



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**TEMA: Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Fiscal “Juan Salinas”, parroquia Palo Quemado, cantón Sigchos, durante el año lectivo 2010 - 2011.**

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

**AUTORA:**

Nagda Melania Pérez Uribe

**DIRECTORA DE TESIS:**

Mgs. Mariana de Jesús Solano Pinzón

**CENTRO UNIVERSITARIO SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN**

Loja, 22 de febrero del 2012

Magíster

Mariana de Jesús Solano Pinzón

**DIRECTORA DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

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

f. \_\_\_\_\_

Mgs. Mariana de Jesús Solano Pinzón

## AUTORÍA

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

f. \_\_\_\_\_

Lcda. Nagda Melania Pérez Uribe

C.I. 1712371366

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

### CESIÓN DE DERECHOS

Yo, NAGDA MELANIA PEREZ URIBE, declaro conocer y aceptar la disponibilidad 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 de la Universidad".

Loja, 22 de febrero del 2012

f. \_\_\_\_\_

Lcda. Nagda Melania Pérez Uribe

C.I. 171237136-6

## AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a Dios porque siempre está ahí de manera incondicional. A Él mi mejor guía, mi mejor amigo y el mejor maestro. Él ha iluminado mis conocimientos.

Mi gratitud a la Comunidad Siervas de la Caridad por el apoyo sincero y cálido.

Mi gratitud al Colegio Fiscal “Juan Salinas” por su aceptación y la entrega esmerada a la realización de este magnífico Proyecto que impulsa el intelecto al futuro.

En fin, mi gratitud a cada una de las personas que hicieron posible este sueño.

*Melania Pérez U.*

## DEDICATORIA

Cada vez que el ser humano se propone cumplir con una meta y esa meta tiene un valor espiritual que complementa su existir, lo realiza con esmero, dedicación y luchas y horas de trabajo, en la certeza que traerá frutos y superación.

Todo lo que he hecho y lo que lograré deseo dedicar con mucho amor a la Comunidad Siervas de la Caridad, en especial a la reverenda Madre Klementina Banožić.

*Melania Pérez U.*

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Palo Quemado, 28 de noviembre del 2011

Licenciada:

Rosa Teresa Ochoa Masías

**RECTORA DEL COLEGIO FISCAL “JUAN SALINAS” PALO QUEMADO.**

### **CERTIFICA:**

Que la Lic. NAGDA MELANIA PEREZ URIBE, en calidad de docente de esta prestigiosa Institución, se encuentra realizando la Tesis cuyo tema es: *Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Fiscal “Juan Salinas”, parroquia Palo Quemado, cantón Sigchos, durante el año lectivo 2010 - 2011.* Investigación que busca aportar con una propuesta de desarrollo de Talleres sobre gestión, liderazgo y valores en el mencionado Establecimiento educativo con directivos y docentes.

Es todo lo que puedo certificar en honor a la verdad. Este documento puede ser usado para los fines consiguientes.

Atentamente,

Rosa Teresa Ochoa Masías

**RECTORA.**

C.C. 1708367527

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Nº Pág.</b>
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.	ii
AUTORÍA.	iii
ACTA DE CESIÓN.	iv
AGRADECIMIENTO.	v
DEDICATORIA.	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	x
RESUMEN	xii
<b>1. INTRODUCCIÓN.</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
2.1. Gestión.	4
2.1.1. Concepto de gestión.	5
2.1.2. Tipos de gestión.	6
2.2. Liderazgo Educativo.	8
2.2.1. Autoridad oficial moral directivo líder.	9
2.2.2. Líder es la persona, liderazgo es el proceso.	10
2.2.3. Combinar en su gestión.	11
2.2.4. Concepto de liderazgo.	13
2.2.5. Tipos de liderazgo y características.	14
2.3. Diferencia entre Directivo y Líder.	17
2.4. Los Valores y la Educación.	18
2.5. La educación en valores.	19
2.6. Valores.	20
2.7. Modelos de educación moral.	22
2.8. ¿En qué ámbitos o formas se pueden desarrollar los valores en la Escuela?	23
<b>3. METODOLOGÍA.</b>	<b>25</b>
3.1. Métodos.	25
3.2. Técnicas.	26
3.3. Materiales e instrumentos de investigación.	26
3.4. Participantes.	27
3.5. Procedimientos.	33

<b>4. RESULTADOS.</b>	<b>35</b>
<b>4.1. DIAGNOSTICO.</b>	<b>35</b>
<b>4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.</b>	<b>35</b>
4.1.1.1. Manual de Organización.	35
4.1.1.2. Código de Ética.	37
4.1.1.3. Plan Estratégico.	37
4.1.1.4. Plan Operativo Anual (Poa).	38
4.1.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI).	38
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	40
<b>4.1.2. La estructura organizativa del Colegio Fiscal “Juan Salinas”.</b>	<b>40</b>
4.1.2.1. Misión y Visión.	40
4.1.2.2. El Organigrama.	41
4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores.	42
4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.	42
4.1.2.5. Dimensión organizativa-operacional y valores.	42
4.1.2.6. Dimensión administrativo-financiera y valores.	43
4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores.	44
<b>4.1.3. Análisis FODA.</b>	<b>44</b>
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.	44
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.	45
4.1.3.3. Matriz FODA.	46
<b>4.2. RESULTADOS.</b>	<b>47</b>
4.2.1. De los directivos.	47
4.2.2. De los Profesores.	64
4.2.3. De los estudiantes.	67
4.2.4. De los Padres de Familia.	70
<b>5. DISCUSIÓN.</b>	<b>72</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.</b>	<b>77</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA.</b>	<b>79</b>
Titulo de la Propuesta.	79
7.1. Introducción.	79
7.2. Justificación.	79
7.3. Objetivos de la Propuesta.	80
7.4. Localización y cobertura espacial.	81
7.5. Población objetivo.	81
7.6. Sostenibilidad de la Propuesta.	81
7.7. Presupuesto.	82
7.8. Cronograma.	82
7.9. Anexos	82
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>84</b>
<b>9. ANEXOS.</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

- Docentes de acuerdo a su género:	
Tabla N° 1	28
Gráfico N°1	28
- Docentes de acuerdo a su edad.	
Tabla N° 2	29
Gráfico N° 2	29
- Docentes de acuerdo al título académico.	
Tabla N° 3	30
Gráfico N° 3	30
- Población estudiantil de acuerdo a su género.	
Tabla N° 4	31
Gráfico N° 4	31
- Estudiantes de acuerdo a su edad.	
Tabla N° 5	31
Gráfico N° 5	32
- Estudiantes por curso.	
Tabla N° 6	32
Gráfico N°6	32
- Forma de organización de los equipos de trabajos en el Colegio.	
Tabla N° 7	47
Gráfico N° 7	47
- Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la Organización.	
Tabla N° 8	48
Gráfico N° 8	48
- Las tareas de los miembros de la Institución y el Manual de normas, Reglas y Procedimientos.	
Tabla N° 9	49
Gráfico N° 9	49
- El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.	
Tabla N° 10	50
Gráfico N° 10	50
- Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos.	
Tabla N° 11	51
Gráfico N° 11	51

