



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

*“Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Nacional Once de Febrero  
de la parroquia rural de Nayón en Quito.”*

Tesis de Grado

**AUTOR:** Daza Gabela, Juan Carlos, Lic.

**DIRECTOR DE TESIS:**

Serrano Cueva, Victor Marcelo, mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2013**

## CERTIFICACIÓN

**Mgs. Víctor Marcelo Serrano Cueva**

**DIRECTOR DE TESIS**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo denominado “ Gestión de Liderazgo y Valores en el Colegio Nacional Once de Febrero de la Parroquia Rural de Nayón en Quito” realizado por el profesional en formación Daza Gabela Juan Carlos cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2013

f.....

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo JUAN CARLOS DAZA GABELA, declaro ser autor de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos y acciones legales.

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

f .....

Autor: Daza Gabela Juan Carlos

Cédula: 1709496309

## DEDICATORIA

“Sólo serás bueno, si sabes ver las cosas buenas y las virtudes de los demás. --Por eso, cuando hayas de corregir, hazlo con caridad, en el momento oportuno, sin humillar. . . , y con ánimo de aprender y de mejorar tú mismo en lo que corrijas.”

Josemaría Escrivá de Balaguer

La formación de una persona es el resultado de la herencia genética que lleva dentro de su ser y también de la influencia que otros seres han tenido sobre él.

En mi caso particular quiero dedicar este trabajo investigativo a las personas que son la razón de mi vida, en primer lugar quiero dedicarle este trabajo a mi esposa, Estela, quien con su gran amor ha sido un soporte fundamental para mi formación personal y profesional sin ella no tendría la tranquilidad necesaria para desarrollar mis actividades profesionales.

En segundo lugar dedico este trabajo a mis hijos que son la inspiración de mi vida y los cuales completan la felicidad de mi hogar.

Finalmente, deseo dedicar este trabajo a todos los docentes de mi país, maestros dedicados a su profesión y formadores amorosos de sus estudiantes sin los cuales el desarrollo de nuestro país sería una utopía.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero empezar por agradecer a Dios por haberme dado la oportunidad de escoger esta profesión, en la cual he tenido la dicha de ser parte de la formación de muchos jóvenes en los cuales he dejado parte de mi vida.

Agradezco también el legado que han dejado mis padres en mi persona, lo cual me ha permitido seguir adelante en el crecimiento personal y profesional durante las etapas difíciles de la vida.

A la Universidad y su equipo de docentes que me han preparado con conocimientos sólidos para enfrentarme a los nuevos retos profesionales que se me irán presentando a lo largo de mi vida profesional.

A las autoridades, personal docente y estudiantes del Colegio Nacional Once de Febrero que me han permitido desarrollar el presente trabajo investigativo.

Muchas gracias y que Dios les bendiga!

Juan Carlos

## INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
ACTA DE SESIÓN.....	iii
AUTORIA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE DE CONTENIDOS.....	vii
1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN	
3. MARCO TEÓRICO.....	5
La gestión: concepto, importancia, tipos.....	5
Liderazgo Educativo: concepto, tipos características de cada tipo.....	10
Diferencia entre directivo y líder.....	13
Los valores y la educación. ....	20
4. METODOLOGÍA.....	26
4.1. Participantes.....	26
Personal directivo por género.....	28
Personal docente por edad.....	29
Personal docente por títulos académicos.....	30
Personal docente por experiencia.....	30
Población estudiantil por género.....	31

4.2. Materiales e instrumentos.....	32
Método y procedimiento.....	35
5. DIAGNÓSTICO.....	36
5.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	36
5.1.1. El manual de organización.....	37
5.1.2. El código de ética.....	37
5.1.3. El plan estratégico.....	37
5.1.4. El plan operativo anual (POA).....	38
5.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	38
5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	38
5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	39
5.2.1. Misión y Visión.....	39
5.2.2. El organigrama.....	39
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	41
5.3. El clima escolar y convivencia con valores.....	44
5.3.1. Dimensión pedagógica y convivencia con valores.....	44
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.....	45
5.3.3. Dimensión comunitaria y valores.....	45
5.4. Análisis FODA.....	46
5.4.1. Fortalezas y debilidades.....	47
5.4.2. Oportunidades y amenazas.....	47
5.4.3. Matriz FODA .....	47
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE ENCUESTA Y ENTREVISTA.....	48
6.1. De los directivos.....	49
6.2. De los profesores.....	50
6.3. De los estudiantes.....	60
6.4. De los padres de familia	
7. DISCUSIÓN .....	70
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	77

9. PROPUESTA DE MEJORA..... 80  
10. BIBLIOGRAFÍA..... 92  
11. APÉNDICE..... .94

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

El Colegio Nacional Once de Febrero es parte del sistema educativo público de nuestro país, por lo tanto está sujeto a los cambios que están experimentando todos los actores del sistema.

El tema desarrollado en el presente trabajo investigativo es "La Gestión de Liderazgo y Valores en el Colegio Nacional Once de Febrero. Este proyecto busca dar respuestas a las inquietudes de los miembros de la comunidad educativa en su afán de aportar positivamente al desarrollo del país.

El objetivo principal de este trabajo es mejorar las relaciones interpersonales en la Institución educativa a través de actividades que promuevan una comunicación más efectiva así como también se evidencie la vivencia de valores en los miembros de la comunidad educativa.

La aplicación de los instrumentos de investigación, como entrevistas, encuestas y la aplicación de la observación directa en el Colegio Nacional Once de Febrero se realizó de una manera organizada y participativa gracias a la colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa.

La aplicación de este proyecto educativo institucional coadyuvará para que la educación que se imparte en sus aulas cumpla su rol con eficiencia y eficacia.

## 2. INTRODUCCIÓN

El sistema educativo ecuatoriano ha sufrido constantes críticas a lo largo de la historia de ahí se deriva como consecuencia que la búsqueda de la calidad es hoy una tarea que se debe asumir responsablemente, a partir de un estudio preciso de la entidad de la cual formamos parte como agentes principales.

La gerencia, como una actitud favorable a los cambios positivos, tiene que asimilar lo que hay de experiencia próxima o lejana en cuanto a la calidad. Del mismo modo, debe emplear las herramientas apropiadas para todo el proceso de mejoramiento.

La gerencia y liderazgo educacional se ha convertido en una necesidad urgente para resolver los problemas que el sistema educativo y particularmente las instituciones educativas presentan.

La educación en la actualidad a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones. Asimismo, la educación latinoamericana ha sido afectada por procesos de reformas y cambios como réplicas de las orientaciones en los estilos de desarrollo económico, social y político. Uno de los cambios tuvo que ver con el propósito de hacer cada vez más funcional las tesis centrales de las políticas de desarrollo. Frente a los desequilibrios crecientes que afectaban a la población, como una de las graves consecuencias en la aplicación de las políticas globales de desarrollo económico - social, aparecen como respuestas, un conjunto de nuevos planteamientos o teorías tanto en la educación como en la administración, que modificaron el grado de influencia que mostraban los conceptos de eficiencia y eficacia en la administración educacional.

Las nuevas teorías, desde la perspectiva de la administración explican, el concepto básico que orienta el nuevo enfoque, expresando que la efectividad, es la capacidad de respuesta que los aparatos educativos deben brindar ante las exigencias de parte de la comunidad. Con esto se enfatiza como indispensable condición, la capacidad de producir, por parte del sistema, soluciones efectivas y respuestas deseadas por la población. En este orden de ideas, se puede expresar que la acumulación de conocimientos y experiencias en la administración se vio enriquecida por la contribución de tres nuevas fuentes: El desarrollo organizacional, la administración para el desarrollo y los enfoques sistemáticos que terminaron por revolucionar la estructura dinámica y desarrollo de los análisis de problemas educativos.

Sin embargo, a pesar de la aparición de todos estos aportes teóricos y los avances en el campo de la administración educativa a nivel mundial todavía se observa en la administración de la educación una fuerte carga de improvisación y empirismo en todos los niveles del sistema educativo ecuatoriano.

Las actividades educativas en nuestras instituciones no se han sometido a una investigación sistemática que permita evaluar permanentemente los resultados de la gestión educativa.

La importancia de este trabajo de investigación radica en el proyecto de desarrollo de valores institucionales que el Colegio Nacional Once de Febrero aplique en la gestión educativa, la cual beneficiará a los estudiantes y a la comunidad en general.

El objetivo general de este trabajo es el de 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 “Once de Febrero” de la parroquia de Nayón de la ciudad de Quito. Con el propósito de alcanzar este fin se establecen los siguientes objetivos en particular:

Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos mostrando un dominio óptimo de las relaciones interpersonales

Determinar con precisión los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas examinando cada role en forma crítica y con claridad.

Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, mostrando veracidad en la información recolectada.

Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades institucionales mostrando respeto por las diferencias personales e ideológicas.

Este proyecto en sí mismo se presenta prudente, es realista y financieramente viable ya cuenta con los recursos necesarios para su desarrollo. Por lo tanto, es factible ya que se basa en metodologías concretas y necesarias que responden a la pregunta del investigador.

Se debe anotar también que este trabajo investigativo cuenta con la aprobación y el respaldo de las autoridades del Colegio “Once de Febrero”

Los beneficiarios directos de las acciones que se deriven de los resultados de esta investigación serán sin lugar a dudas los alumnos de esta institución así como también todos los miembros de la comunidad educativa y la sociedad misma.

### **3. MARCO TEORICO**

#### **3.1. LA GESTIÓN**

Del latín *gestiō*, (González 1998), el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

El diccionario de la Real Academia de la lengua española, (1990) presenta la Gestión como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, Gestión y Administración no son sinónimas. Esto significa que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso la persona humana.

Para otros autores, Como por ejemplo, Bass (1985), el concepto de gestión “es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos”. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administraciones una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. (Chiavenato, 1990). Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, pero en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión.

De acuerdo a Pico (2007) La importancia de la gestión en una institución se evidencia en la toma de decisiones, según el autor se debe tomar en cuenta desde la formalización como empresas unipersonales o societarias hasta la misma gestión de su negocio, debido a que la misma cuenta con una estructura adecuada y con los recursos necesarios (materiales, humanos y tecnológicos). Sin embargo, el cumplimiento de sus metas y objetivos se deben cumplir, aunque hay que recordar que siempre se presentan contingencias favorables o adversas de orden interno y externo.

La gestión empresarial juega un rol muy importante, pues de su eficiencia, producto de la dirección, habilidades y estrategias que utilice, dependerá la obtención de buenos resultados.

A continuación se presentan algunos conceptos básicos que en su oportunidad deberán ser ampliados pues merecen singular importancia. Sin embargo, estos conceptos nos servirán para lograr entender la importancia que merece la gestión de empresas, en este caso, dirigido a las instituciones educativas. La gestión se concibe como “el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones”. (Reyes, 1990: 37) Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. En el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo.

La acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa, como una aproximación se presenta esta definición: “La gestión educativa, se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.” (Alvarado, 1998: 47)

El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio. Además se debe anotar que existen distintos tipos de gestión los cuales se mencionan a continuación:

La gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social.

La gestión de proyectos, por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Otro tipo de gestión, es la gestión del conocimiento (proveniente del inglés knowledge management). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

De acuerdo a FIPELLA (1987 Pago 133) “Se debe destacar la gestión ambiental que es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida”.

La gestión empresarial juega un rol muy importante, pues de su eficiencia, producto de la dirección, habilidades y estrategias que utilice, dependerá la obtención de buenos resultados.

Por último, se menciona la Gestión Educativa, la cual procura el logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

"Hemos avanzado lo suficiente para saber que la superación de los impasses de la educación en Latinoamérica dependerá menos de afirmaciones doctrinarias y más de desarrollar nuestra capacidad de conducir el proceso educativo para responder a los intereses de los sectores mayoritarios de la población". Y agrega..."podemos hoy reafirmar de que esta capacidad de gestión debe tener en la escuela su punto de partida y de llegada". (Atunes, 2000: 68)

La gestión escolar es "el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en - con - y para la comunidad educativa". (Pérez – López, 1998: 29) El objetivo primordial de la Gestión Escolar es centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos.

Así, el principal desafío es tomar conciencia de que todo aquello que ocurre cotidianamente en la escuela, requiere ser articulado en torno a lo que, de aquí en adelante, llamaremos un esfuerzo de "Gestión Integral" de la educación. Para enriquecer el Gerenciamiento Público y el Educativo se pueden considerar los cuatro pilares de la Educación (Delors 1982)

- Aprender a conocer
- Aprender a hacer
- Aprender a vivir juntos
- Aprender a ser.

Con relación a la Gestión Educativa, se la considera "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación" (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996).

