit., McGraw Hill Interamericana

Colegio Alexander Volta, (2002), *Revista Ciencia y Cultura*, Santo Domingo-Ecuador

Correa, Juan, Carlos. (2010), *Guía Didáctica Liderazgo, Valores y Educación*. Loja: Edit. UTPL.

Días, Loles. (2002). *Sexo y Afectividad*. Madrid

Diccionario de Ciencias de la Conducta. (1956), *Liderazgo educacional*. Disponible en:  
<http://www.wordreference.com/definicion/l%C3%ADder>

Diccionario de la Lengua Española. (1986), *Liderazgo educacional*. Disponible en:  
<http://www.wordreference.com/definicion/l%C3%ADder>

Diccionario de la Lengua Española. (2003). *Diferencias entre directivo y líder*. Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/l%C3%ADder>

Diccionario de la Lengua Española. (2007). *Diferencias entre directivo y líder*. Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/l%C3%ADder>

Diccionario de la Real Academia de la Lengua. (2011). *Liderazgo*. Disponible en:  
[http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=liderazgo](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=liderazgo)

Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Janes Ilustrado. (1997). Sao Paulo Brasil: Editores Argentina S.A.

- Diccionario Ilustrado Océano de la Lengua Española. (1994). Colombia: Océano Grupo Editorial S.A.
- Diccionario Océano Uno. (2001). Barcelona – España: Edit. Grupo Océano.
- Enciclopedia Didáctica Cardinal tomo #4 (1981). Lima – Perú: Edit. Corporación Editora Continental, S.A.
- Fernández, Mario. (2003), *El Control, Fundamento de la Gestión por procesos: y la calidad total*. Madrid: Edit. Gráficas Devon.
- Fischman, David. (2000) *El camino del líder. Historias ancestrales y vivencias personales*. El Mercurio y Aguilar Chilena de Ediciones S.A. Disponible en: <http://aprendiendoadesaprender.bligoo.com/content/view/172160/Liderazgo-Educacional.html>
- Franco, C. (2012). *La capacitación, una inversión necesaria y estratégica*. Disponible en: [http://www.tendencias21.net/La-capacitacion-una-inversion-necesaria-y-estrategica\\_a4317.html](http://www.tendencias21.net/La-capacitacion-una-inversion-necesaria-y-estrategica_a4317.html)
- Fuentes, Sebastián. (2000) .*Revista Saludable*. Barcelona
- Frigerio, Graciela., & Poggi, M. et. Al, (1992). *Las instituciones educativas*, Argentina: Edit. Troquel. Bs.As.
- Garza, Juan. (2005), *Liderazgo educativo*. Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/l%C3%ADder>
- Giorgo, Merli. (1997), *La gestión eficaz*. Madrid: Edit. Diaz de Santos, S.A.
- Grinberg Jaimer. (1999), *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. El papel del docente líder*. Primer Coloquio Universidad Torcuato Di Tella – The University of New México: "El rol del docente en la escuela del nuevo milenio". Citado por Jara Aníbal, (2001), *Módulo Gerencia y Liderazgo*.
- Gómez, E. Giovanni (2012). bajado el 2 de julio del 2012, titulado "Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno". Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>
- Guillen, Manuel. (2006). *Ética en la organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación , S.A.

Hammer y Champy (1994), citado por Beatriz Ojeda Salcedo (1999). Disponible en: <http://www.unidad094.upn.mx/revista/35/reing.htm>

Harf ,Ruth. (2008: 34), *Conduciendo la Escuela*.Buenos-Aires: Edit. Novedades Educativas.

Horcas, José, (2012), *Lenguaje y Comunicación*.Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/03/jmhv7.htm>

International Standards Organisation, (2012). Disponible en: [http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref889](http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref889)

Instituto Educativo Modelo, (2012), Trabajo en Grupo. Disponible en: <http://www.educativomodelo.edu.ar/boletin/Julio2008/TrabajoenGrupo.pdf>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.(1988). *Normas y procedimientos para la preparación de Programa Operativo Anual*. Costa Rica

Jara, Aníbal, (2001), Módulo Gerencia y Liderazgo manifiesta, Universidad Técnica de Ambato

Jiménez, Juan, (2008), valores. Disponible en: <http://www.elvalordelosvalores.com/>

Jordan, H., (1996), Control de Gestión. Documentos del DEADE. Disponible en: <http://www.uniliber.com/autor/FIOL-MICHEL-JORDAN-HUGUES-SULLA-EMILI.html>

Kouzes Jim y Posner Barry, (2000). The Leadership Practices Inventory (LPI)-Deluxe Facilitator's Guide Package (Loose-leaf, with CD-ROM Scoring Software,Self/Observer, Workbook, Planner & Copy of The Leadership Challenge book)

Landolfi, Hugo, (2010), La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo. Buenos Aires: Edit, Dunken

Levicki, C, (1998): The Leadership Gene: The Genetic Code of a Lifelong Leadership Career. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>.