- Administración y liderazgo del rector en el colegio “Juan salinas” promueve. Tabla N° 12 Gráfico N° 12	52 52
- Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución. Tabla N° 13 Gráfico N° 13	53 54
- Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar. Tabla N° 14 Gráfico N° 14	55 55
- Organismos que se encuentra en la Institución. Tabla N° 15 Gráfico N° 15	56 56
- Actividades del equipo educativo o equipo o junta de profesores. Tabla N° 16 Gráfico N° 16	57 57
- Los departamentos, equipos didácticos y sus acciones. Tabla N° 17 Gráfico N° 17	58 59
- La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones. Tabla N° 18 Gráfico N° 18	60 60
- Material de planificación educativa Tabla N°19 Gráfico N° 19	61 61
- De los profesores. Tabla N° 20	64
- De los estudiantes. Tabla N° 21	67
- De los Padres de Familia. Tabla N° 22	70

## RESUMEN

El presente trabajo de Tesis se titula: *Gestión, liderazgo y valores del Colegio Fiscal “Juan Salinas”, de la parroquia Palo Quemado, cantón Sigchos, provincia de Cotopaxi, durante el año lectivo 2010-2011.*

La investigación de carácter descriptivo analizó la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permiten contribuir a evaluar la calidad de la educación en el Colegio Fiscal Juan Salinas.

El trabajo se apoya en la investigación documental bibliográfica, la cual permite construir la fundamentación teórica, científica del proyecto así como la propuesta de un sistema de intervención en el manejo de la información del grupo antes mencionado.

Además, en la información de campo, utilizando el método descriptivo a través de la observación y aplicación de instrumentos con el propósito de elaborar el diagnóstico real de necesidades. Por la naturaleza del presente trabajo, se eligió el enfoque cualitativo, en razón del tema y los objetivos a conseguir. Se utilizaron técnicas cualitativas para la comprensión y descripción de los hechos.

El desarrollo del proyecto comprende la elaboración del marco teórico, la investigación para el diagnóstico y la propuesta de mejora.

## 1. INTRODUCCION.

Una de las principales luchas de la presente Administración es el apoyo incondicional a la educación de la niñez y adolescencia de la parroquia de Palo Quemado. El trabajo que se ha realizado en los últimos años ha sido encaminado a mejorar las condiciones de vida del sector de acuerdo a su contexto social, el Colegio Juan Salinas, cuenta en la actualidad con el ciclo básico, queriéndose proyectar a la apertura de un Bachillerato regular.

La Institución tiene una larga trayectoria de lucha y de trabajo por conseguir sus principales necesidades pero pese a esto los inconvenientes se presentan con el andar de sus administrativos, el trabajo realizado para conseguir la creación de un Bachillerato regular ha sido un reto para la comunidad de la parroquia por el sector geográfico donde se encuentra, este sector se ve abandonado por las administraciones de turno seccionales, y los padres de familias ven la necesidad de migrar a sus hijos a las ciudades cercanas para culminar sus estudios. Estos son los principales motivos que impulsan a la ejecución del presente Proyecto de Tesis.

Se puede mencionar la importancia que tiene la aplicación del estudio profundo de la gestión, el liderazgo y los valores en la administración del Colegio. La gestión en el campo educativo va más allá de un trabajo conseguido, es un procedimiento de logros a obtener con la finalidad de mejorar la administración del centro educativo al que se está rigiendo, el liderazgo es la clave de oro que permite un trabajo en equipo, un trabajo homogenizado en la comunidad educativa, para obtener opiniones de todos y la práctica de liderar con amor, paciencia, y sobre todo imparcialidad. Todo debe ir de la mano como una secuencia lógica que a más de permitir logros positivos, permite la integración entre todos los actores del Centro Educativo. Este trabajo de investigación radica en mejorar la calidad de vida institucional con el crecimiento académico que permitirá una opción diferente de superación dentro del sector, es importante porque el estudiante podrá continuar sus estudios sin la necesidad de salir de su terruño, exponiéndose a peligros, problemas existentes en las grandes ciudades, que son otra realidad en comparación con la Parroquia de Palo Quemado. Además, es importante para la Autora, porque ha permitido nutrirse de nuevos conocimientos, ha logrado ser una persona más crítica

y reflexiva al momento de tomar alternativas de solución que mejoran la vida académica de una Institución.

Al llevar a cabo la investigación se contó con el apoyo y la predisposición de la Rectora del Colegio, la Comunidad Siervas de la Caridad, que han aportado con su valor espiritual y económico. Con los estudiantes, maestros y padres de familia. Se pudo contar con los recursos humanos necesarios para culminar la investigación, los recursos materiales que se emplean en la redacción de los borradores, del internet, de los papeles, libros, facilitó la realización de este trabajo.

El presente trabajo es factible por el fácil acceso de la información en el Colegio Fiscal “Juan Salinas”, por el tiempo determinado para su realización y porque no se encuentra elaborado en otro lugar con el tema propuesto: “Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Fiscal “Juan Salinas”, parroquia Palo Quemado, cantón Sigchos, durante el año lectivo 2010 – 2011”. Y por la realización que se facilita al seguir el esquema proporcionado por la Universidad Técnica Particular de Loja.

El objetivo general de la Tesis de grado de Maestría en Gestión y Liderazgo Educativo es: Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Colegio Fiscal “Juan Salinas”.

Los objetivos específicos son: Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores. Determinar el tipo de liderazgo de los directivos en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la Institución. Determinar el tipo de gestión que se desarrolla en el Colegio Fiscal “Juan Salinas”. Establecer si los documentos de planificación educativa de la Institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores. Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan utilizar para reducir las dificultades.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la Institución educativas. Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores este último o es el eje

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

En vista de estos objetivos el presente trabajo consta de un Marco Teórico que contiene el concepto de gestión, tipos de gestión, liderazgo educacional, diferencia entre directivo y líder, los valores y la educación. La metodología en la que constan los participantes, materiales e instrumentos métodos y procedimientos. Los resultados y diagnóstico donde están los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores, el manual de organización, código de ética, plan estratégico, el POA, el PEI, Reglamento interno; la estructura organizativa del Colegio Fiscal "Juan Salinas, la misión y visión, el organigrama, el FODA y los resultados. La discusión, conclusiones y recomendaciones generales.