Después de analizar todos los conceptos que algunos autores manifiestan acerca del término "Gestión" se puede decir que toda acción que se realice para cambiar una situación inicial de una empresa o institución educativa para el beneficio de ella misma se debe considerar como gestión siempre y cuando se establezcan metas claras y precisas para realizar dichos cambios. No obstante, se puede mirar la gestión como un proceso intencional, que no hay que dejar que se desarrolle por sí mismo, como se hace en muchas organizaciones y hasta en la propia vida, sino por el contrario debe ser dirigida e impulsada por un líder institucional cuyo protagonismo depende de su formación profesional y humana.

### 3.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTO, TIPOS

Definir el concepto de liderazgo no es una tarea fácil, según M.B. Bass, (1990.) El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la o en las competencias del resto del grupo.

Otro concepto de liderazgo lo expresa Chiavenato, (1989.) en donde señala que: "El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos".

Guillén (2008) en su libro *Ética en las organizaciones* afirma que desde el comienzo de la historia de humanidad han existido líderes, un término de origen anglosajón que trae a la memoria nombre de personajes históricos como el de Napoleón. Se trata de personas que han sido capaces de arrastrar a otros o que ha influido en mayor o menor medida e sus vidas o en su comportamiento. El mismo término de líder sirve para calificar a personas menos conocidas pero con una especial capacidad de influencia. La cuestión que los investigadores se vienen planteando durante el último siglo, es: *¿Qué distingue a estas personas del resto?*

El liderazgo ha sido posiblemente uno de los fenómenos que más interés ha despertado entre quienes se dedican a las ciencias del comportamiento en las organizaciones. Desde que los seres humanos comenzaron a reunirse en grupos con diferentes propósitos hasta la época actual, el hombre ha desarrollado la capacidad humana de dirigir, guiar y organizar a sus semejantes, se entiende que esta capacidad humana tiene mucho que ver con la motivación de otros, constituye uno de los pilares

sobre los que se apoya la buena marcha y el gobierno de las organizaciones, e incluso de las civilizaciones.

Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad). Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Tomando en cuenta los conceptos expresados por los diferentes autores se puede manifestar que el liderazgo tiene que ver con la capacidad de una persona o grupo de personas de dirigir a otros debido a las capacidades o cualidades personales que estos individuos han desarrollado durante su vida. Estas cualidades se las adquieren a través de la experiencia, vivencia y auto formación. Por lo tanto no existen líderes con características idénticas sino que por el contrario cada persona desarrolla su estilo de

liderazgo de acuerdo a las circunstancias y necesidades que cada individuo tiene que enfrentar. A continuación se describe los tipos de líder de acuerdo a determinados comportamientos que muestran cada uno.

### **3.3. Tipos de Líder**

Un jefe surge por nombramiento, un líder surge por medio del reconocimiento de un grupo. El Gerente de Proyecto debe ser un líder: una de sus responsabilidades es definir y comunicar la Visión del Proyecto y ayudar a su equipo a llegar a ella. Existen tres tipos de líder: el Líder Democrático, el Líder Laissez-Faire ("Dejar Hacer"), y el Líder Autocrático.

Bass (1985) afirma que un Líder Democrático decide las cosas consultando a su equipo, pero mantiene el control. Esta actitud es vista por su grupo como una valoración del individuo, pero también puede ser tomada como un sistema de inseguridad. Entonces es necesario contestar a esta pregunta ¿Cuándo es bueno ser un líder democrático? Cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión.

Un Líder Laissez-Faire ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva. ¿Cuándo es bueno? Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.

Por otro lado un líder autocrático domina a los miembros de su equipo por medio de la coerción, de la influencia y del poder. Esto genera una resistencia pasiva por parte

del grupo. ¿Cuándo es bueno? Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.

Es erróneo pensar que alguna de las tres formas de Liderazgo es incorrecta. Todos los absolutos son incorrectos. Una forma de liderazgo es incorrecta si se la aplica en forma exclusiva en la organización, por lo tanto siempre se debe tener presente que en un proyecto existen diferentes situaciones, y que cada una exige una actitud diferente para resolverla. Un buen Gerente de una organización debe identificar claramente estos tres tipos de liderazgo y saberlos utilizar en todas las circunstancias.

### **3.4. Diferencia entre Directivo y Líder**

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

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

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

En consecuencia se tiene que definir ¿Qué es liderazgo educacional? ¿Quién lo ejerce? ¿Es lo mismo ser directivo que líder? ¿Cuáles son sus requisitos, cualidades y

habilidades? Entonces surge la gran inquietud de saber cuál es la diferencia entre dirigente y líder. Analizaremos el siguiente enunciado:

*“La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Eso es autoridad moral. La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial.”(RUIZ, 1998)*

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste. Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación.

La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado por ningún miembro.

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

Es evidente, tomando como base lo expuesto anteriormente, que las determinantes del liderazgo y el proceso de surgimiento, sólo pueden encontrarse en el grupo y en ciertas particularidades del individuo.

“Por ejemplo, y basado en la función transformadora del líder (no se habla de dónde la adquirió o si nació con ella), las corrientes actuales sobre el liderazgo plantean:

- El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.
- El liderazgo es un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí”. (Katz y Kahn 1988)

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

En consecuencia ser líder significa influir en los demás sin tener que obligarlos para ello. Es decir, que el grupo acepta voluntariamente la guía del líder ya que este inspira respeto, confianza y seguridad en todas sus actuaciones. A continuación se detalla algunas cualidades que un líder debe poseer para considerarse como tal.

Un líder debe:

- Estar dispuesto a correr riesgos.
- Ser Audaz, inteligente, paciente y consciente y creativo
- Vencer su desánimo y las ideas negativas.
- Tener buen carácter.
- Luchar por la calidad.
- Prever y anticipar las necesidades a largo plazo.

- Tomar decisiones con sensatez
- Arrastra y no empuja.
- Tener autoridad moral.
- Aprender constantemente.

“Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder estas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura.”(ALVARADO, 199. Pag128)

Además de estas cualidades un líder deber procurar aprender siempre y compartir su conocimiento con el grupo a quienes dirige. En el campo educativo el líder tiene la responsabilidad de guiar a muchos niños y jóvenes que más tarde aplicarán todo lo aprendido en las aulas de clase y más aún habrán seguido un modelo de persona a la cual nunca olvidarán y quien será un referente de vida. En consecuencia un líder educativo además de poseer las cualidades anteriormente mencionadas debe conocer a las personas a su alrededor y procura desarrollar la práctica docente basado en fundamentos científicos, teorías educativas y modelos y técnicas de investigación que le permitan aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran, confiar en otros, aún si el riesgo es grande, saber vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de

conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia:

"...adivinar es un deber de los que pretenden dirigir. Para ir delante de los demás, se necesita ver más que ellos". (José Martí. Discurso en Steek Hall el 21 de enero de 1880.)

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

Combinar en su gestión flexibilidad, es decir la capacidad de aceptar y dirigir cambios que responden a factores externos inesperados, pensamiento estratégico que le permita tomar decisiones adecuadas y mantener la estabilidad de la organización

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

Además el líder educativo debe lograr en su gestión la motivación y creatividad de sus colaboradores esto se logra mediante una efectiva comunicación entre todos los miembros de la organización

“El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se *alcancen*.”(GONZALEZ, 1988. Pag. 87)

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

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

*“El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.”*  
(SAYLES.1982.Pag.63)

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien

las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

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

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

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

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

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

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

Dimensiones de la tarea directiva:

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

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

La educación en la actualidad ocupa un rol decisivo en el desarrollo de los pueblos. Por esta razón el desarrollo de las actividades educativas debe ser planificado para formar seres humanos que aporten positivamente a la cultura y el desarrollo científico de la sociedad.

Sylvia Schmelkes (2008) en su artículo sobre valores y educación menciona que toda educación, pero sobre todo la destinada a los niños y los jóvenes, mira necesariamente hacia el futuro, pues tiene entre sus propósitos la formación de los adultos del mañana. Mirar el futuro siempre ha resultado una tarea difícil para los educadores, pues les exige ejercicios prospectivos que, por más "científicos" y rigurosos, no dejan de ser ejercicios de adivinación. En los tiempos actuales, estos ejercicios se hacen aún más difíciles, debido a la velocidad con la que están ocurriendo los cambios científicos y tecnológicos, y al ritmo al que se está acumulando la información. Estas transformaciones son de tal magnitud que ya se deja sentir su impacto en la organización económica, política y social del planeta entero, y junto con ello de los países en los que se

divide geográfica y políticamente la población mundial. Además todos soñamos con una sociedad altamente educada y para ello tenemos que crear una sociedad justa y equitativa.

En el sentido de impedir que sean razones de naturaleza socioeconómica las que determinen la suerte educativa y por consiguiente el futuro de los individuos. En esta época y en el futuro que desde ahora puede avizorarse, una sociedad altamente educada lo es fundamentalmente en áreas que tocan de manera muy especial el terreno de lo afectivo. Y es precisamente en este aspecto en donde tenemos que hablar de los llamados valores del ser humano.

Entonces de acuerdo al autor de este artículo una sociedad bien educada es aquella que cultiva los valores y los hace parte de la educación en la sociedad.

Según Shmelkes (2008) .Así, debe ser una población: *“Educada en el cuidado del medio ambiente. Ello requiere desarrollar una profunda conciencia histórica que permita comprender la trascendencia generacional de los actos humanos. Educar para respetar el medio ambiente necesariamente implica formar en valores. Respetar el medio ambiente implica entender que lo que hace una generación se lo hereda a la que sigue. Educada para el consumo inteligente, moderado y crítico, tanto de los bienes y servicios como de la información, cada vez más globalizada. Capaz de utilizar creativa y productivamente su tiempo libre. Si la automatización ha de conducir, más que al desempleo a disponer de más tiempo libre, entonces debemos educar para el servicio a la comunidad y para el servicio a los demás. Con una fuerte identidad cultural y un equilibrado espíritu de nacionalismo, pero educada en el respeto y la valoración de la diversidad cultural. Educada en la democracia como forma de gobierno, pero sobre todo como forma de vida,*

*lo que supone un desarrollo profundo de la responsabilidad social y política y del espíritu crítico. Debe llegarse a internalizar la responsabilidad cívica de participar en aquello que interesa a la persona, pero también en lo que afecta a otros.*

*Profundamente conocedora y respetuosa de los derechos humanos, que valore la vida y la paz, formada en la resolución no violenta de conflictos. La paz y la vigencia de un estado de derecho respetuoso de los derechos humanos requieren la formación en valores. Entender que la paz no es sólo la ausencia de guerra, sino que se construye en la justicia; que los seres humanos, por el hecho de serlo, tenemos derechos que han de ser respetados y activamente defendidos, supone un proceso de desarrollo del juicio moral sistemático y profundo.*

*Creativa, capaz de entender -- incluso de prever -- los cambios y de adelantarse a ellos para poderlos enfrentar con ventaja. En ese sentido, debe ser una población proactiva y con iniciativa y orientación hacia la solución de problemas.”* Para ello, se requiere el desarrollo de un espíritu crítico que permita ir más allá de las apariencias para llegar a la esencia; siempre dudar de lo que se ve y siempre hacerse preguntas que vayan más allá de lo que se dice. La creatividad es una actitud ante la vida que requiere un gran esfuerzo, ya que es mucho más fácil dejar que las cosas se nos entreguen digeridas que crear y transformar.

Jacques Delors (2008) plantea la educación para la convivencia como uno de los cuatro pilares en los que debe descansar la educación en el siglo XXI. – “debe ser capaz de resistir los embates de estructuras viciadas que demandan comportamientos corruptos o incluso criminales para sobrevivir a su interior, lo que conduce a la necesidad de desarrollar en los educandos el juicio moral.”

Esto significa que inclusive para poder formar individuos más productivos y capaces de aprovechar adecuadamente las ventajas de las cambiantes situaciones de la ciencia, la tecnología, la organización productiva y los mercados, nuestros sistemas educativos tendrán que desarrollar la capacidad para formar en su totalidad al ser humano que se tiene como alumno

Es importante reconocer que estas son las nuevas exigencias de la sociedad al sistema educativo. Y también es importante caer en la cuenta de que el sistema educativo no ha mostrado su dominio de las formas para acercarse a su logro. La reforma educativa tendiente a lo anterior supone transformaciones profundas y un conjunto de rupturas sustanciales con las actuales formas de comprender la educación y de proceder en su suministro.

Así también se debe destacar que la labor de los educadores es impulsar una educación en la que se complementa lo académico con lo formativo, ya que las virtudes/valores no pueden aislarse en un ámbito, sea cognitivo o afectivo, sino que caracterizan a la persona entera. De aquí que, se quiera o no, se transmiten y aprenden valores constantemente ya que están presentes en toda relación humana significativa. . Es necesaria la participación del docente en la educación no sólo como técnico sino, sobre todo, en su labor de formador. La razón viene dada por la consideración de toda educación como una actividad moral. Si la educación tiene la finalidad de mejorar a un individuo o a la sociedad, el hecho de contribuir a esta mejora supone actuar desde una instancia moral.