Manganelli, Raymond, (2004), Como hacer reingeniería. Bogota: Grupo Editorial Norma.

Maram, Luis, (2011), Diferencia entre Directivo y Líder. Disponible en: <http://blog.luismaram.com/2011/10/24/la-diferencia-entre-directivo-y-lider/>



- Martinez, Ramón, (2001), *Valores Humanos y Desarrollo Personal*. Madrid – España: Edit. R.G.M.,S.A.
- Ministerio de Educación y Cultura. (1994), *Reforma Curricular para la Educación Básica*. Quito: Edit. Imprenta del MEC.
- Ministerio de Educación y Cultura. (1996), *Reforma Curricular para la Educación Básica*. Quito: Edit. Imprenta del MEC.
- Ministerio de Educación y Cultura. (1998), *Reforma Curricular para la Educación Básica*. Quito:Edit. Imprenta del MEC.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA, *Plan Decenal de Educación 2006-2015* . Disponible en: [http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Ecuador/Ecuador\\_Hacia\\_Plan\\_Decenal.pdf](http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Ecuador/Ecuador_Hacia_Plan_Decenal.pdf)
- Moliner, Lindón), (2012). *La formación continua como proceso clave en la profesionalización docente*. Disponible en: <http://www.rinace.net/rlei/numeros/vol4-num1/art1.pdf>
- Neira, Ramón, (2012). Conflicto. Resolución de problemas. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-conflicto-resolucion-problemas/conflicto-definicion>*
- Patlán, P., Juana. (2005). Perfil del Liderazgo Transformacional. Disponible en: <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>*
- Ramírez, A., (1986). El método didáctico, vol. 8, Medellín*
- Ramírez, Cesar, (2004), La gestión administrativa en las instituciones educativas. (Colección: reflexiones y análisis). Mexico: Limusa.*
- Ramos, Martha. (2011). Definición de Liderazgo. Disponible en: <http://www.psicopedagogia.com/definicion/liderazgo>*
- Retamal Gonzalo. (2012). Características Básicas del Líder. Disponible en: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INSTCursoLiderazgo.htm>*
- Rodríguez, Néstor. (2004) La Administración de la Institución Educativa. Disponible en: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/cons3.html>*

Rodríguez, Joaquín. (2009). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Edit. Cengage Learning Editores.

Ronald A. Heifetz, Marty Linsky.(2002). *Manual de supervivencia para líderes*. Edit. Paidós

Sander Benno. (1996). *Gestión educativa en América Latina*. Editorial Troquel: Buenos Aires

Tablada, Julio. (2012). *El Liderazgo Educativo, debe ser un liderazgo transformador*. Disponible en: <http://www.elnuevodiario.com.ni/blogs/articulo/165-liderazgo-educativo-debe-de-liderazgo-transformador>

Terán, C. Rito. (2004). *La Importancia de la Gestión en la escuela*. Disponible en: [http://foros.anuies.mx/media\\_superior/pdf/La\\_importancia\\_gestion\\_escuela.pdf](http://foros.anuies.mx/media_superior/pdf/La_importancia_gestion_escuela.pdf)

Terry, George R. (1972). *Principios de Administración, 5ta. Edición*. México: Compañía Editorial Continental S.A.,

Vásquez , Víctor Hugo. (p.195). *Organización aplicada*. Edit. McGraw Hill

Viadé, Albert. (2003). *Psicología del rendimiento deportivo*. Barcelona:UOC.