Y por último la propuesta de mejora, bibliografía y anexos

Finalmente, este estudio ha permitido conocer más a fondo la administración institucional educativa, investigar sobre su problemática de acuerdo a su contexto y hacer una propuesta.

## **2. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. GESTIÓN: CONCEPTO, IMPORTANCIA Y TIPOS.**

La definición de gestión encontrada en algunos libros o textos informativos dicen que la gestión básicamente se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración, en este caso, de empresas.

Más específicamente, la definición de gestión indica que se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial.

Teniendo en cuenta esta definición de gestión es importante saber que en una empresa, la gestión de recursos humanos es la más relevante, sin embargo, en este caso, la definición de gestión se referiría a ésta como un conjunto de actividades que desarrollan, movilizan y motivan al personal empleado que una empresa necesita para su éxito.

Teniendo todo esto en cuenta, es decir que de la definición de gestión se desprende la intervención de los miembros activos correspondientes a la empresa, comprendiéndose la dirección general y los representantes de la gestión del personal. Por otro lado la definición de gestión en este caso requiere definir por su parte todas las políticas utilizadas por el personal para que así el mismo pueda ponerse en funcionamiento articulando las funciones sociales teniendo en cuenta las metas que posee la empresa. Considerando la definición de gestión de recursos humanos se debe decir que además de estos factores mencionados, se requieren de métodos para conseguir, desarrollar y conservar dichos recursos, y esto es algo que no podrá ser llevado a cabo sin el apoyo de instrumentos administrativos. Todos estos puntos señalados, conforman el procedimiento habitual en el cual la definición de gestión de recursos nos indica su funcionamiento.

**SIGNIFICADO ETIMOLÓGICO DEL TERMINO GESTIÓN.** Se señala lo siguiente: La palabra gestión proviene de *gestus*, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo. En el mismo texto el autor señala “Sin embargo, “*gestus*” es derivada de otra palabra latina: “*genero*”, que posee varios significados: llevar adelante o llevar a cabo, cargar una cosa, librar una guerra o trabar combate, conducir una acción o un artista, y, ejecutar, en el sentido de un artista. Que hace algo sobre un escenario.

La palabra gestión viene directamente de “*gestio-onis*”: acción de llevar a cabo y, además, está relacionada con “gesta”, en tanto historia de lo realizado, y con “gestación”, llevar encima. Según Huergo, J (1998)

### **2.1.1. CONCEPTO DE GESTIÓN.**

En términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término *managements* traducido como administración pero también como gerencia. En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. Se destaca en los textos de administración así como en sus funciones prácticas no aparece la palabra ejecución, pues si somos esquemáticos podríamos decir: unos hacen y otros administran. El gerente busca que los grupos y personas logren objetivos específicos en desarrollo de la misión de la organización.

A pesar de la esencia común a los tres conceptos, algunas personas le dan un alcance diferente a la administración, la gerencia y la gestión. A la gerencia, muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado en contraste con la administración que la consideran más interna, más de manejo de lo existente o de lo funcional. Algún conferencista hacía un símil con la famosa alusión bíblica: *Al administrador le dan tres denarios y conserva tres denarios. Al gerente le dan tres y devuelve más...* La define como: *El manejo estratégico de la organización.* (Uribe, 1984:90).

Para ello el gerente se encuentra con dos variables: política y tecnología, y requiere de los siguientes instrumentos: visión sistémica de la organización, información, creatividad e innovación.

En esa concepción, al gerente le corresponde una mirada al entorno de modo que la organización pueda generar desarrollo: tomar recursos y producir más recursos. *Al administrador le corresponde más el mantenimiento y conservación. A la administración se le concibe funcional o vertical.* (Valencia, 1994:160)

La experta en gestión curricular planteó los dos niveles de la gestión: lineal o tradicional donde es sinónimo de administración. *Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado.* (Julia Mora M, 1998: 26).

Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

Con lo anterior hemos tratado de dejar en claro que los tres conceptos tienen una esencia común que no incluye la operación o ejecución. También hemos ilustrado que a la administración se le puede dar un alcance ¿o actitud? más conservador.

### **2.1.2. TIPOS DE GESTIÓN.**

- **Gestión tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

- **Gestión social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **Gestión ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.
- **Gestión administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Gestión financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

- **Gestión pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.
- **Gestión educativa:** es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.
- **Gestión de la comunidad.-** La comunidad se beneficia con el Sistema de Gestión de Calidad, ya que son muy importantes las relaciones institucionales con la comunidad; así como la participación y la convivencia. Así mismo, nuestro país contempla atención educativa para grupos poblacionales con necesidades especiales dentro de las políticas de inclusión. Un factor bien importante es disminuir los riesgos que amenazan la labor educativa en la Institución con agentes externos e internos que podrían afectar en determinado momento la obtención de las metas propuestas en el Proyecto Educativo Institucional.

## **2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTO, TIPOS Y CARACTERISTICAS DE CADA TIPO.**

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

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

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

### **2.2.1. AUTORIDAD OFICIAL MORAL DIRECTIVO LÍDER.**

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

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

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

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

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

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

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

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

**DESARROLLO:** 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, *no se habla de dónde la adquirió o si nació con ella.* (Katz y Kahn, 1903:68)

El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica. El liderazgo de un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí. En otras palabras, la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.

### **2.2.2. LÍDER ES LA PERSONA, LIDERAZGO ES EL PROCESO. LIDERAZGO.**

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

En el caso específico de la Formación Técnica y Profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que éste se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa.

Por consiguiente, el liderazgo en la Formación Técnica y Profesional se ejerce tanto por el director de la escuela politécnica como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor.

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

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciables 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. (Martí, J 1880:40).*

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.

### **2.2.3. COMBINAR EN SU GESTIÓN.**

La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.

El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación. La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional. El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta

adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

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

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

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

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

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

El director es un líder que dirige líderes.

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

#### 2.2.4. CONCEPTO DE LIDERAZGO.

¿Los líderes nacen o se hacen? Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia. Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta.

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, *tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.* (Knickerbocker, 1990:28)

Puede decirse que el liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional dentro del proceso administrativo de la organización.