“La educación es una actividad moral por dos motivos: -Porque incluye un tipo de relación entre profesor y alumno que es en sí misma moral. -Porque el currículo implica

una selección de contenidos y de objetivos de aprendizaje que explícita o implícitamente está haciendo referencia a unos fines (morales e intelectuales).

El proporcionar una formación moral a la juventud cumple el objetivo vital de ayudar a "sobrevivir" ante la violencia, el relativismo, el hedonismo, etc.; se trata de salvar a una generación indiferente tanto respecto a la historia del mundo como al futuro del planeta, subsidiario al de los padres, llegando donde éstos en ocasiones no pueden llegar, y sustituyéndolos cuando sea necesario." (CALVEZ, HERNANDEZ, 1989).

En resumen, un centro educativo de calidad debe promover un clima virtuoso. Por eso en el Proyecto Educativo se debe promover la limpieza, orden, sinceridad, decoro, libertad personal, trabajo-bien-hecho, fortaleza, generosidad, hábitos cívico-sociales, respeto, tolerancia, solidaridad, educación para el amor, alegría, puntualidad, disciplina racional. Si se habla de libertad se habla al mismo tiempo de responsabilidad estas dos virtudes deben ir de la mano.

Los valores no se enseñan sino que se los viven en cada actividad desarrollada en el aula y fuera de ella. Un educador debe ser referente de vida para sus estudiantes, un modelo a seguir dentro y fuera del aula, de ahí la gran responsabilidad de ser de educador radica en adquirir día a día lo que se pretende impartir a sus educandos.

En este análisis cabe muy bien recordar una frase que la escuché de un maestro en el aula "nadie da lo que no tiene" por lo tanto es nuestro deber como educadores llenar nuestra vida de virtudes para influenciar positivamente en nuestros estudiantes y por ende en la sociedad.

Una recomendación para tomar en cuenta en el proceso de la vivencia de valores es la siguiente:

	Hasta los 7 años	8-12 años	13-15 años	16-18 años
Virtud cardinal dominante	Justicia	Fortaleza	Templanza	Prudencia
Virtud teologal dominante		Caridad	Fe	Esperanza
Virtudes humanas preferentes	Obediencia, Sinceridad, Orden	Fortaleza, perseverancia, laboriosidad, paciencia, responsabilidad, justicia, generosidad	Pudor, sobriedad, sociabilidad, amistad, respeto, sencillez, patriotismo	Prudencia, flexibilidad, comprensión, lealtad, audacia, humildad, optimismo
Resultado	Alegría y la madurez natural de la persona			

FUENTE: ISAACS, David, La educación de las virtudes humanas, biblioteca nt educación, Tomo II, EUNSA, Pamplona, 1980

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. PARTICIPANTES**

La presente investigación se llevó a cabo en el Colegio Rural de la parroquia de Nayón en la ciudad de Quito, el mismo que cuenta con un personal docente conformado por 24 personas y con una población estudiantil de aproximadamente doscientos cincuenta alumnos. La población muestra de docentes es de veinte participantes, el personal directivo no es titular, todos los miembros de las posiciones directivas han sido encargados en sus funciones hasta que el ministerio de educación disponga los concursos respectivos.

El proceso de aplicación de los instrumentos de investigación se llevó a cabo siguiendo los requerimientos de la Universidad Técnica Particular de Loja

En primer lugar se diseñaron los instrumentos de investigación y con la autorización de la Sra. Lic. Verónica Pillajo rectora del Colegio Once de Febrero Para la recolección de datos se tomaron en cuenta los formatos diseñados por la UTPL así como también el cuestionario diseñado por el investigador

El proceso de recolección de datos no tuvo inconvenientes se contó con la colaboración de todos los participantes. Esto es personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia.

### 4.1.1. Estudiantes



#### 4.1.2. TABLAS

**Tabla N 1**  
**Personal Directivo**

DIRECTIVOS	Hombres	Mujeres	Edad
Rectora		1	40 años
Vicerrectora		1	35 años
Primer Vocal		1	40 años
Jefe de Talento Humano	1		45 años
TOTAL	1	3	

Fuente: Secretaría  
Elaboración: Juan Carlos Daza

Como se puede observar el personal femenino predomina en la dirección de la institución y son personas que cuentan con experiencia docente suficiente.

**Tabla Nro. 2**  
**Personal Docente**

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
Menos de 25años	0	0	0	0

26- 30 años	0	0	1	0,2
31 a 35 años	0	0	1	0,2
36 a 40 años	1	0,2	1	0,2
Más de 40 años	4	18	16	72
TOTAL	5		19	

Fuente: Secretaria

ELABORACIÓN: Juan Carlos Daza

En lo que se refiere a la edad de los docentes se puede observar que existe un equilibrio entre juventud y experiencia en el Colegio Nacional Once de Febrero

### Tabla Nro. 3

#### Personal Administrativo y de servicios

	Hombres	Mujeres	Edad
Colectora		1	40 años
Secretaria		1	35 años
Conserje		1	45 años

FUENTE: Secretaría

ELABORACIÓN: Juan Carlos Daza

Como se puede observar el Colegio Once de Febrero es una institución pequeña que va creciendo día a día, el personal administrativo es parte de este crecimiento y cada uno en su puesto cumple un rol importante en la institución

#### **Tabla Nro. 4**

#### **Personal docente de la Institución. Clasificados por Años de experiencia**

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
24	8	32,8
17	8	32,8
9	6	24,6
8	2	8,2
Total	24	

FUENTE.- Secretaria

ELABORACIÓN: Juan Carlos Daza

Como se puede observar los docentes del Colegio Nacional Once de Febrero cuentan con los años de experiencia necesarios para aportar al desarrollo de las actividades educativas.

**Tabla Nro. 5****Personal docente de la Institución clasificados por Títulos académicos.**

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
Doctor en CCEE	2	8,2
Especialidad	1	4,1
Diploma Superior	1	4,1
Licenciatura en CCEE	20	82
Total	24	

FUENTE.- Secretaria de la institución

ELABORACIÓN: Juan Carlos Daza

El personal docente está debidamente calificado con sus respectivos títulos en docencia que les permite aplicar lo aprendido en su carrera profesional. Sin embargo, se debe procurar alcanzar mayores logros en el ámbito profesional.

**Tabla Nro. 6****Población estudiantil del “Colegio Nacional Once de Febrero”, clasificado por genero**

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	136	53,04
Masculino	118	46,04
Total	254	

FUENTE.- Secretaria

ELABORACION: Juan Carlos Daza

La población estudiantil es en su mayoría femenina y esto responde a la realidad del pueblo de Nayón, en donde la presencia de mujeres es dominante.

**Tabla Nro. 7**  
**Población estudiantil del “Colegio Nacional Once de Febrero”,**  
**clasificada por especialidad**

ESPECIALIDAD	Frecuencia (f)	%
CONTABILIDAD	49	52
BGU	45	47,7
TOTAL	94	

FUENTE.- Secretaria

ELABORACION: Juan Carlos Daza

Existen dos especialidades en el Colegio Nacional Once de Febrero, pero su población prefiere el bachillerato técnico que le permite al graduado salir a trabajar inmediatamente después de graduarse de bachiller.

#### **4.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS**

Los instrumentos que se diseñaron para la recolección y análisis de la información teórica y empírica en el Colegio Nacional Once de Febrero, fueron los siguientes:

La lectura, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre Liderazgo y valores. Los mapas conceptuales y organizadores gráficos, como medio para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico – conceptuales.

El cuestionario, se utilizó para la recuperación de la información de campo el cual sirvió para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

## **La observación**

La observación se entiende como el acto de examinar cuidadosamente algo con el objeto de determinar su naturaleza y funcionamiento. Es una técnica muy utilizada en el campo de las ciencias humanas. La observación se convierte en una técnica científica en la medida que:

1. Sirve a un objeto ya formulado de investigación.
2. Es planificada sistemáticamente.
3. Está sujeta a comprobaciones de validez y fiabilidad.
4. La observación se realiza en forma directa sin intermediarios que podrían distorsionar la realidad estudiada.

En este trabajo investigativo la aplicación de la observación directa permitió cumplir con el objetivo de presenciar y constatar los diferentes procesos y actividades cotidianas que se realizan en el Colegio Nacional Once de Febrero en lo referente a la gestión de liderazgo y valores.

## **La Entrevista**

Emanuel Mason (1997) señala que la entrevista como técnica puede cumplir diversas funciones: diagnóstica, orientadora, terapéutica e investigadora. La ejecución de la entrevista comprende de tres fases importantes que deben ser tomadas en cuenta: El

contacto inicial con el entrevistado, la formulación de las preguntas, la anotación de las respuestas. A demás se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- a. Iniciar la entrevista con preguntas simples.
- b. Las preguntas deben reunir requisitos de confiabilidad y validez.
- c. El entrevistador no debe reunir su atención del objeto de la entrevista.
- d. El entrevistador debe poseer la suficiente agudeza para observar, escuchar, transcribir, y sintetizar las respuestas del entrevistado.
- e. El entrevistador debe contar con una guía de entrevista en donde se establezcan los objetivos y los aspectos más relevantes que se han de recopilar para el caso de la entrevista dirigida.
- f. Las anotaciones deber hacerse con la mayor imparcialidad y objetividad posible.

## **La Encuesta**

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas que se apoya en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada. Además, es una técnica que permite el acopio de datos referentes a estados de opción

La encuesta fue realizada a docentes de forma directa ya que se comparte la labor cotidiana en la institución, esta encuesta permitió delimitar las ideas y consideraciones de los maestros con respecto a su labor, el rol que cumplen en el Colegio, el trabajo en equipo y la noción de liderazgo que cada uno tiene.

### **4.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION**

Los instrumentos de investigación son encuestas dirigidas a los directivos, profesores, alumnos y padres de familia además de una entrevista para directivos.

Es necesario precisar cómo se maneja toda la información para alcanzar una buena comprensión de la gestión, liderazgo y valores en la gerencia del centro educativo seleccionado. En la organización de la información se hace necesario aplicar los conocimientos de la estadística descriptiva para estructurar las tablas de cada uno de los cuestionamientos de las encuestas y la matriz de consolidación de los datos de la entrevista.

### **4.4. METODOS Y PROCEDIMIENTOS**

Los métodos de investigación que aplicaremos son el descriptivo, analítico y sintético, que nos permitirá explicar y analizar el objeto de investigación. Este trabajo de investigación es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilitará explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en un centro educativo, de tal manera, que haga posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces este tipo de investigación facilitará acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar la hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema de estudio.

En la investigación se requiere también del método analítico – sintético, pues facilitará la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las

partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que facilitan la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método inductivo y el deductivo que se utilizó permitieron configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos alcanzados en el proceso de investigación. El método estadístico, posibilitó la organización de la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitaron los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y, finalmente se aplicó en forma práctica en el proceso de la verificación de la hipótesis.

El método hermenéutico, facilitó la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico y, además, aportó con el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

## **5. DIAGNÓSTICO**

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

El diagnóstico situacional del Colegio Nacional Once de Febrero, se realizó tomando en consideración todos los documentos proporcionados por las autoridades del plantel a través de la secretaria.

El Colegio Nacional Once de Febrero es una institución rural de reciente creación, la cual comparte la problemática de la mayoría de sectores rurales debido a la falta de atención del gobierno central.

La organización y administración del Colegio ha estado en manos de rectores encargados lo cuales no han culminado con éxito algunos de los objetivos planteados en su administración. Después de realizar el análisis de la documentación respectiva se observa lo siguiente:

### **Manual de organización**

En cuanto al manual de organización, El Colegio Nacional 11 de febrero no dispone de manual de organización por que tiene una serie de proyectos y lineamientos regidos directamente por el Ministerio De Educación del Ecuador.

### **Código de Ética**

Con lo que respecta al código de ética, la institución no ha desarrollado el mismo, por falta de conocimiento y capacitación para su desarrollo. En la actualidad dentro de la institución se están desarrollando políticas que permitan la elaboración científico – profesional de dicho documento. Cabe acotar que el Ministerio de Educación ha enviado el código de ética para ser seguido por todos los miembros del sistema educativo, el cual servirá de guía para seguir en nuestra institución educativa.

### **Reglamento Interno y Otras Regulaciones**

El reglamento interno de la institución recoge la normativa institucional en la gestión ordinaria del Centro Escolar. Está basado básicamente en la Ley orgánica de educación anterior, y su respectivo reglamento, por lo tanto para esta fecha este reglamento está fuera de vigencia en espera de Es elaborado por la Comisión Técnico-Pedagógica Es aprobado por el Consejo Directivo. La aprobación final corresponde a la Dirección Provincial de Educación.

## **Plan Estratégico**

Debido a la falta de autoridades oficiales no existe un plan estratégico elaborado, se están conformado comisiones para elaborar el mismo, pero todavía existe desconocimiento sobre el tema por parte de las autoridades encargadas de la institución.