## 9. APÉNDICES

### ANEXO 1 ENCUESTAS A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos

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

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo -----  
-----

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia -----

Cantón -----

Sector Urbano ( ) Rural ( )

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

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

Fiscal ( )

Fisco misional ( )

Municipal ( )

Particular laico ( )

Particular religioso ( )

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

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

Coordinadores de área ( )

Por grupos de trabajo ( )

Trabajan individualmente ( )

Otros (indique cuales) ( )

#### Para medir el tamaño de su organización, usted toma en cuenta

El número de miembros en la institución ( )

Los resultados obtenidos en la institución ( )

El valor y tiempo empleados en la institución ( )

Otros (especifique) ( )

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

SI ( ) NO ( )

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

Director ( )

Rector ( )

Consejo Directivo ( )

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

SI ( ) NO ( )

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			

La 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 adquiere a partir de la experiencia.			
D	Se desarrolla con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, teoría y reflexión			

Para mejorar el desarrollo 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 que le 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.			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica. etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿Cuáles?)			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			

C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
D	Coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje que se proponga a los alumnos			

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

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

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

**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 ( )

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

- Una reingeniería de procesos ( )
- Plan estratégico ( )
- Plan operativo anual ( )
- Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes ( )

**ANEXO 2  
ENCUESTA A DOCENTES**

Sr. Profesor  
 El inventario de situaciones de enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor. Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- SIEMPRE
- A VECES
- NUNCA

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.  
 GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

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

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia: .....**

**Cantón:** .....

**Sector Urbano ( ) Rural ( )**

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

Fiscal ( )  
 Fisco misional ( )  
 Municipal ( )  
 Particular laico ( )  
 Particular religioso ( )

**CUESTIONARIO**

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
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.			
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.			
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.			
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
Resistencia en los compañeros o Director/ Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera			
Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

**NEXO 3**

**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

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

**Estudiante:**

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- SIEMPRE
- A VECES
- NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:** SANTODOMINGO DE LOS COLORADOS  
**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**  
**PROVINCIA:** SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS  
**CANTÓN:** SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS  
**SECTOR URBANO ( X )      RURAL ( )**  
**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**  
**MATERIA DE ESTE ESTUDIO**

Fiscal ( ) ( X )  
 Fisco misional ( )  
 Municipal ( )  
 Particular laico ( )  
 Particular religioso ( )

**CUESTIONARIO**

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

**4 CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS.**

**ENTREVISTAS A DIRECTIVOS:** Rector/ Vicerrector/ Director/ Supervisor

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

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

.....

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

.....

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

.....

¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

.....

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

.....

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

.....

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

.....  
 En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?  
 .....

**ANEXO 4**

**ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

**Perfil del encuestado:** Se sugiere la aplicación del cuestionario a los Padres de familia que tengan a sus representados matriculados a sus representados matriculados en el tercer año de bachillerato.

Padres de Familia:  
 Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.  
 Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL  
 Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- SIEMPRE
- A VECES
- NUNCA

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.  
 GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo:** SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia:** SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS

**Cantón:** SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS

**Sector Urbano ( X )      Rural (   )**

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

**MATERIA DE ESTE ESTUDIO**

- Fiscal (   )
- Fisco misional (   )
- Municipal (   )
- Particular laico (   )
- Particular religioso (   )

**CUESTIONARIO**

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
El Director/ Rector tiene en cuenta las opiniones de los Padres de familia y estudiantes.			
Las autoridades hablan más que escuchar a los Padres de familia y a los estudiantes.			
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las reuniones de Padres de familia.			
En las reuniones de Padres de familia se espera que todos estén de acuerdo sin que hay tiempo para discrepar.			
Los directivos y docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
Los directivos propone actividades innovadoras para que los Padres de familia las ejecuten en su entorno familiar.			
Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los estudiantes.			
Los directivos y los docentes no se interesan por los problemas de los Padres de familia.			
En las reuniones de Padres de familia se dan oportunidades para que expresen su opinión.			



Es el Padre de familia, quien decide qué se hace en las reuniones del colegio.			
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación de los Padres de familia.			
Los Padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO 5

### REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES

El Consejo Directivo del Colegio Nacional Mixto Santo Domingo, en uso de sus atribuciones, expide el siguiente:

#### Reglamento Interno

#### Capítulo I

#### Datos Informativos del Plantel

**Art. 1.-** El Colegio Nacional Mixto Santo Domingo de los Colorados, es un establecimiento de educación media que funciona en la ciudad del mismo nombre con sujeción a la Ley y Reglamento de Carrera Docente y escalafón del Magisterio Nacional; a la Ley y Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura, al Vademécum Legal de la Contraloría General del Estado, Ley de Presupuesto y su Reglamento; Manual Administrativo y Financiero para Colegios e Instituciones Superiores y fiscales; Reglamento de Orientación Educativa y Bienestar Estudiantil y al Reglamento interno del Colegio.

**Art. 2.-** El colegio funciona con sus tres secciones:

**Matutina**, Ciclo Diversificado, Bachillerato en Ciencias, especializaciones Físico - Matemáticas, Químico - Biológicas y Sociales.