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.* (Paulinas 1996)

## 2.2.5. TIPOS DE LIDERAZGO Y CARACTERÍSTICAS.

### Clasificaciones más frecuentes:

Según la formalidad en su elección:

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

Según la relación entre el líder y sus seguidores:

- **Liderazgo dictador:** fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- **Liderazgo autocrático:** el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- **Liderazgo democrático:** el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- **Liderazgo paternalista:** tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- **Liderazgo liberal** el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás

miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados:

- **Liderazgo transaccional:** los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
  
- **Liderazgo transformacional o carismático:** el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
  
- **Liderazgo auténtico:** es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
  
- **Liderazgo lateral:** se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
  
- **Liderazgo en el trabajo:** en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más

solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

## **OTRAS CLASIFICACIONES.**

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada; otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la Institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática. En los estudios sociológicos de desarrollo comunitario por observación participativa, estas personas son claves para el trabajo de campo. En la década de 1970, varios sociólogos españoles estudiaron el tema del papel de los 'líderes informales', como un tema relevante de la sociología de la organización.

El liderazgo también puede clasificarse así:

- **Liderazgo individual** (ejemplo a seguir).
- **Liderazgo ejecutivo** (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto).
- **Liderazgo institucional.**- Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada.

### 2.3. DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER.

**Directivo.** El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.

- Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.
- Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.
- Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.
- Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.
- Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.
- Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.
- En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.

**Líder.** Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.

- Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
- Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.
- Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.
- Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
- Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.

- Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
- Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.
- Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

## 2.4. VALORES Y EDUCACIÓN.

**Definición de valores.-** En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. *La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad.* (Vásquez, 1999:3).

Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adherida a los objetos que lo sostienen.

**Definición de Educación.** Etimológicamente, la educación tiene dos significados: *educare* que significa “conducir”, llevar a un Hombre de un estado a otro; y *educere* que significa “extraer”, sacar algo de dentro del Hombre.

Esta noción etimológica revela dos notas de la educación: por un lado, un movimiento, un proceso y, por otro, tiene en cuenta una interioridad a partir de la cual van a brotar esos hábitos o esas formas de vivir que determinan o posibilitan que se diga que una persona “está educada”.

La educación significa, entonces, una modificación del Hombre, un desenvolvimiento de las posibilidades del ser. Esta modificación no tendría sentido si no implicara una mejora. En otras palabras, toda educación es una perfección. Sin embargo, no toda perfección es educación, ya que existe en el hombre una perfección que surge de una evolución espontánea del ser. Dado que la educación presupone una influencia extraña, una dirección, una intención, se la define como “un perfeccionamiento intencional de las funciones superiores del Hombre, de lo que éste tiene de específicamente humano”.

Es a través del perfeccionamiento “inmediato” de las capacidades humanas, que se logra el perfeccionamiento “mediato” de la persona humana.

## **2.5. LA EDUCACIÓN EN VALORES.**

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestro centro se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en nuestra constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstos se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va más allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

## **2.6. VALORES.**

**Honestidad.** Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma).

Ser honesto es ser real, acorde con la evidencia que presenta el mundo y sus diversos fenómenos y elementos; es ser genuino, auténtico, objetivo. La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás, que, como nosotros, "son como son" y no existe razón alguna para esconderlo. Esta actitud siembra confianza en uno mismo y en aquellos quienes están en contacto con la persona honesta.

La honestidad no consiste sólo en franqueza (capacidad de decir la verdad) sino en asumir que la verdad es sólo una y que no depende de personas o consensos sino de lo que el mundo real nos presenta como innegable e imprescindible de reconocer.

**Puntualidad.** El valor que se construye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado. El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones: una cita del trabajo, una reunión de amigos, un compromiso de la oficina, un trabajo pendiente por entregar.

El valor de la puntualidad es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en

condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.

La falta de puntualidad habla por sí misma, de ahí se deduce con facilidad la escasa o nula organización de nuestro tiempo, de planeación en nuestras actividades, y por supuesto de una agenda, pero, ¿qué hay detrás de todo esto?

**Responsabilidad.** La responsabilidad (o la irresponsabilidad) es fácil de detectar en la vida diaria, especialmente en su faceta negativa: la vemos en el plomero que no hizo correctamente su trabajo, en el carpintero que no llegó a pintar las puertas en el día que se había comprometido, en el joven que tiene bajas calificaciones, en el arquitecto que no ha cumplido con el plan de construcción para un nuevo proyecto, y en casos más graves en un funcionario público que no ha hecho lo que prometió o que utiliza los recursos públicos para sus propios intereses.

Sin embargo, plantearse qué es la responsabilidad no es algo tan sencillo. Un elemento indispensable dentro de la responsabilidad es el cumplir un deber. La responsabilidad es una obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido. La responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza.

**Amor.** El amor es un concepto universal relativo a la afinidad entre seres, definido de diversas formas según las diferentes ideologías y puntos de vista (científico, filosófico, religioso, artístico). Habitualmente, y fundamentalmente en Occidente, se interpreta como un sentimiento relacionado con el afecto y el apego, y resultante y productor de una serie de emociones, experiencias y actitudes. En el contexto filosófico, el amor es una virtud que representa toda la bondad, compasión y afecto del ser humano. También puede describirse como acciones dirigidas hacia otros (o hacia uno mismo) y basadas en la compasión, o bien como acciones dirigidas hacia otros y basadas en el afecto.

**Verdad.** El significado de la palabra verdad abarca desde la honestidad, la buena fe y la sinceridad humana en general, hasta el acuerdo de los conocimientos con las cosas que se afirman como realidades: los hechos o la cosa en particular; así como

la relación de los hechos o las cosas en su totalidad en la constitución del TODO, el Universo.

Para el hebreo clásico el término *`emuná* significa primariamente «confianza», «fidelidad». Las cosas son verdaderas cuando son «fiables», fieles porque cumplen lo que ofrecen.

**Respeto.** El respeto es un valor que permite que el **hombre** pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus **derechos**. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la **sociedad**.

El respeto no sólo se manifiesta hacia la actuación de las personas o hacia las leyes. También se expresa hacia la **autoridad**, como sucede con los alumnos y sus maestros o los hijos y sus padres.

El respeto permite que la sociedad **viva en paz**, en una sana convivencia en base a normas e instituciones. Implica reconocer en sí y en los demás los derechos y las obligaciones, por eso suele sintetizarse en la frase *“no hagas a los demás lo que no quieres que te hagan a ti”*.

## 2.7. MODELOS DE EDUCACIÓN MORAL.

Estos tipos de modelos nacen por las interrogantes que se presentan por ejemplo el tema de la génesis de la moral. Entonces la formación de los sujetos no es única y surgen algunos modelos:

- a) **Modelos de transmisión de valores absolutos.**- Comparten una idea heterónoma de la moral, es decir, una transmisión de valores inmodificables, válidos en cualquier situación, como impuestos, sin poder de elección de otra posibilidad. El individuo pierde autonomía.
- b) **Modelos de autoconocimiento y autenticidad moral.**- Sucede cuando la educación moral tomada en este sentido se identifica con una concepción

relativista de los valores, los valores absolutos entran en crisis, cada persona posee una escala de valores que le permite tomar decisiones.