Los instrumentos con los que cuenta el Colegio son los siguientes:

## **Proyecto Educativo Institucional**

Contiene las propuestas innovadoras elaboradas por las áreas de aprendizajes y aprobadas por el Ministerio de Educación, el cual califica a la Institución escolar con Acuerdos Ministeriales. Este Proyecto es elaborado al inicio de cada año escolar por la Institución”

## **El plan Operativo Anual**

El Plan Operativo Anual está estructurado por áreas de gestión interna, cada área presenta:

- objetivo General.
- líneas de acción.
- Actividades.
- Responsable.
- Medio de verificación y periodo de verificación.
- Calendarización de las actividades del año.

El Plan Operativo Anual es el documento que conduce en forma permanente todas las acciones educativas del Colegio Nacional “Once de Febrero” por lo tanto permite una inmediata evaluación de logros. A modo de retroalimentación, se evaluarán los avances

por todos los profesores al término de cada trimestre para re-programar actividades no realizadas o incorporar acciones requeridas por detección de necesidades en el periodo.

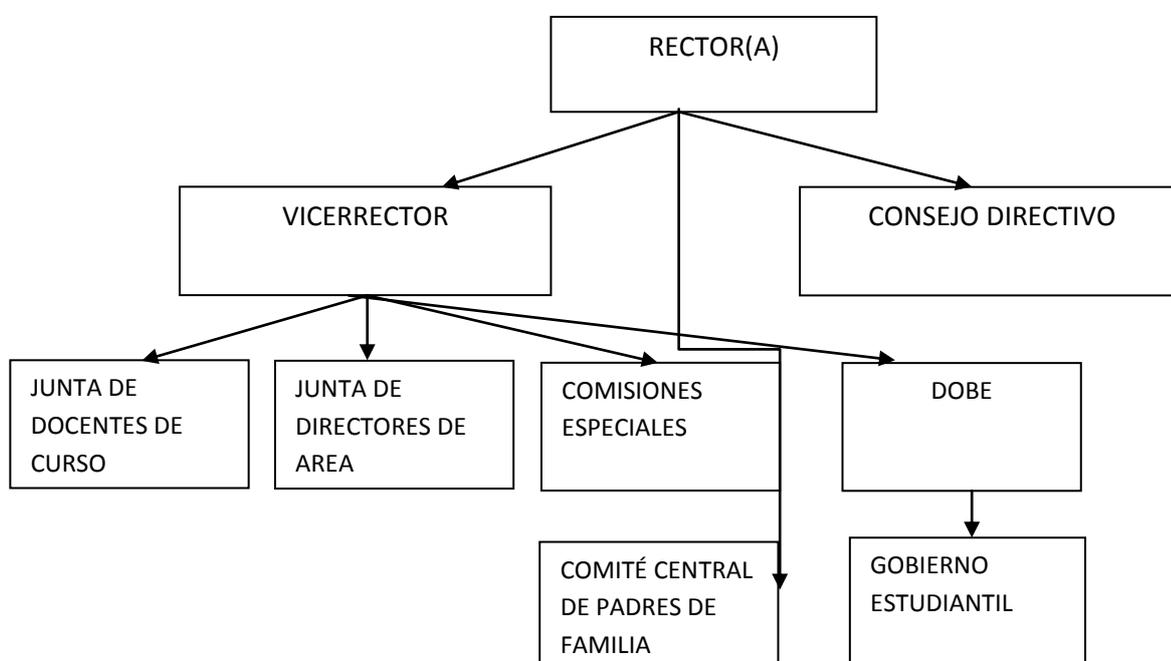
Corresponde a la planificación anual, con proyección a 3 años, se realiza por áreas de trabajo, debe ser evaluado semestralmente y modificado de acuerdo a esta evaluación.

## 5.2. Estructura Organizativa del Colegio Nacional Once de Febrero.

### 5.2.1. Misión y visión.

Con respecto a la misión y visión institucional consideramos que el mismo marca la ruta de la manera adecuada para cumplir todos los objetivos propuestos que están bien delimitados en la visión.

### 5.2.2. El organigrama



La estructura organizativa de la institución responde a los lineamientos del Ministerio de Educación en sintonía con la Educación y las Leyes vigentes organizan y establecen los

organismos que asesoran y acompañan la gestión técnica, administrativa y pedagógica de nuestro Centro Educativo.

La rectora es la encargada de organizar, planificar, dirigir y evaluar todas las actividades del Colegio Nacional once de Febrero. Sin embargo, existen organismos y personal de apoyo como es el caso de vicerrectorado, el consejo ejecutivo y los jefes de área que deben aportar al desenvolvimiento académico y comportamental de todos los miembros de la comunidad educativa.

### **5.2.3.FUNCIONES POR AREA Y DEPARTAMENTOS**

#### **COMISIÓN TÉCNICA PEDAGÓGICA**

##### **FUNCIONES**

- Fortalecer la labor académica de la Institución, mediante un asesoramiento pedagógico permanente y oportuno.
- Proponer aportes e innovaciones pedagógicas y curriculares.
- Elaborar proyectos educativos institucionales o de área y velar por su ejecución.
- Informar oportunamente al Padre Director General y Rector sobre el avance de los proyectos planteados.
- Establecer el procedimiento de evaluación institucional y del aprendizaje.

Diseñar y ejecutar procesos de capacitación para todos los estamentos de la comunidad educativa.

## **CONSEJO EJECUTIVO**

### **FUNCIONES**

- Además de los deberes y atribuciones señaladas en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, se establecen las siguientes:
- Conocer y aprobar los mecanismos de admisión del personal y de los estudiantes.
- Aprobar la planificación anual y los informes de los departamentos Técnico – Pedagógico y Orientación y Bienestar Estudiantil para tomar decisiones.
- Identificar grupos sociales en riesgo de exclusión y establecer alternativas de atención.
- Establecer los requisitos para proponer el otorgamiento de becas o rebajas de pensión a los estudiantes de escasos recursos económicos.
- Nombrar a los coordinadores académicos y miembros de los departamentos.

## **COMISIÓN ECONÓMICA**

### **FUNCIONES**

Determinar los procedimientos para la toma de decisiones económicas, especificando los requisitos, montos a invertir y el impacto social.

Asumir las atribuciones delegadas por el Director de la Unidad Educativa para adquisiciones y contratos de servicios.

Velar por el cumplimiento de los principios y procedimientos para el registro contable y la documentación mínima que respalde las operaciones.

Elaborar informes sobre la ejecución presupuestaria, el resultado de los balances y los estados financieros.

Analizar la aplicación de los indicadores de gestión económicos de la educación a partir del análisis de los balances.

Contribuir a la formulación de proyectos para gestionar el apoyo económico de otras instituciones.

Coordinar la realización de las auditorías.

Asegurar la transparencia en todos los niveles de la gestión económica.

Las diferentes comisiones desempeñan sus funciones de acuerdo a lo que la ley y reglamentos lo permiten, pero podrían aportar un poco más si contarán con la suficiente motivación para trabajar, lo cual no es muy posible debido a la falta de recursos que sufre el Colegio Nacional Once de Febrero

## **GOBIERNO ESTUDIANTIL**

### **FUNCIONES**

Participar en el desarrollo de las actividades científicas, culturales, deportivas y sociales, programadas por las autoridades de la institución o por iniciativa propia, mediante la elaboración de proyectos que serán estudiados y aprobados por las autoridades de la Institución.

Fomentar el compañerismo estudiantil y crear un ambiente de respeto y armonía entre directivos, docentes, administrativos, personal de apoyo y seguridad, estudiantes, Participar en el mantenimiento de la disciplina de sus pares. Gobierno Estudiantil

Organismo que representa oficialmente a los estudiantes dentro y fuera del centro escolar. Posibilita el protagonismo juvenil de sus pares.

## **COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA**

Organismo de participación que representa a los padres de familia, apoderados o representantes. Su misión es colaborar con la Institución Educativa en el cumplimiento de sus fines, sin interferir en la toma de decisiones administrativas o técnicas del Establecimiento.

## **DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL**

### **FUNCIONES**

Además de las funciones determinadas en los respectivos reglamentos, ejecutarán las siguientes:

Realizar reuniones semanales de coordinación con el Vicerrector e Inspector General del Plantel y, según los casos, con los asistentes o tutores de curso.

Proporcionar a los estudiantes todos los elementos técnicos necesarios para una verdadera orientación vocacional, educativa y psicológica.

Orientar a los estudiantes en el empleo adecuado del tiempo libre.

Evaluar el Plan Anual de Trabajo y someterlo a la aprobación del Consejo Directivo.

Presentar anualmente el informe de labores a la Dirección Provincial, previa aprobación del Rector y Vicerrector.

Realizar entrevistas programadas o espontáneas a estudiantes, docentes y padres de familia de acuerdo con las necesidades.

Informar a los directivos de casos que necesiten consideración especial.

Favorecer a los estudiantes con elementos técnicos suficientes para una clarificación de sus futuras opciones vocacionales y profesionales.

Crear en los estudiantes la conciencia de la función social de su futura profesión.

Coordinar acciones relacionadas con la prevención, mejoramiento de la salud, higiene y seguridad.

Como se puede observar las funciones del departamento del DOBE están claramente establecidas. Sin embargo, En el Colegio Nacional Once de Febrero no existe el personal suficiente para que todos los estudiantes sean debidamente atendidos Esta debilidad se la trata de cubrir con la ayuda de los docentes que tienen a su cargo la dirigencia de cada curso. Cada dirigente está en constante comunicación con los padres de familia y con las autoridades del Colegio.

## **DEPARTAMENTO DE INSPECCIÓN**

### **FUNCIONES**

Controlar y verificar el cumplimiento de normas y disposiciones académico-administrativas de la Institución educativa

Controlar y verificar la asistencia, entrada y salida del personal docente

Control de asistencia, uniforme, etc. de los alumnos.

Ofrecer una presencia preventiva, amigable y oportuna a todo el personal, estudiantes y padres de familia.

Asistir y acompañar a los niños/as y jóvenes en las aulas, en ausencia del docente o en el patio, utilizando eficazmente el tiempo libre.

Emitir el documento respectivo de justificación, cuando el padre de familia o representante ha acudido al Plantel para justificar la inasistencia de un educando/a y realizar la tabulación respectiva.

Calificar el cumplimiento cabal de las actividades planificadas de acuerdo al calendario respectivo.

Solucionar los conflictos que se presenten por incumplimiento de normas.

Comunicar a los docentes y directivos los aspectos positivos y situaciones de conflicto, salvando la debida privacidad.

Velar por una información fluida y oportuna entre todos los gestores educativos.

Mantener contacto y diálogo permanente con todas las instancias de la comunidad educativa.

Asesorar a los docentes guías, asistentes o tutores de grado o curso para su gestión con los padres de familia y/o representantes, a fin de ponerlos al tanto de la situación de sus hijos/as y/o representados, en asuntos tales como: atrasos, inasistencias o problemas disciplinarios.

El departamento de inspección tiene a su cargo el control de asistencia tanto de alumnos como de personal docente, lo cual genera una brecha comunicativa entre los docentes y los inspectores ya que se sienten perseguidos. Este hecho se puede mejorar creando un sistema de comunicación efectivo que ponga reglas claras y optimice el tiempo de trabajo.

### **5.3. EL CLIMA ESCOLAR Y LA CONVIVENCIA DE VALORES**

El Colegio Nacional Once de Febrero, es un colegio relativamente pequeño en número de estudiantes así como también en el número de profesores, sin embargo, se puede observar un ambiente de trabajo estable ya que comparte sus instalaciones con una escuela que funciona en la sección matutina. Los conflictos que se dan en el sitio de trabajo son por la falta de colaboración de los profesores y alumnos en el mantenimiento de las instalaciones del plantel. Se ha tratado de llevar a cabo talleres en los cuales se promueva la vivencia de valores como el respeto y la tolerancia, pero el proceso todavía no ha dado los resultados esperados. Se tiene planificado para el presente año lectivo incrementar actividades en las cuales los miembros de la comunidad educativa comuniquen mejor sus inquietudes y necesidades, así como también promover el aporte personal al crecimiento de la institución.

#### **5.3.1.DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES**

Si analizamos esta dimensión podemos observar que el currículo se basa únicamente en la aplicación de contenidos y no existe en la aplicación de los mismos un eje transversal de valores. Cada profesor de la institución desarrolla su clase en base a su criterio personal. Sin embargo los docentes de la institución implementan aisladamente actividades en las cuales se pueda evidenciar la práctica de valores humanos que permitan el desarrollo personal en la institución.

#### **5.3.2.DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES**

La organización del Colegio responde únicamente a los reglamentos de la ley general de educación, pero el personal directivo no evidencia una comunicación efectiva con la comunidad educativa, por lo tanto existe desorganización y se carece de liderazgo efectivo. Se han implementado actividades de capacitación, y coordinación de actividades en la institución.