**Vespertina**, Ciclo Básico con Optativas de educación para la Salud, Diseño y comunicación.

**Nocturna**, Ciclo Básico y Diversificado de igual especialización de la sección.

**Art. 3.-** El Colegio reconoce como su patrono, al insigne nombre de la cabecera cantonal del Cantón Santo Domingo de los Colorados, paradigma del proceso cooperativista y económico de nuestra patria.

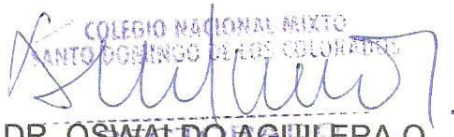
**ANEXO 6****ACTA DE COMPROMISO**

Acta de compromiso para el desarrollo de las **ENCUESTAS A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS), DOCENTES, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA** del **COLEGIO NACIONAL MIXTO SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS**, suscrita entre el señor Dr. OSWALDO AGUILERA ORTIZ Rector del Colegio Nacional Mixto Santo Domingo y la Lcda. JACQUELINE FLORES ALVARADO profesional en formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional.

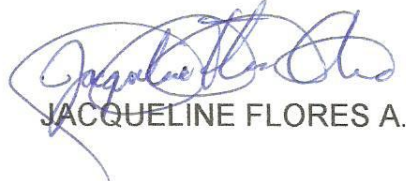
Los suscritos señor Dr. OSWALDO AGUILERA ORTIZ de nacionalidad ecuatoriana, Rector del Colegio y la Lcda. JACQUELINE FLORES ALVARADO de nacionalidad ecuatoriana, hemos acordado celebrar la presente Acta de Compromiso considerando lo siguiente:

1. Que con el Colegio Nacional Mixto Santo Domingo de los Colorados comparten intereses comunes que permiten mejorar el nivel de la educación, fortaleciendo de esta manera el desarrollo económico y social de las nuevas y futuras generaciones de jóvenes de nuestra región del país y existiendo suficientes razones por la que sus objetivos y estrategias deben articularse conjuntamente en beneficio de un fin común.
2. En tal virtud deciden suscribir el Acta de Compromiso, con el objetivo de permitir la realización de las encuestas solicitadas a Directivos (Gestores Educativos), Docentes y Estudiantes del Colegio Nacional Mixto Santo Domingo de los Colorados a fin de complementar los instrumentos técnicos, científicos y humanos necesarios para el desarrollo del Proyecto de grado de la Sra. Jacqueline Flores Alvarado en la Formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional.
3. Para constancia de lo actuado en la presente Acta firman las partes en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados a 8 de Junio del año 2011.

**COLEGIO NACIONAL MIXTO SANTO DOMINGO**

  
 COLEGIO NACIONAL MIXTO  
 SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS  
 DR. OSWALDO AGUILERA O.

RECTOR

  
 JACQUELINE FLORES A.

**ANEXO 7**

Santo Domingo de los Tsáchilas a 9 de Junio del 2011

SR. DR.

OSWALDO AGUILERA ORTIZ

RECTOR DEL COLEGIO NACIONAL MIXTO "SANTO DOMINGO"

CIUDAD.

Por medio del presente me permito hacerle llegar un cordial y afectuoso saludo y al mismo tiempo desearle éxitos en las delicadas funciones que usted muy acertadamente dirige.

La presente tiene como objetivo solicitarle de la manera más comedida a usted, se digne autorizarme hacer una encuesta a los Directivos (Gestores educativos), Docentes, Estudiantes y Padres de familia del plantel; trabajo que me servirá como requisito previo a la obtención del Título de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional.

Por la favorable atención que se digne dar a la presente, le anticipo mis debidos agradecimientos.

Atentamente



LCDA. JACQUELINE A. FLORES A.

## ANEXO 8



COLEGIO NACIONAL MIXTO  
**SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS**  
 Bachillerato en Ciencias

Santo Domingo, 07 de julio del 2011.

Señores  
 UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA  
 Santo Domingo

De mi consideración:

Para los fines pertinentes les informo que la Lic. Jacqueline Flores Alvarado Profesora de Inglés de este plantel, tiene autorización para llevar adelante en este plantel el Proyecto de Investigación GESTION DE LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO NACIONAL MIXTO SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS, previo la obtención del título de Maestría en Gerencia Y Liderazgo Educacional.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,

Dr. Osvaldo Aguilera Ortiz  
 Rector

ANEXO 9

# Fotos de la tesis y gestión Educativa