- c) **Modelos de desarrollo de juicio moral.**- Niegan la existencia de valores absolutos que deban transmitirse de generación a generación, pero tampoco comparte la creencia de que los conflictos morales únicamente puede solucionarse atendiendo a preferencias subjetivas, para ellos el papel de la educación debe centrarse en el desarrollo del juicio moral.
- d) **Modelos de socialización.**- Considera la educación moral como socialización en tanto que pretenden insertar a los individuos en la colectividad a la que pertenecen, la sociedad es concebida como bien supremo del cual emana la moralidad, a las cuales todas las personas deben someterse aceptando las normas y valores que posibilitan y conforman la vida en sociedad.
- e) **Modelos de adquisición de hábitos morales.**- Para este modelo una persona se considerará moral si su conducta la virtuosa, es decir, si realiza actos virtuosos y, además, los realiza de forma habitual y constante.
- f) **Modelos de la construcción de la personalidad moral.**- Parte de la idea de que la moral no es algo adquirido a priori sino que se entiende como un producto cultural cuya creación depende de cada individuo y del conjunto de todos ellos.

## 2.8. ¿EN QUÉ ÁMBITOS O FORMAS SE PUEDEN DESARROLLAR LOS VALORES EN LA ESCUELA?

- a) **Educación formal.** Los valores están incorporados en la eficiencia o improductividad del Servicio Educativo, el cumplimiento o incumplimiento, la exigencia o la laxitud con que se instrumentan las actividades formales en la educación.
- b) **Educación informal.** Los valores se brindan de una manera casual y no deliberada, no parte del programa, ni del contenido, ni de la materia es un estilo

personal de enseñar y la convivencia maestro-alumno (manera de asesorar, motivar, entusiasmar) es la singularidad del profesor.

- c) La cultura de la escuela.** Las organizaciones poseen una cultura o estilo organizacionales por los valores, prácticas y reglamentos que poseen (tradiciones, rituales, creencias), es un estilo de vida de la organización en el aspecto administrativo, laboral y sindical.
- d) Actividades extraacadémicas.** Tareas deportivas, sociales, culturales; en esta convivencia se imparte valores; forman parte de un programa intencional y deliberado; las tareas disciplinarias incorporan orden, respeto, tolerancia; se lleva a de una manera significativa.
- e) Participación cívica.** La escuela tiene la responsabilidad de prolongar fuera de escuela la educación moral y propiciar actividades que tengan trascendencia social, como por ejemplo implicarse en proyectos sociales que asuman responsabilidades como ONG, programas asistenciales, animaciones socioculturales, campañas; celebraciones de semanas temáticas que intentan potenciar el compromiso social del centro (solidaridad, paz, etc.) Organización de talleres, debates, conciertos, campañas para recoger ayuda económica o material destinado a zonas marginales.
- f) Función tutorial.** Es un carácter personalizado de la educación, busca facilitar la integración de los alumnos en el grupo, el desarrollo de su personalidad, auto respeto y respeto hacia los demás, lo realiza a través de actividades, las entrevistas individuales con los alumnos y sus familias; la forma más colectiva es la organización de actividades que fomenta la convivencia y participación (excursiones, campañas o visitas culturales).
- g) Los programas de valores.** Es deliberado y organizado, puede ir desde un ciclo de conferencias hasta el diseño de ciertas prácticas en las sesiones de clase (creatividad para una estrategia educativa). Los valores que se pueden desarrollar son la libertad, justicia, solidaridad, igualdad, responsabilidad y honestidad.

### 3. METODOLOGÍA.

#### 3.1. METODOS.

En la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

**Método descriptivo:** Se utilizó este método porque se parte de la descripción de la situación actual y de las condiciones reales de la Institución.

**Método histórico:** Que ha permitido conocer los hechos y acontecimientos pasados que forman la historia de la Institución, esto sirvió para comprender la realidad del presente y así poder ver que nada es casualidad, todo se fundamenta en un caminar que ha hecho historia.

**Método analítico:** Esta investigación se caracteriza por la desestructuración del todo en sus partes para poder analizar la realidad en la que se encuentra la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Fiscal “Juan Salinas”.

**Método inductivo:** Ha permitido configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación a los supuestos de trabajos que sirvieron de base para la investigación, buscando el fortalecimiento de los conocimientos existentes a la luz de los aportes de las ciencias, de la pedagogía y de la tecnología.

**Método deductivo:** Ha permitido generalizar los hechos particulares del objetivo de estudio. Así como el método inductivo como el deductivo son métodos afines y paralelos que ayudaron a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en la muestra a la generalidad de la población al terminar el proceso de investigación.

El paradigma es el cuantitativo – cualitativo: las características de la investigación exigen objetividad, precisión, validez, verificación, explicación detallada y otras

propias de la materia, es inevitable eludir de una, ya que el proceso permite la interacción de los dos modelos.

**Tipo de investigación:** La investigación es de tipo aplicada – descriptiva.

### **3.2. TÉCNICAS.**

Para la recolección de información empírica se seleccionó y se utilizó las siguientes **técnicas:**

**La encuesta:** Se utilizó para obtener datos de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

**La del fichaje:** Facilitó la recolección de información bibliográfica a través de fichas, en las que se enumeran y describen las fuentes bibliográficas.

**La observación:** De todos los instrumentos curriculares en forma directa y con la ayuda de un registro sistemático y confiable ha permitido relacionar la información obtenida en los documentos de gestión, planificación y los resultados de las encuestas y entrevistas para poder analizar e interpretar los datos y así obtener los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación.

**La entrevista:** La que está estructurada y no está estructurada ha sido el instrumento que ha cimentado las afirmaciones obtenidas en las encuestas y las guías de observación.

### **3.3. MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

Para la elaboración de los instrumento de investigación y la investigación de campo se han necesitado algunos materiales como son: hojas de papel formato A4, CDs, *flash memory*, Internet, biblioteca virtual, material bibliográfico, folletos, copias,

transporte, computadora, guía didáctica, correo electrónico, fichas de datos, formatos de entrevistas y de encuestas. etc.

En el formato de las encuestas aplicadas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia se especifica la finalidad de la encuesta aplicada que se refiere a la necesidad de recoger información acerca de la administración, gestión y liderazgo en lo que respecta a directivos del Colegio.

En lo que concierne a estudiantes acoger las percepciones sobre el ambiente y el clima escolar del Colegio.

Respecto a los docentes, responder de acuerdo a la experiencia personal y ciertos parámetros establecidos en qué medida cada situación ha representado un problema y dar una apreciación de la gestión y liderazgo de la Institución.