### **5.3.3.DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y VALORES**

El personal administrativo cumple con sus labores de acuerdo a los requerimientos de las autoridades del Colegio. El personal administrativo cumple con sus funciones en el marco de la ley y mostrando responsabilidad, sin embargo, tiene injerencia en las decisiones de las autoridades del Colegio, por lo cual se han creado conflictos por la mala toma de decisiones por parte de la autoridad debido al mal asesoramiento por parte del personal administrativo. No se toma en cuenta el perfil de los docentes para ubicarlos en diferentes tareas y actividades escolares.

### **5.3.4.DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES**

El Colegio nacional Once de Febrero es una institución pequeña, pero que cumple con las regulaciones del Ministerio de Educación y que ha tratado de integrarse con la comunidad a su alrededor. Uno de los proyectos en los cuales se evidencia este aspecto es el Proyecto de Educación para jóvenes y adultos que lo realizan los alumnos del segundo y tercero de bachillerato, en el cual, además de impartir formación académica se desarrollan actividades en las cuales se forma la personalidad y en buenos hábitos a los participantes del proyecto. Todo esto en un marco de vivencia valores y buenas costumbres que promuevan el Buen Vivir. Pero estas actividades no se han practicado

con el resto de los miembros de la comunidad educativa, como padres de familia y el resto del grupo de estudiantes que no participa en este proyecto.

#### **5.4. ANÁLISIS FODA**

##### **FORTALEZAS:**

- Profesores titulados en ciencias de la educación y con valores humanos diferentes que pueden ser potencializados
- Existe una organización institucional que promueve algunos valores como la responsabilidad, la puntualidad, el respeto, los cuales deben ser optimizados

##### **OPORTUNIDADES:**

- Acceder a cursos y seminarios de capacitación docente y personal que ayuden a mejorar el clima laboral y la vivencia de valores.
- Implementar métodos de enseñanza que promuevan el aprendizaje significativo para optimizar el trabajo en equipo.
- Implementar actividades con la comunidad para desarrollar en los estudiantes el espíritu de solidaridad, el respeto a las diferencias y la tolerancia.

Fomentar la cultura del crecimiento personal a través de el mejoramiento continuo tanto profesional como personal en las tareas diarias de la institución.

##### **DEBILIDADES:**

- la institución desarrolla sus actividades en un local que pertenece a otra institución educativa lo cual imposibilita el acceso a diferentes ambientes y esto resulta en una desmotivación para los estudiantes que no muestran todas sus habilidades y aptitudes para ser desarrolladas en la institución.

- Falta de planificación de actividades que promuevan la vivencia de valores como eje transversal, las actividades que se realizan son de forma individual y no producen el impacto esperado.

Los profesores de la institución no han desarrollado un clima de armonía debido a la diferencia en horarios de trabajo lo cual dificulta la comunicación efectiva sobre los diferentes eventos que se desarrollan en la institución.

- No se reconoce el talento individual en los docentes, esto se evidencia en la mala ubicación de algunos docentes en los diferentes ámbitos institucionales.

‘El espacio físico es reducido tanto para docentes como para los estudiantes lo cual imposibilita el desarrollo de actividades extra curriculares que apoyen el programa de estudios institucional.

### **AMENAZAS:**

- Centros de diversión cercanos a la institución que promueven los vicios en los estudiantes, el alcohol y la droga son amenazas latentes para todos os estudiantes del Colegio Nacional Once de Febrero.
- Falta de formación integral en valores por parte de los padres de familia, los mismos que no apoyan el trabajo institucional
- Tecnología mal utilizada por parte de los alumnos, la cual sirve como fuente de información de mala calidad, esto promueve la adquisición de malos hábitos entre los estudiantes.

- Situación de violencia intrafamiliar que afecta a los estudiantes y su desarrollo psicopedagógico.

## 6. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 6.1. De la encuesta a directivos

Tabla Nro. 8

#### FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL “COLEGIO NACIONAL ONCE DE FEBRERO”

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	0	
b. Coordinadores de área	3	75
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente	1	25
e. No contestan		

Elaboración: Juan Carlos Daza

Como se puede observar del resultado de la encuesta los directivos no se involucran en la toma de decisiones importantes y son los coordinadores de área los que mantienen círculos de trabajo permanentes. Sin embargo, el éxito o fracaso de las decisiones tomadas se las atribuye a la rectora de la institución.

**Tabla Nro. 9****ASPECTOS QUE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACION**

<b>Aspectos</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	<b>3</b>	<b>25</b>
b. Los resultados obtenidos en la institución		
c. Valor y tiempo empleados en la institución	<b>1</b>	<b>25</b>
d. Otros		
e. No contestan		

Los resultados de la tabla N 9 demuestran que el crecimiento institucional está mal enfocado ya que se lo mide en función del número de personas que la conforman y no se toma en cuenta los resultados obtenidos en cada año de labor institucional, esto no ayuda a mejorar la institución en su real naturaleza que es la de aportar a la sociedad con bachilleres integralmente formados. El crecimiento institucional debe basarse en los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos planteados en cada año lectivo. Además debe tomarse en cuenta la calidad de bachilleres que se ofrece a la sociedad.

**Tabla Nro.10****LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION Y EL MANUAL DE NORMAS**

<b>Forma de organización</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. Sí	<b>4</b>	<b>100</b>
b. No		
TOTAL	<b>4</b>	

Las tareas de cada miembro de la institución están claramente definidas por el Ministerio de Educación, por lo tanto cada persona que labora en el Colegio sabe qué función debe desempeñar.

### **Tabla Nro. 11**

#### **EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LATOMA DE DECISIONES**

<b>Forma de organización</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. Sí	<b>3</b>	<b>75</b>
b. No	<b>1</b>	<b>25</b>
TOTAL	<b>4</b>	<b>100</b>

El clima de respeto es el que debe primar en cualquier establecimiento, más aún si es una institución educativa. Como se observa en los datos de la tabla. No todos los miembros están de acuerdo en aceptar que existe un clima de respeto en el Colegio. Sin embargo, la toma de decisiones institucionales no siempre puede ser en base a un consenso total.

Pero se debe trabajar para que el clima de respeto se sienta en todo el personal de la institución.

### **Tabla Nro. 12**

#### **DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

<b>Forma de organización</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. Sí	<b>3</b>	<b>75</b>
b. No	<b>1</b>	<b>25</b>

La resolución de conflictos no se lo logra con la dirección de las autoridades de la institución, sino que siempre se delegan estas soluciones a terceros, lo cual afecta a las relaciones interpersonales en la institución. La función de directivo no se la cumple en su totalidad por parte de las autoridades del Colegio. La resolución de conflictos especialmente carece de una guía institucional.

**Tabla Nro. 13**

**LA ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL COLEGIO PROMUEVE**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica			4	100		
B	El desarrollo profesional de los docentes.	3	75	1	25		
C	La capacitación continua de los docentes	2	50	2	50		
D	Trabajo en equipo			4	100		
E	Vivencia de valores institucionales y personales			4	100		
F	Participación de los padres de familia	1	25	3	75		
G	Delegación de autoridad	2	50	2	50		

De lo que se puede observar, La gestión educativa en el Colegio Once de Febrero no promueve un liderazgo participativo, esta falta de liderazgo impide el desarrollo completo

de las personas involucradas en la institución, es decir, la motivación del personal docente y los padres de familia para involucrarse en la formación de los estudiantes es muy escasa. Los padres de familia en su mayoría pertenecen a una clase económica baja y se dedica a actividades del campo, por lo tanto necesitan de una guía por parte de las autoridades del Colegio para poder resolver problemas cotidianos de sus representados.

Para lograr este propósito se debe contar con docentes calificados en la resolución de conflictos y en la práctica de valores, lo cual debe ser parte del plan estratégico institucional.

#### **Tabla Nro. 14**

### **HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	Son innatas	1	25	3	75		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	50	1	25		
C	Se adquieren a partir de la experiencia	3	75	1	25		
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	75	1	25		
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	3	75	1	25		

Como se observa en los datos de la tabla las habilidades de liderazgo en la institución son variadas y la noción de liderazgo es muy limitada a la experiencia y al estudio de teorías, pero en la práctica no se evidencia un liderazgo de calidad en el Colegio Nacional Once de Febrero. El concepto de líder institucional no está claro en los miembros de la comunidad educativa debido a la falta de un líder o a la carencia de conocimientos al respecto. Esto se puede corregir con un plan estratégico en el cual las se desarrollen las habilidades de liderazgo basado en valores humanos e institucionales.

**Tabla Nro. 15**

**PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			1	25	3	75
B	La disminución del número de estudiantes por aula	1	25	3	75		
C	La mejora de los mecanismos de control	1	25	2	75		
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.					4	100

El desempeño y progreso en la institución no se basa en estudios establecidos técnicamente por autoridades pertinentes, por lo tanto, la institución no se proyecta positivamente en su medio. Los resultados de la tabla N 15 reflejan el descontento de algunos docentes en lo que se refiere a tener un clima laboral adecuado y en la falta de comunicación entre directivos y docentes del Colegio Nacional Once de Febrero. La falta de comunicación efectiva inhabilita el desempeño eficaz y eficiente del personal docente en la Institución. El mayor reto es mejorar el ambiente de trabajo.

**Tabla Nro. 16**

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
A	De dirección (dirección (a), Consejo Escolar						
B	De gestión: (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	100				
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			4	100		
D	Técnica (departamento, equipo docente, etc.)			4	100		
E	Otros (¿Cuáles?)						

Los organismos que integran la institución son los establecidos por la ley y el Ministerio de Educación, no existe la iniciativa de formar otras instancias para el mejoramiento institucional.

**Tabla Nro. 17**

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			3	75	1	25
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	100				
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para establecerlo			3	75	1	25
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que proponga a los alumnos	4	100				

Las actividades de los grupos están medianamente coordinadas por las autoridades de la institución, pero no se logra un seguimiento global del grupo de alumnos y la resolución

de conflictos no es oportuna. Se dilatan os procesos y se pierde la oportunidad de realizar una corrección adecuada y oportuna a los estudiantes.

**Tabla Nro. 18**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamento se encargan de	Siempre		A Veces	
		f	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	100		
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución			3	100
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondientes			4	100
D	Mantener actualizada la metodología	4	100		
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros			4	100
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de			4	100

	aprendizaje				
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos			<b>4</b>	<b>100</b>
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>75</b>
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	<b>4</b>	<b>100</b>		
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	<b>4</b>	<b>100</b>		

De acuerdo a los resultados de la tabla N16 los departamentos didácticos cuentan con los recursos teóricos que les permiten trabajar en su campo, sin embargo. Estos departamentos no aportan con proyectos o propuestas al desarrollo académico de la institución

Tabla Nro. 19

**LA GESTION PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	ACCIONES	Siempre		A Veces	
		F	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico			4	100

Tabla Nro. 20

**MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACION	Si		NO	
		F	%	f	%
A	Una reingeniería de procesos			4	100
B	Plan estratégico	4	100		
C	Plan operativo anual	4	100		
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	2	50	2	50

De acuerdo a los resultados de las tablas 17 y 18 existe carencia de una eficaz gestión pedagógica. Esto se evidencia en la falta de propuestas que permitan el desarrollo profesional del docente así como también del entorno que rodea a la institución.

## De la Encuesta Docentes

Tabla Nro. 21

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1.	El rol del docente se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			5	25	15	75
2.	El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	10	50	10	50		
3.	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes y comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	10	50	10	50		

4.	Los directivos y docente 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.	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>75</b>		
5.	Resistencia y escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			<b>17</b>	<b>85</b>	<b>3</b>	<b>15</b>
6.	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambios de metodología y de enseñanza – aprendizaje.	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>	<b>2</b>	<b>20</b>
7.	En el proceso de enseñanza – aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	<b>18</b>	<b>80</b>	<b>2</b>	<b>20</b>		
8.	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			<b>15</b>	<b>75</b>	<b>5</b>	<b>25</b>
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>75</b>	<b>3</b>	<b>15</b>

10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.	<b>18</b>	<b>90</b>	<b>2</b>	<b>10</b>		
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			<b>2</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>90</b>
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.			<b>2</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>90</b>
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			<b>2</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>90</b>
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.					<b>20</b>	<b>100</b>
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.					<b>20</b>	<b>100</b>
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>90</b>		

Los resultados de la encuesta a docentes refleja la inconformidad con el tipo de dirección que esta institución tiene ya que no hay apertura a la reflexión individual, al trabajo en

equipo, entendiéndose como este al grupo en el cual cada miembro aporte positivamente a logro de metas comunes. La gerencia educativa no está relacionada con los docentes de la institución, se evidencia que los directivos están en cierto modo aislados de los docentes en la toma de decisiones académicas y organizacionales. Esto se refleja en las respuestas que los docentes dan a esta encuesta. Los docentes no se sienten parte de la gestión educativa.

## De la Encuesta a Estudiantes

Tabla Nro. 22

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1.	El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			20	100		
2.	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			18	90	2	10
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			2	10	18	90
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	19	95				

5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.			<b>11</b>	<b>55</b>	<b>9</b>	<b>45</b>
6.	Los docente inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>13</b>	<b>65</b>
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>70</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.		<b>2</b>	<b>10</b>		<b>18</b>	<b>90</b>
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			<b>18</b>	<b>90</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.						
11.	Es el profesor el que decide que se hace en esta clase.	<b>20</b>	<b>100</b>				
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) como instrucciones claras y participación del docente.	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>14</b>	<b>70</b>		
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el			<b>15</b>	<b>75</b>	<b>5</b>	<b>25</b>

	liderazgo de las autoridades educativas.						
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	17	85	1	5	2	10

Los estudiantes del Colegio Nacional Once de Febrero coinciden en su mayoría que los directivos no siempre toman en cuenta sus opiniones y las decisiones son tomadas en forma unilateral.

De acuerdo a los estudiantes, la falta de comunicación es evidente en la relación estudiante – docente en el Colegio Nacional Once de Febrero, los estudiantes observan este tipo de relaciones y lo manifiestan en sus respuestas. La comunicación no es efectiva entre los miembros de la comunidad educativa.

Tomando en cuenta estos resultados se debe procurar que los procesos curriculares y demás actividades institucionales respondan a un plan de vivencia de valores los cuales faciliten la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

Las relaciones interpersonales deben ser óptimas en una institución educativa y los efectos positivos de estas relaciones se transmiten a los estudiantes. Por lo tanto es prioridad en el Colegio Nacional Once de febrero un plan que promueva la comunicación efectiva.

## De los Padres de Familia

### Tabla Nro. 23

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	Los canales de comunicación que la institución utiliza son efectivos	5	22,5	15	67,5	2	9
2.	La gestión, valores y liderazgo están bien definidos en la administración de la Unidad Educativa.			2	10	20	90
3.	La institución educativa ha incrementado el uso de las nuevas tecnologías para promover el aprendizaje efectivo			18	81	4	18
4.	Los directivos, profesores y alumnos aportan activamente a la gestión en la administración de la Unidad Educativa.			17	76,5	5	22,5
5.	Las autoridades del plantel propician espacios para el planteamiento y desarrollo de valores en el ámbito familiar.	1	4,5	18	81	3	13,5
6.	La educación que brinda la institución desde todas las perspectivas, responde a las necesidades de la sociedad actual.	4	18	18	81		
7.	Los docentes siempre mantienen actitudes motivadoras y cordiales	19	85,5	3	13,5		

	para sus educandos.						
8.	Considera usted que las actividades propuestas por la institución a los estudiantes, promueven aprendizajes significativos.			<b>20</b>	<b>90</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
9.	Como padres de familia somos correctos dadores de ejemplo para nuestros niños y jóvenes.	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>90</b>		
10.	La integración e inserción del alumnado a la institución está basada en brindarles un ambiente agradable, armónico y seguro.	<b>15</b>	<b>67,5</b>	<b>5</b>	<b>22,5</b>		
11.	La sociabilidad desarrollada en la institución está basada en la motivación, el liderazgo y los valores.			<b>16</b>	<b>72</b>	<b>8</b>	<b>36</b>
12.	Se aprecian buenas relaciones entre docente y directivos.			<b>2</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>90</b>

El rol que cumplen los padres de familia es fundamental en el desarrollo de las actividades de una institución educativa debido a que ellos, los padres de familia, son los primeros formadores de sus hijos. De ahí la importancia de involucrarlos en ciertas actividades institucionales sin perder el rol que docentes y directivos cumple en la formación académica y personal de los estudiantes. Pero los resultados de esta tabla reflejan la falta de comunicación que existe entre la institución y los padres de familia, los

padres de familia observan una deteriorada relación entre los docentes y las autoridades del Colegio, lo cual desmotiva a los padres a involucrarse en las actividades de la institución.

Para mejorar la calidad de la educación se debe generar un clima de confianza y respeto entre padres, docentes y directivos del Colegio Nacional Once de Febrero.

## De la Entrevista a Directivos

### Matriz 2

### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

N-	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1.	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	4			
2.	¿El centro educativo, cuenta con un manual y reglamento que contemple el cómo, cuándo, y quién debe realizar las tareas de liderazgo?			4	
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4			
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3		1	

5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4			
6.	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4			
7.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?			2	
8.	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?			2	

Los resultados de la tabla anterior reflejan que el personal docente del Colegio tiene el suficiente conocimiento para colaborar con el desarrollo del centro educativo. Sin embargo existen brechas ideológicas y de comunicación entre los miembros de la institución.

- **Matriz de Problemáticas**

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Problema 1.</b> No existe un liderazgo efectivo y participativo en la institución	Falta de conocimiento	Decisiones incorrectas
	Nombramiento improvisado de autoridades	Falta de liderazgo
	Falta de guía por parte de las autoridades del ministerio de	Falta de autoridad en la institución

	educación	
<b>Problema 2.</b>  El Colegio Once de Febrero carece de instrumentos y procedimientos que regulen el funcionamiento de la institución	Falta de conocimiento por parte de las autoridades encargadas	No existe una organización claramente definida en el plantel
<b>Problema 3.</b>  LA falta de una comunicación efectiva dificulta las relaciones interpersonales, por lo tanto no existe un ambiente adecuado de trabajo en la institución	No existe motivación para trabajar en equipo	Existencia permanente de conflictos

## 7 DISCUSIÓN

El presente trabajo investigativo se ha basado en los aspectos que tienen que ver con la gestión, liderazgo y la vivencia de valores en el Colegio Nacional Once de Febrero tomando en cuenta los diferentes ámbitos en los cuales se desempeñan todos los miembros de la comunidad educativa.

Para la cual tomarnos como referencia los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas a los miembros de la comunidad educativa.

Por lo tanto, se debe analizar en primer lugar la gestión directiva en la institución con relación a la vivencia de valores institucionales y las características de liderazgo requeridas para ejercer esta importante función.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta a directivos se puede observar que la organización de los equipos de trabajo se da prioridad a las reuniones de área, en las cuales se analizan los resultados académicos y se trata de tomar correctivos en cuanto a los procesos de enseñanza aprendizaje. Sin embargo, las autoridades encargadas de coordinar el área pedagógica se mantienen un tanto distantes de la toma de decisiones, es decir, no se involucran directamente y tampoco existe una guía permanente y eficiente para apoyar el proceso educativo.

Existe un manual de normas básicas de perfiles y funciones, el cual guía en el desarrollo de las actividades educativas en la institución, sin embargo, el personal directivo cumple sus tareas en forma medianamente eficaz. Esto se debe, en gran medida a que el personal directivo de la institución no es titular en su cargo y sólo está encargado del mismo.

La administración de la institución ha tratado de promover el mejoramiento académico, a través de actividades que permiten hacer una retroalimentación de los conocimientos en los procesos de aprendizaje, esto se lo realiza a través de reuniones de área y sobre todo con el apoyo de la comisión técnico pedagógica.

Para mejorar el desempeño y el progreso de la institución uno de los parámetros a ser tomados en consideración es el de resultados de desempeño de los estudiantes, pero no se ha tomado en cuenta hasta ahora el desempeño docente. No existen instrumentos de evaluación formal para el docente en la institución, lo cual imposibilita el llevar un registro

formal de el desempeño de cada docente y de esta manera tampoco se puede hacer correctivos y tomar decisiones eficaces.

Los organismos que conforman la institución realizan su trabajo en forma aislada y no existe una comunicación efectiva entre los miembros de las diferentes áreas, lo cual incide en la poca calidad de decisiones para toda la comunidad educativa, por el contrario, las autoridades encargadas de tomar decisiones trabajan en una forma de organización vertical lo cual impide el diálogo fluido y productivo entre los miembros de la comunidad educativa.

En lo referente a los departamentos didácticos se observa que los instrumentos que se utilizan en el proceso de aprendizaje están actualizados y se los utilizan de acuerdo a la planificación establecida por el vicerrectorado, que es el que tiene la competencia para hacer el seguimiento de este proceso en coordinación de los directores de área. Así por ejemplo, el Plan Estratégico Institucional está totalmente desarrollado, el Plan Operativo Anual se lo realiza al inicio del año lectivo en todos los departamentos de la institución. Sin embargo no existe un proyecto de capacitación docente definido, Para solucionar en parte este problema las autoridades han gestionado seminarios cortos con la finalidad de satisfacer ciertas necesidades del personal docente en lo referente a capacitación en las nuevas tendencias educativas y con miras a la evaluación externa que se llevará a cabo este año.

De los resultados de las encuestas realizadas a los docentes de la institución se observa que la mayoría de los maestros promueven un ambiente agradable y estimulante para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. Sin embargo, también se observa que existe una resistencia en los docentes a adoptar nuevas técnicas de aprendizaje, esto se

debe al temor al cambio y a la falta de preparación y actualización profesional por parte del cierto sector del personal docente lo cual impide un mejor desempeño profesional de algunos y no potencializa las habilidades de otro sector.

Un aspecto que hay que mencionar es la falta de integración y el trabajo en equipo en la institución, debido a los diferentes horarios en los cuales el personal se desempeña y también a la falta de comunicación efectiva entre los diferentes departamentos esto es consecuencia de la carencia de una guía adecuada por parte de las autoridades encargadas de organizar este trabajo.

El trabajo en equipo debe ser mejorado a través de un cambio de actitud y de una nueva forma de liderazgo institucional, el cual debe promover la participación activa de todos los miembros de la institución en las diferentes actividades institucionales.

Una de las formas de desarrollar mejores relaciones interpersonales es a través del desarrollo de actividades en las cuales se motive al personal docente a trabajar más y mejor pero a la vez se le brinde la oportunidad de expresarse como persona, como ser humano, en el cual se reconozcan todas sus potencialidades y dones que pueden ser usados en beneficio propio y de la comunidad educativa.

En el ámbito estudiantil las encuestas reflejan un cierto grado de inconformidad con las autoridades y su gestión, esto se observa de las repuestas obtenidas en las encuestas realizadas a los mismos. El 80% del alumnado manifiesta que sus opiniones no son tomadas en cuenta en la toma de decisiones por parte de las autoridades del plantel, Un liderazgo conductual es el que se refleja en esta institución, esto se refleja en las actividades diarias de la institución y en la falta de ideas innovadoras y en la repetición de actividades que no motivan al estudiante a aprender en forma significativa

Un gran porcentaje de estudiantes manifiesta el deseo de cambio en las actividades de aprendizaje, sin embargo, se observa también un clima agradable y armónico en el desarrollo de las clases a pesar de la monotonía de las actividades.

Por parte de los padres de familia se manifiesta que la comunicación entre el Colegio y el hogar no es efectiva. Esto se debe a la falta de liderazgo participativo en la institución lo cual impide una comunicación efectiva en la misma. La tecnología no se usa como apoyo para realizar una comunicación eficiente y eficaz entre los padres de familia y la institución educativa.

Por otro lado los espacios para el mejoramiento de valores en el ámbito familiar son pocos debido a la falta de infraestructura institucional y a la falta de compromiso de los padres de familia en la educación de sus hijos.

Se debe anotar también que la percepción de los padres en lo referente a la relación del personal docente y las autoridades es la de falta de comunicación en el desarrollo de las diferentes actividades institucionales lo cual repercute en la escasa motivación estudiantil y de padres de familia para colaborar con los docentes y las autoridades del plantel.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo investigativo técnico – práctico se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ❖ El Colegio Nacional “11 de Febrero”, Carece de un liderazgo participativo las decisiones se las toma en forma unilateral en su mayor parte, sin contar con la opinión y el aporte de los demás miembros de la comunidad educativa. Esto se evidencia en los resultados de las encuestas a los directivos (tabla N 8) y tabla N 12.
- ❖ El Colegio Nacional “11 de Febrero”, no tiene desarrollado un sistema comunicación eficaz ya que no existe coordinación de actividades debido a la falta de comunicación efectiva entre los docentes, padres de familia y directivos en algunos ámbitos de la institución. Los estudiantes y padres de familia manifiestan que no son informados oportunamente de las decisiones de los directivos de la Institución.
- ❖ El modelo pedagógico utilizado en su mayoría por los docentes del Colegio Nacional “11 de febrero” es el conductismo o modelo tradicional lo cual no posibilita la integración total del estudiante en el desarrollo de las diferentes actividades institucionales. Esto se evidencia en la observación directa y el análisis de las planificaciones de clase.