En fin, a los padres de familia para recabar información respecto del tema en cuestión.

Además, se realizó una entrevista estructurada y directa a los directivos con la finalidad de lograr un soporte para la fundamentación del trabajo de investigación y para potenciar la propuesta de innovación.

En la tabulación, el procesamiento y la interpretación de resultados se utilizaron los conocimientos adquiridos a través del aprendizaje y la experiencia.

### **3.4. PARTICIPANTES.**

El Colegio Fiscal “Juan Salinas”, se encuentra ubicado en la parroquia de Palo Quemado, cantón Sigchos, provincia de Cotopaxi, en una zona rural marginal. Cuenta con 52 estudiantes de Ciclo Básico, 30 mujeres y 22 hombres, de los cuales 19 participan al octavo año, 14 al noveno y 19 al décimo. Colaboran 9 docentes, 8 mujeres y 1 hombre, quienes desempeñan diferentes funciones, una de ellas es Rectora del Colegio.

En la presente investigación se tomó en cuenta a 3 directivos, 9 docentes, 30 estudiantes de los distintos años de Educación Básica y a 15 representantes o Padres de Familia.

Con la finalidad de averiguar la situación actual en la que se halla la población del Colegio Fiscal “Juan Salinas” en la gestión, liderazgo y valores, se realizó la investigación de campo a través de encuestas (Ver Anexos) y entrevista a la Rectora del Colegio. La población en general, como son rectora, estudiantes, docentes y padres de familia, han tenido una actitud de colaboración y respeto por la investigación.

### **Población.**

El personal que labora en el Colegio “Juan Salinas”, en el año 2010-2011 son 9 en total, entre autoridades y personal docente.

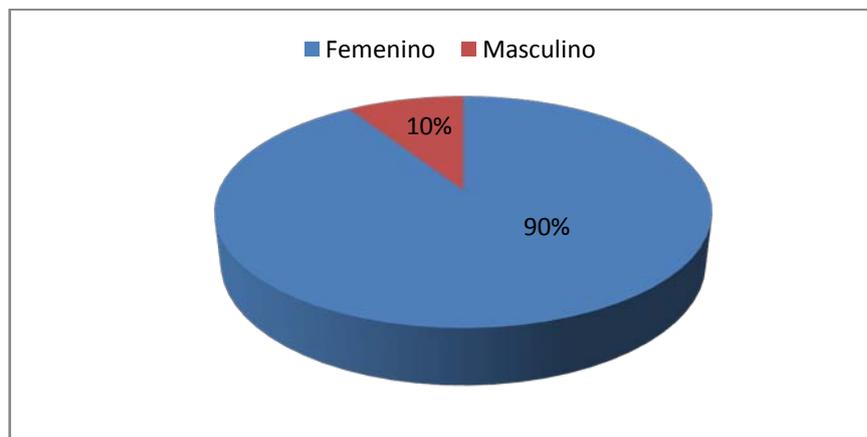
#### **DOCENTES DE ACUERDO A SU GÉNERO.**

Tabla N° 1

<b>Género</b>	<b>Número de Docentes</b>	<b>%</b>
Femenino.	8	90%
Masculino.	1	10%
Total	9	100%

*Fuente: Guía didáctica de la UTP.*  
*Elaborado: Melania Pérez U.*

Gráfico N°1



El personal de género femenino está conformado por el 90% y el 10% es personal de género masculino. Por lo tanto la mayor parte de la población docente es de sexo femenino.

### DOCENTES DE ACUERDO A SU EDAD.

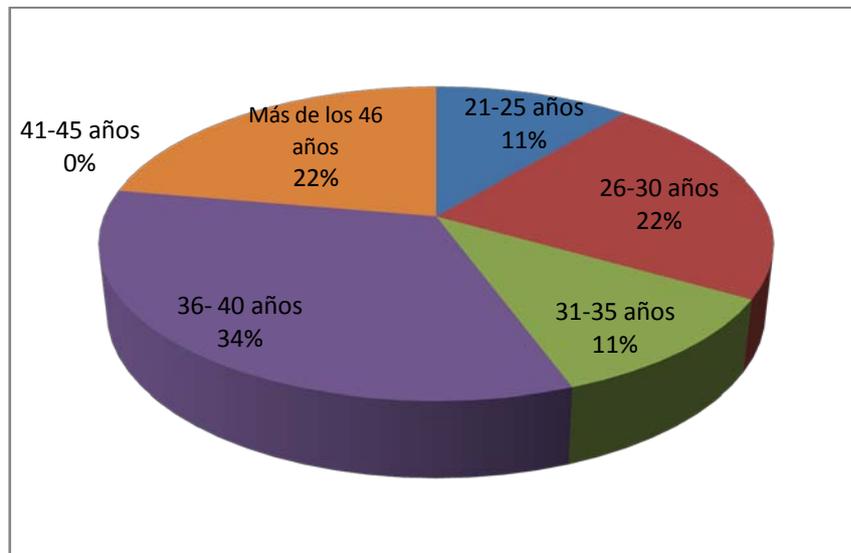
Tabla N° 2

Edad	Número de Docentes	%
21-25 años.	1	11,11
26-30 años.	2	22,22
31-35 años.	1	11,11
36- 40 años.	3	33,33
41-45 años.	0	0,00
Más de los 46 años.	2	22,22
TOTAL	9	100%

*Fuente: Guía didáctica de la UTP*

*Elaborado: Melania Pérez U.*

Gráfico N° 2



La edad promedio del personal investigado en el Colegio Fiscal “Juan Salinas” se halla entre los 36 y 40 años.

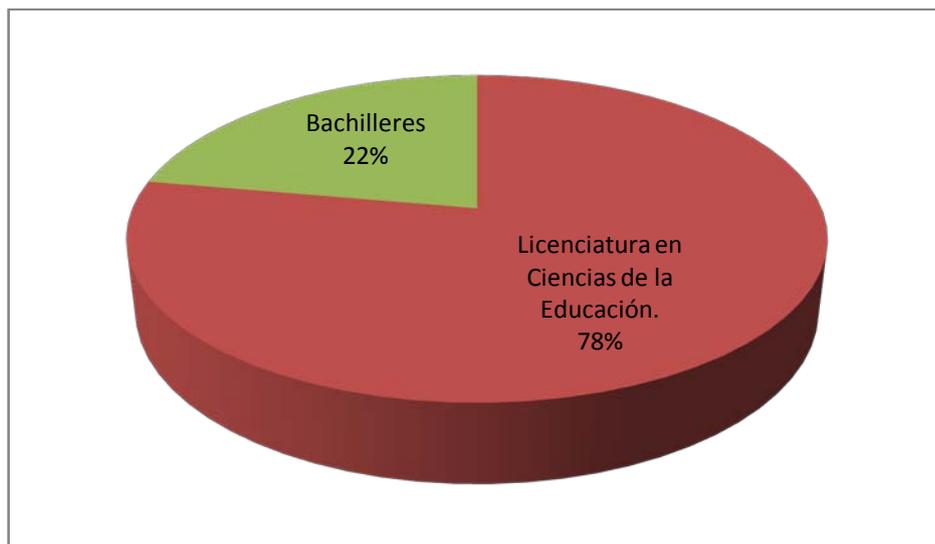
## DOCENTES DE ACUERDO AL TÍTULO ACADÉMICO.