- ❖ Se evidencia capacidad y profesionalismo en cada docente de la institución, pero el aislamiento de cada área no permite que los maestros de la institución realicen una eficiente planificación didáctica y metodológica, deteriorando el proceso de enseñanza – aprendizaje ya que el mismo no incluye la formación de valores como eje transversal sino que cada docente aplica su propio saber y criterio.
- ❖ La infraestructura y los materiales no proporcionan un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades educativas lo cual desmotiva al personal docente en el desarrollo de las diferentes actividades institucionales. La institución cuenta con proyectos educativos que sólo se quedan en el papel esto se debe a la falta de instalaciones propias que posibiliten el cambio de ambientes y la organización efectiva de la institución. Se debe anotar que las instalaciones del Colegio Nacional Once de Febrero no son propias, sino que comparte lo que la escuela Costa Rica le permite usar.
- ❖ El personal docente de la institución no se siente identificado con las decisiones tomadas por el personal directivo debido a la carencia de un liderazgo eficaz. El desempeño docente se encuentra limitado por la aparición de conflictos institucionales, los cuales no son resueltos oportunamente debido a la falta de gestión de liderazgo institucional. El resultado de las encuestas a los docentes en las tablas 17 y 18 respaldan esta conclusión.

## RECOMENDACIONES

- ❖ Diseñar un proyecto educativo en el cual se involucren todos los miembros de la comunidad educativa, Autoridades y la planta de docente deben organizar la institución en forma horizontal para poder potencializar las capacidades individuales tanto en el ámbito pedagógico como en el desarrollo de valores institucionales.
- ❖ Mejorar la comunicación en la institución a través la implementación de procesos de integración permanente entre los miembros de la comunidad educativa que conforman el Colegio Nacional “11 de Febrero”, la capacitación del personal docente en el campo organizacional y en el desarrollo de proyectos que evidencien el mejoramiento de la comunicación efectiva en la institución
- ❖ Aplicar en forma coherente y eficiente el nuevo enfoque educativo, es decir, La Pedagogía Crítica la cual promueve el desarrollo de valores y el desarrollo integral del alumno en cada actividad que se desarrolle en la institución. Para lo cual el personal debe capacitarse con responsabilidad.
- ❖ La Institución debe contar con un equipo de personas que tenga la formación requerida para impulsar y acompañar un proyecto formativo el cual tenga como objetivo el desarrollo de valores en todos los miembros de la comunidad educativa.
- ❖ Gestionar la implementación de infraestructura, tecnología y capacitación necesaria para llevar a cabo las labores en la institución educativa.
- ❖ Debe considerarse un currículo integrado: a la par de las asignaturas, los procesos de pensamiento y los valores. Es decir al mismo que se trabaja se debe reflexionar

por ejemplo, sobre lo bueno de aplicar la aritmética en la vida diaria. Desarrollando un proceso de pensamiento lógico, el cual permita reflexionar con los alumnos y maestros sobre el significado en la vida de ser positivos.

## **9. PROPUESTA DE MEJORA**

Al analizar los resultados de las diferentes instrumentos que se utilizaron en el desarrollo de este trabajo investigativo y basados en los conceptos del marco teórico presentado en este trabajo se evidencia que el principal problema del Colegio Nacional Once de Febrero es la carencia de un programa institucional que promueva la comunicación efectiva y la vivencia de valores que conlleven a un liderazgo efectivo y eficaz para el beneficio de todos los miembros de la comunidad educativa. Por lo tanto se plantea la siguiente propuesta con el objetivo de mejorar esta situación problemática en el Colegio Nacional Once de Febrero.

### **1. título de la propuesta:**

**PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y LA VIVENCIA VALORES y LA COMUNICACIÓN EN COLEGIO NACIONAL ONCE DE FEBRERO**

## **2. Justificación**

El desarrollo tecnológico en los diferentes campos de la actividad humana, el avance científico y la dinámica social exigen una constante innovación educativa que responde a los nuevos entornos y requerimientos sociales.

La crisis educativa que atraviesa el país se debe a varios factores estructurales como la vigencia de un proceso de enseñanza-aprendizaje tradicional que no responde a las exigencias de la sociedad actual, falta de procesos de evaluación permanentes, condiciones inadecuadas para desarrollar eficientemente la labor docente y la falta de liderazgo en las instituciones educativas son factores que no han permitido el desarrollo eficaz del sistema educativo nacional. Razón por la cual surge un interés inusitado por generar innovaciones que den respuesta a la crisis del sistema educativo nacional y a las demandas de una sociedad globalizada en todos los campos.

En una sociedad de rápidos cambios y transformaciones, hay que analizar profundamente el presente institucional para proyectarse hacia el futuro como institución educativa de calidad y no quedarse estancados en el pasado.

Para responder a las exigencias de la sociedad en el campo educativo, se requiere superar las condiciones en las que se desenvuelven las instituciones educativas en la actualidad, ello será posible en la medida que la comunidad educativa actúe con iniciativas, con proyectos e innovaciones educacionales que busquen mejorar la calidad de la educación como único camino que nos conducirá a la excelencia académica.

Por lo tanto el plan institucional debe dar un enfoque innovador a la educación considerando que el aprendizaje estimula al hombre y a la mujer a construir un mundo mejor.

La comisión internacional de la UNESCO para la educación en el siglo XXI señala: “Más que nunca la función esencial de la educación es conferir a todos los seres humanos la libertad de pensamiento, de juicio, de sentimientos y de imaginación que necesitan para que sus talentos alcancen la plenitud y seguir siendo artífices en la medida de lo posible, de su propio destino.”

A demás, estamos atravesando por una época de constates avances científicos y tecnológicos, los cuales se dan en lapsos de tiempo muy cortos en donde la sociedad depende de practicas de altos niveles de competitividad y de la evolución y desarrollo del pensamiento humano; de una sociedad que esta evolucionando y lucha por mantener niveles de desarrollo sustentable y sostenible que tiene como objetivo el respeto y la conservación de un medio ambiente digno para las futuras generaciones; de la necesidad de una comunidad que aprenda a involucrase en el quehacer político mediante la democracia participativa con hechos que sean evidentes, a fin de que los grupos menos favorecidos y vulnerables, tengan la oportunidad de sentirse partícipes e incluidos en las importantes decisiones institucionales y de país, o en las que implican la permanencia y sustentabilidad de un Estado.

Nuestra sociedad, muestra claros ejemplos de la inequidad en el reparto de la riqueza lo cual provoca grandes brechas entre grupos privilegiados que tienen acceso a esta tecnología y avances científicos y por otro lado existen las grandes mayorías que en muchos casos, no llegan ni a cubrir las más mínimas necesidades, donde se observan

altos índices de desempleo, aumento de la violencia e inseguridad, maltrato infantil, drogadicción de los jóvenes, aparición de pandillas y crimen organizado, esto se debe básicamente a la pérdida de valores humanos que son los que mantienen el equilibrio social. Por lo tanto, se hace imprescindible elaborar un verdadero Proyecto Educativo que promueva la adquisición y vivencia de valores los cuales servirán como herramienta redentora dentro de la situación actual en que se desenvuelve la sociedad.

En la nueva Constitución se han sentado bases ciertas que permitirán desarrollar nuevas perspectivas en la educación pensando en el bien individual y colectivo y en un futuro más promisorio en cuanto al desarrollo y progreso del nivel educativo. Sin embargo en este esfuerzo están comprometidos todos los niveles de un conglomerado nacional: el Estado como regulador y soporte económico, la comunidad en general y la familia como núcleo primigenio y fundamental de la sociedad.

Esta alternativa puede proyectar a niños y adolescentes a observar con otra perspectiva su futuro y tener más bien una concepción productiva de la vida; para ello, debe priorizarse la enseñanza – aprendizaje basada en el desarrollo de materias exactas, sociales, técnicas, etc., sin perder de vista la importancia del ser humano como tal y la posición fundamental de la práctica de valores formadores de la personalidad del individuo, en donde la solidaridad, la moral, la generosidad, la ética se mantengan en los estándares más altos.

En vista de la dinámica del mundo moderno, que exige personas competentes para desenvolverse en cualquier medio social o laboral y adaptables a realidades ajenas a su entorno cultural debido a la globalización de la cultura y el idioma; la gestión de desarrollo de competencias en liderazgo y valores, se constituye un ítem fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes de nivel medio; puesto que estos deberán afrontar distintas realidades de acuerdo al camino que tomen en la vida; en este sentido, el presente estudio busca desarrollar una alternativa de gestión para la provisión de características de liderazgo y valores para los estudiantes del Colegio Nacional Once de Febrero de la ciudad de Quito ubicado en la parroquia rural de Nayón.

Se trata de una propuesta que cuenta con su marco teórico que fundamenta la orientación y la selección de algunos valores que deben ser privilegiados en el ámbito escolar. La puesta en práctica de este proyecto depende únicamente de la voluntad de los miembros de la comunidad educativa; no obstante requiere del cumplimiento de algunos factores y actores que indirectamente se beneficiaran del proyecto educativo como es la comunidad misma a la que pertenece el Colegio Nacional Once de Febrero aquellos que serán directamente beneficiados por la experiencia así como aporta con actividades que pueden ser usadas en otros contextos.

### **3. Objetivos de la propuesta**

#### **General**

Mejorar la convivencia, la comunicación y gestión de liderazgo entre los miembros de la comunidad educativa del Colegio Nacional Once de Febrero a través de la implementación de un programa de vivencia de valores institucionales.

### **Objetivos Específicos**

- Estructurar un proyecto de formación de líderes con énfasis en el desarrollo y adquisición de virtudes, y fundamentalmente en la resolución de conflictos.
- Asumir el sentido de responsabilidad en la formación personal, que facilite la adquisición de un criterio propio y lleve a los estudiantes a esforzarse por trabajar bien, para obtener el máximo rendimiento de sus capacidades.
- Estimular a todo el personal que trabaja en la institución, docentes y no docentes, para que participe en las tareas de formación del Colegio, con afán de superación personal y esfuerzo por desarrollar competentemente su trabajo.
- Procurar que los alumnos logren un alto grado de autonomía en la realización de sus tareas, tanto dentro como fuera del aula, fomentando las acciones educativas que faciliten la adquisición de estrategias, el desarrollo de procedimientos para el aprendizaje y la acción, y la adquisición de hábitos de pensar autónomo. Se utiliza para ello un aprendizaje significativo.
- Proporcionar a los profesores aquellos medios tecnológicos que faciliten su tarea docente, mejoren la docencia directa, simplifiquen las labores administrativas y favorezcan la investigación.
- Lograr la participación permanente y efectiva de todos los miembros de la comunidad educativa en las actividades propuestas, para su propio desarrollo y el de la institución.
- Desarrollar constantemente el Departamento de Orientación, para que cumpla eficazmente la atención psicopedagógica de los alumnos.
- Potenciar la sensibilidad Proporcionar a los padres los medios de formación necesarios para que estos puedan ejercer el protagonismo que les corresponde en

la tarea de educar a sus hijos. Se establecerán los cauces de comunicación adecuados padres- Colegio para que ambos realicen una acción educativa coordinada.

- Adquiera una formación humanística y cultural amplia, basada en una concepción trascendente del hombre y de la historia.

#### **4. Actividades**

Esta propuesta de debe ser desarrollada de manera estratégica y planificada, para lo cual se necesita contar con las condiciones apropiadas para que pueda ser llevada a cabo. Por lo tanto, hay que crear las condiciones necesarias y defender los principios básicos que viabilicen su ejecución, mediante el respeto mutuo, la convivencia armónica, la autonomía y delegación de autoridad y funciones, la autorregulación, la ética como pilar fundamental y el Liderazgo propiamente dicho.

Al referirnos en el ámbito educativo a la promoción de Valores hay que establecer los lineamientos adecuados a fin de pasar de la teoría a la práctica y lograr que los educandos conviertan en una condición habitual de vida su ejercicio continuo. Con el ejemplo, debe trabajarse en desarrollar altos niveles de moralidad, en el sentido de que los estudiantes sepan discernir entre lo correcto e incorrecto y comprendan de lo sublime y enriquecedor que significa acoger y poner en práctica de manera cotidiana valores basados en la tolerancia, el respeto a la diversidad, la responsabilidad como norte y meta, la búsqueda incesante de la Justicia y la verdad, un compromiso permanente por convivir en paz y armonía, la prudencia y la solidaridad como herramientas en las interrelaciones con los demás.

El Colegio Nacional Once de Febrero estructurará un perfil tanto de estudiantes como de educadores determinados a la consecución de nuevas metas y al logro de nuevos objetivos.

En el caso de los estudiantes, este perfil se orienta hacia la formación jóvenes adolescentes, con bases teóricas y prácticas que respondan a las demandas del nuevo siglo, capaces de integrar los desarrollos técnicos y científicos con los saberes culturales, en búsqueda de su identidad para el logro de una convivencia pacífica y democrática.

El educando es la razón de ser de la institución educativa y del proceso educativo, participando activamente en su propia formación integral; estableciéndose un proceso para que:

Asuma el sentido de responsabilidad en su formación personal, que les facilite la adquisición de un criterio propio y les lleve a esforzarse por trabajar bien, para obtener el máximo rendimiento de sus capacidades.

Adquiera una formación humanística y cultural amplia, basada en una concepción trascendente del hombre y de la historia.

Se interese por la investigación y desarrolle la creatividad para lograr el cambio y construir un mundo más humano y fraterno.

Adquiera una mentalidad responsable, autónoma, creativa, solidaria, tolerante y con sentido de pertenencia a su comunidad, ciudad y nación.

Sea respetuoso de las diferencias individuales, con capacidad de diálogo y con madurez cognitiva, moral y socio-afectiva.

Participe en todas las actividades programadas por el colegio dentro o fuera de la institución y siempre deje en alto el nombre del colegio, sintiéndose orgullo de pertenecer al mismo.

Estos metas se lograrán a través la estructuración de actividades culturales diversas orientadas a la interacción de los estudiantes con el medio entorno natural y social y entre ellos, con el fin de desarrollar el sentido de pertenencia a la sociedad, de colaboración y de trabajo en equipo; ideales para el desarrollo de los valores y características de liderazgo que se busca.

El estudiante participara activamente en equipos de trabajo para evidenciar la adquisición de valores.

Los estudiantes presentaran un festival de valores en el cual muestren a la comunidad educativa lo que han realizado en el periodo escolar.

El maestro, en cuanto persona educadora, está destinado a cumplir una función de guía en relación con el alumno, a ponerse a su servicio, para potenciar su espíritu y conducirlo a una meta de perfección personal. Él esta por vocación al servicio de los menores y todo lo que tiene de riqueza espiritual, moral y cultural, debe ser puesto a entera disposición del alumno. Concretamente, ser maestro significa enriquecerse para enriquecer, perfeccionarse para perfeccionar, hacerse autónomo para conducir a la autonomía.

Humanidad del maestro, es decir, la comprensión y la encarnación personal de los valores humanos, de inteligencia, de voluntad, de corazón, de simpatía, que no sólo indican una adquisición estática, sino que sobre todo permite inclinarse amorosamente al pequeño ser en devenir para abrirlo a todos los auténticos bienes de la vida. Esta

"humanidad" fundamental se desarrolla mediante el ejercicio de las virtudes típicamente humanas, que resultan así elementos fecundantes del arte magistral: Prudencia, Justicia, Fortaleza, Templanza, Espiritualidad del maestro, Fe, Esperanza, Caridad.

En cuanto al personal docente, éste debe distinguirse por su calidad académica, moral y profesional, conocedor de las exigencias y necesidades de la época moderna, interesado en el desarrollo científico y tecnológico, y en los cambios de la sociedad.

El sentido de la profesión docente es la de guiar a los niños y jóvenes adolescentes en la búsqueda de conocimientos e instrumentos intelectuales, de prepararlos en los principios de la democracia, la ética, la convivencia pacífica y ayudarlos a ser felices, útiles e independientes.

Para lograr estos propósitos el docente debe caracterizarse por:

- Tratar justa e imparcialmente a los estudiantes, sin tener en cuenta las características físicas, ideológicas, religiosas y sociales de los alumnos.
- Tener una identidad con su función docente y con su campo profesional específico.
- Preparar siempre su trabajo, disponer inteligentemente su labor y cumplirla con decisión y eficacia.
- Ejercer sus capacidades como orientador y mediador de conflictos.
- Promover la tolerancia, la afectividad y la participación democrática.
- Ser una persona ética, comprometida y ejemplar en la formación de valores.

- Tener comprensión y espíritu de ayuda con sus compañeros, siendo justo en todas sus apreciaciones y conceptos que emita sobre ellos.
- Trabaja por mejorar la educación de la comunidad para fortalecer la vida moral, espiritual e intelectual de la misma.
- Mantenerse en un proceso continuo de perfeccionamiento y profesionalización, por medio del estudio, la investigación, los cursos, seminarios, conferencias y talleres.
- Ser alegres con sus alumnos, optimista en su trabajo y sociable con todos los miembros de la comunidad en general.
- Ser consecuente entre la teoría y la práctica, entre lo que dice y lo que hace y estar comprometido profundamente con los problemas sociales y económicos de la sociedad.

Estas metas parciales se cubrirán a través de:

- la organización de jornadas pedagógicas anuales a realizarse durante los periodos vacacionales obligatorios entre años lectivos.
- Promover la comunicación efectiva a través de la creación de un sistema de procesos en la institución.
- Crear una comisión de valores institucionales, en la cual tendrán participación activa los docentes de la institución, estudiantes, y padres de familia.
- Se realizaran actividades en forma periódica con el fin de fortalecer la vivencia de valores y por lo tanto del liderazgo institucional. La comisión de valores coordinará

las actividades a realizarse durante todo el año lectivo, pero su deber es involucrar a cada miembro del Colegio Nacional Once de Febrero en estas actividades.

- Se fortalecerán los buenos hábitos y la vivencia de virtudes a través del ejemplo que cada docente muestre a sus estudiantes

#### 5. Localización y cobertura

El proyecto se circunscribirá a las instalaciones del colegio y el sector circundante para las actividades de relación con la comunidad.

#### 6. Población Objetivo

La población meta del proyecto serán los estudiantes del Colegio Nacional Once de Febrero de todos los niveles y el personal docente.

#### 7. Sostenibilidad de la propuesta

### **Recursos:**

Humanos:

- Personal docente de la institución.
- Asesoría externa para la provisión de los cursos de actualización pedagógica y desarrollo de competencias de liderazgo para profesores
- Personal de apoyo externo que pertenecen a las instituciones del sector como por ejemplo la junta parroquial, el centro de salud.

- Padres de familia con su participación activa y apoyo constante a las diferentes actividades programadas en esta propuesta.

#### Tecnológicos

- Centro de computo y acceso a la internet para optimizar la comunicación

#### Materiales

- Folletos
- Posters
- Elementos para llevar a cabo manifestaciones artísticas

#### Económicos

- Se financiará con recursos obtenidos con patrocinio de la junta parroquial en un 50% y del presupuesto institucional en otro 50% los materiales y material impreso
- Los procesos de capacitación de personal se financiarán con fondos de capacitación de la institución 80%, el 20% restante con fondos personales de los docentes

#### Organizacionales

- Se dispondrá de todo el entramado organizativo de la institución, puesto que se cuenta con el apoyo de la dirección

## **8. Presupuesto**

Se estima que la inversión estará representada fundamentalmente por la generación de material didáctico impreso, materiales para la ejecución de actividades culturales y sobre todo, contratación de empresas para procesos de capacitación.

Capacitación para maestros: se estima en 150,00 por maestro

Materiales para actividades culturales: 150 USD para el festival de valores

Material impreso: 100,00 USD mensuales



## 10. BIBLIOGRAFÍA:

- BASS, M. (1985). "Leadership: Good, Better, Best". *Organizational Dynamics* 13, Núm. 3.
- Adair, J. (1990). *Liderazgo Basado en la Acción*. México: Editorial McGraw hill.
- Alvarado, O. (1998). *Administración de la Educación. Enfoque Gerencial*. Lima: Editorial Súper Grafica.
- Ander- Egg, E. (2007). *Introducción a la Planificación Estratégica*. Buenos Aires: Lumen.
- Atunes, S. (2000). *La Acción Directiva en las Instituciones Educativas*. Barcelona: Editorial Horsori.
- Bastos, E. y González; N. (1986). *Educación en Valores*. Lima: Centro de Proyección Cristina.
- Bennis, W y Burt, N. (1985). *Lideres: El Arte de Mandar*. México: Merlín Libros.
- Best, J. W. (1982). *Como Investigar en Educación*. Colección Pedagogía. Madrid: Ediciones Morata.
- Borell, F. (2003). *Como Trabajar en Equipo*. Bilbao: Ediciones Deustro.
- Cabrero, J. (2006). *Nuevas tecnologías aplicadas a la educación*. Nueva York: Editorial McGraw- Hill.
- Calero, M. (1994). *Hacia la Excelencia de la Educación*. Lima: Editorial San Marco.
- Chavarría, M. (2004). *Educación en un Mundo, Retos y Tendencias del proceso educativo*. México: Trillas.
- Chiavenato. (2000). *Introducción a la teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Organizaciones*. México: Editorial McGraw- Hill.
- *Diccionario de la Lengua Española* (2000). México: Larousse.
- Hampton, D. (1987). *Administración Contemporánea*. México: McGraw hill.1987.
- Gillén, M. (2006). *Ética en las Organizaciones. Construyendo Confianza*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Isaac, D. (1995). *La Educación de las Virtudes Humanas*. México: Minos.
- Gap, T. (2001). *Desarrollo del Liderazgo*. Bogotá: Legis.

- Jiménez. (1987). Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. México: Editorial Limusa.
- Kotter, J. (1999). La Verdadera Labor del Líder. Bogotá: Editorial Norma.
- Kouzes, James, M, y Posner (1993) “las Seis Disciplinas”. La Credibilidad: Como se Gana, se Pierde y Porque la Gente Reclama. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Lawrence, P.R. y Lorsh, J.W. (1973). Organización y ambiente. Barcelona: Labor.
- León, O. y Montero, I. (1997).Diseño de investigación. Nueva York: Editorial Mcgraw- Hill.
- Lowenthal, J.N: (1997).Reingeniería de la Organización. México: Panorama Editorial.
- Lorgia, Cantú, Ruiz (2004). La Toma Creativa de Decisiones: Pensamiento Creativo.
- Martin, Q. y Moreno, C. (2007). Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores: El Centro Educativo Versátil. Madrid: McGraw Hill.
- Morales, G. (1996). El Giro Cualitativo de la Educación: Desafíos Educativos para el Tercer Milenio y Orientaciones para un Diseño Curricular por Procesos con Enfoque Holístico-Sinergico. Cali: XY2 Editores.
- Pérez - López J. A. (1998). Ética, Eficacia y Competencia Directiva: El Liderazgo en el Siglo XXI. Bilbao: Deusto.
- Reyes, A. (1990). Administración de empresas. México; Editorial Limusa.
- Reyes, A. (1990). Administración por objetivos. México: Editorial Limusa.
- Senge, P. (2002) Escuelas que Aprenden. Bogotá: Editorial Norma.
- Sison, A. (2004). Liderazgo y Capital Moral. Madrid: McGraw-Hill.
- Taba, H. (1990). Elaboración del Currículo: Teoría y Práctica. Buenos Aires: Troquel.
- Valenzuela, J. (2004): Evaluación de Instituciones Educativas. México; trillas.
- Villavega, J.M. (1991).Desarrollo Gerencial: Enfoque conceptual y metodológico. Caracas: Ediciones Vega.

## 11. ANEXOS

### ENCUESTA A DIRECTIVOS

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 COLABORACION

#### INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del Establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

- a. El número de miembro de la institución ( )
- b. Los resultados obtenidos en la institución ( )
- c. El valor y el tiempo empleados en la institución ( )
- d. Otros ( especifique).....
- 4. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos**  
SI (.....) NO (.....)
- 5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el**
- a. Director ( )
- b. Rector ( )
- c. Consejo Directivo ( )
- 6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.**  
SI (.....) NO (.....)

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	Desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continúa de los docentes.			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores personales e institucionales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisiones.			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continúa que combine la práctica, la teoría y la reflexión.			

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas			

	oportunas para establecerlo			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que proponga a los alumnos			

**La pregunta 12, 13, y 14 deben ser respondidas con términos de si o no.**

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

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

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

SI (.....)

NO (.....)

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

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

### 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:

- 1. SIEMPRE
- 2. A VECES
- 3. NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

#### **1. DATOS DE IDENTIFICACION**

**Nombre del Establecimiento**

**educativo**.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO**

**Provincia**.....

**Cantón**.....

**Sector: Urbano ( ) Rural ( )**

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes y comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico,			

seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docente promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias – asociación civil- padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia y escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambios de metodología y de enseñanza – aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza – aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre			

los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

**Sr. Padres de Familia**

**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:**

4. SIEMPRE
5. A VECES
6. NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

**Sector: Urbano ( ) Rural ( x )**

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

- f. Fiscal ( x )
- g. Fisco misional ( )
- h. Municipal ( )
- i. Particular laico ( )
- j. Particular religioso ( )

#### 4. CUESTIONARIO

<b>DECLRACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. La comunicación entre el dirigente y el padre de familia es eficiente			
2. Las actividades institucionales fomentan la vivencia de valores en los miembros de la institución.			
3. Las instalaciones de la institución aportan al desarrollo personal de los alumnos			
4. Existe el desarrollo de liderazgo en los alumnos de la institución			
5. Las autoridades del plantel propician desarrollo de valores en el ámbito familiar.			
6. Los maestros muestran preocupación por el bienestar de los estudiantes			

## ENTREVISTA A DIRECTIVOS

**Las siguientes preguntas pueden ser formuladas en cualquier orden a los directivos de la institución.**

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