Tabla N° 3

Título académico	Número de Encuestados	%
Licenciatura en Ciencias de la Educación.	7	77,77
Bachilleres.	2	22,22
TOTAL		100%

*Fuente: Guía didáctica de la UTPL  
Elaborado: Melania Pérez U.*

Gráfico N° 3



Una vez analizado el nivel de preparación académica del personal docente podemos concluir indicando que la mayoría poseen título de Licenciatura en Ciencias de la Educación.

**La población de estudiantes** matriculados en el ciclo básico, en el año lectivo 2010-2011 es en total 52, de los cuales el mayor porcentaje son mujeres. La edad de la población estudiantil oscila entre 11 y 16 años de edad.

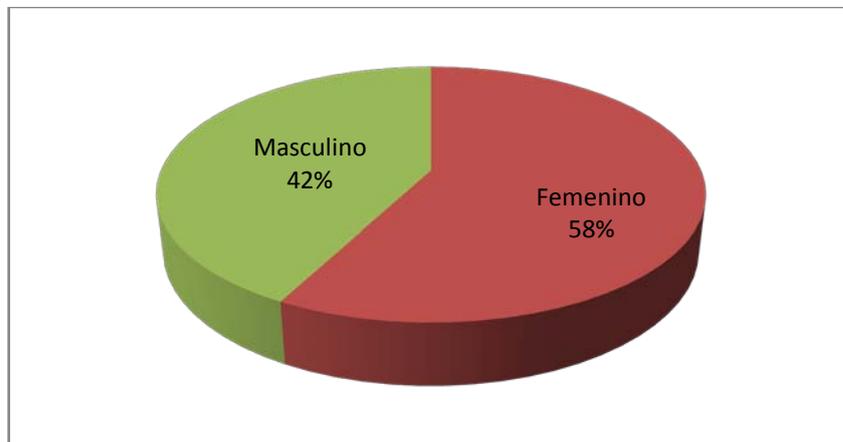
## POBLACIÓN ESTUDIANTIL DE ACUERDO A SU GÉNERO.

Tabla N° 4

<b>Género</b>	<b>Número de Estudiantes</b>	<b>%</b>
Femenino.	30	57,69%
Masculino.	22	42,30%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Guía didáctica de la UTPL  
Elaborado: Melania Pérez U.*

Gráfico N° 4



Analizando la población estudiantil se puede ver que está conformada por el 57,69% de mujeres y el 42,30% de hombres. Por lo tanto, la mayoría de los estudiantes son de género femenino.

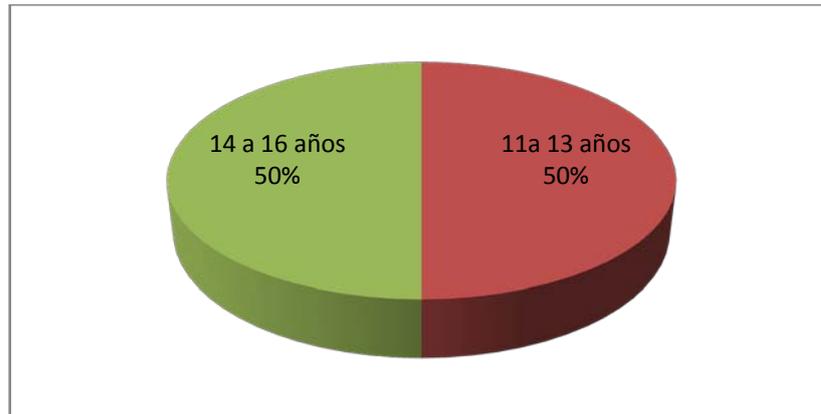
## ESTUDIANTES DE ACUERDO A SU EDAD.

Tabla N° 5

<b>Edad</b>	<b>Número de Estudiantes</b>	<b>%</b>
11a 13 años.	26	50%
14 a 16 años.	26	50%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Guía didáctica de la UTPL  
Elaborado: Melania Pérez U.*

Gráfico N° 5



La edad de los estudiantes del Colegio Fiscal “Juan Salinas” oscila entre los 11 y 16 años.

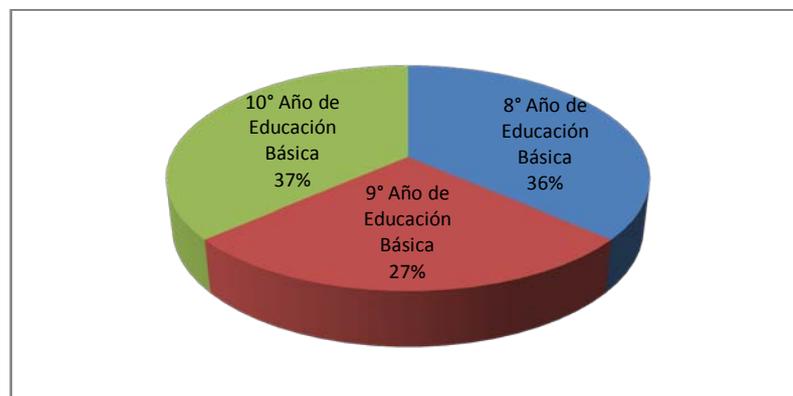
#### ESTUDIANTES POR CURSO.

Tabla N° 6

Año de Educación Básica	Número de Estudiantes	%
Octavo Año de Educación Básica.	19	36,53%
Noveno Año de Educación Básica.	14	26,92%
Décimo Año de Educación Básica.	19	36,53%
TOTAL	52	100%

*Fuente: Guía didáctica de la UTPL  
Elaborado: Melania Pérez U.*

Gráfico N° 6



Se puede observar que tanto en Octavo como en Décimo Año de Educación Básica están la mayoría de estudiantes.

En cuanto a la población de representantes o padres de familia es una por estudiante.

**Muestra.** La muestra en general ha sido tomada de la población educativa del Colegio Fiscal “Juan Salinas”, correspondiente al año lectivo 2010-2011. Participaron 3 directivos, 9 docentes, 30 estudiantes y 15 padres de familia de distintas edades entre hombres y mujeres.

La muestra de directivos son en total 3 personas, está conformada por la Rectora, Vicerrectora e Inspectora general, son de género femenino, dos poseen el título de Licenciatura en Ciencias de la Educación, y una es Bachiller.

Respecto a los docentes, se tomó la población tal que es 9. La información al respecto se encuentra en páginas anteriores.

La muestra de los estudiantes está conformada de 30, entre los que constan los que participan al gobierno estudiantil y los estudiantes de 10° Año de Educación Básica.

La muestra de padres y madres de familia, está conformada por 15 personas entre hombres y mujeres que oscilan en una edad de 30 a 45 años. La mayoría son representantes del Comité Central de Padres de Familia de la Institución y otros son presidentes de los distintos cursos. La condición económica-social de estas familias se halla entre media y baja.

### **3.5. PROCEDIMIENTO.**

El presente trabajo se ha desarrollado en los escenarios del Colegio Fiscal “Juan Salinas”, que es una Institución de financiamiento fiscal y de servicio a la población en general más abandonada.

Para poder realizar esta investigación se procedió a conseguir la autorización de las autoridades del plantel de forma documentada. Una vez que se aprobó la investigación procedimos hablar con los miembros del Consejo Directivo, el cuerpo

docente y administrativo de la Institución para poder explicar la finalidad tanto de la investigación como de las encuestas a ser aplicadas.

Para el procesamiento de la información se efectuó la organización, análisis e interpretación en forma empírica (datos encuestas, guías de observación y entrevista). Se partió del dato estadístico, se tabuló y se organizó en tablas estadísticas, de este modo se obtuvo la información cuantitativa. Siguiendo el procedimiento cualitativo, se analizó los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la teoría del marco teórico.

Desde el punto de vista cualitativo se analizaron los instrumentos de planificación y a través de la observación se procedió a organizar la información empírica recabada en el trabajo de campo. Se entrevistó y se tomó como referencia de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado análisis y discusión de los resultados correspondientes. Terminada esta fase se procedió al procesamiento de la información, por una parte ha sido un momento de integración lógica donde la realidad observada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos aplicados, han sido analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

En este marco se llegó a la formulación de las conclusiones del trabajo, las cuales reflejaron no el carácter acabado de la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generales a partir de este análisis.

Por último se procedió a la redacción y presentación del informe de investigación, para lo cual fue necesario volver a revisar los objetivos, el marco teórico científico, para que el informe esté bien estructurado con una lógica que implique interrelación entre la información empírica y la fundamentación teórica.

En este momento de la investigación, el referente teórico y los conocimientos experienciales de la investigación, ha ido constituyendo un pilar fundamental para poder interpretar los datos recopilados a través de las encuestas, guías de observación y diálogos informales.

## **4. RESULTADOS.**

### **4.1. DIAGNOSTICO.**

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

Con el objetivo de conocer la realidad de la situación de la gestión de la planificación del Colegio Fiscal “Juan Salinas” se consiguió la autorización y se alcanzó obtener información desde los archivos de los documentos que certifican la presencia de actividades de planificación del Colegio mencionado. Una vez observados los documentos se puede dar cuenta que la Institución se encuentra en un proceso de elaboración de todos los instrumentos de gestión así como son: Manual de Organización, Código de Ética, Plan Estratégico, Plan operativo Anual (POA). La institución se encuentra elaborando en la parte final del Proyecto educativo Institucional (PEI).

##### **4.1.1.1. Manual de Organización.**

El Colegio Fiscal “Juan Salinas” cuenta con un Manual de Organización el mismo que consta de introducción, objetivo, organigrama, funciones que tienen el Rector, el Vicerrector, los docentes, servicios generales y administrativos. Los cuales están siendo elaborados, no están concluidos.

El Manual tiene por objeto proporcionar un marco descriptivo de la estructura orgánica y funcional del Colegio Fiscal “Juan Salinas” para su buen funcionamiento.

La función del Rector es planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas, de asistencia educativa, administrativa y de intendencia del Colegio de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y manuales establecidos para la educación secundaria y conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes.

De la misma manera, las funciones del Vicerrector es colaborar con el Rector del plantel, programar, organizar, realizar y evaluar las actividades educativas. Coordinar en la administración de personal y los recursos materiales y financieros con que cuenta el plantel, conforme a las normas y a los procedimientos que dicten las autoridades correspondientes. Definir los horarios de trabajo de todo el personal adscrito al turno correspondiente y presentar al Rector para su aprobación. Supervisar y evaluar el desarrollo de las actividades que se encomiendan al personal y al alumnado.

Tenemos también las funciones de los docentes, las mismas que son: impartir la educación secundaria conforme a los objetivos de la misma, a los planes y programas de estudio, así como a las leyes, normas reglamentos y disposiciones educativas vigentes. También colaborar con las autoridades del Colegio en la observancia de las disposiciones que se dicten para cumplir con la tarea de formación de los educandos y para el buen funcionamiento del plantel. Planear técnicamente la labor docente con los avances educativos, propiciando la iniciativa de los educandos para que junto a la adquisición de conocimientos, desarrollen sus capacidades. Presentar al vicerrectorado del plantel el programa anual de actividades extracurriculares requeridas para el cumplimiento del plan y de los programas de estudio. Participar en las diversas comisiones que le sean asignadas por el rector del colegio.

Las funciones de los servicios generales y administrativos son: realizar el registro y control de personal, recursos materiales y financieros con que cuenta el plantel, conforme a las normas y los procedimientos establecidos, así como a las instrucciones y a las disposiciones de las autoridades correspondientes. Realizar los trámites conducentes para dotar al plantel de los recursos requeridos para su funcionamiento y desarrollo, controlando la recepción almacenaje, conservación, distribución y empleo de los mismos. Llevar a cabo el registro administrativo del personal del colegio y las tareas relacionadas con el control del alumnado.

Por lo dicho se puede decir que el Manual de Organización es un documento muy importante y valioso en la Institución educativa ya que trata de organizar a los gestores, personas, actores, procesos y funciones. Orientando las diferentes acciones de los organismos y procesos de la vida institucional. Para esto necesita

que todo el personal llegue a un consenso y pueda asumirlo como propio con un compromiso de ejecutarlo, socializarlo, difundir y con el aporte crítico de todos los involucrados.

Es importante que este documento sea conocido, valorado, aceptado por todos los que integran la comunidad educativa, también saber que es un elemento flexible que debe estar sujeto a cambios y con proceso de evaluación y seguimiento permanente.

#### **4.1.1.2. Código de Ética.**

El Código Ético del Colegio Fiscal “Juan Salinas”, constan los datos informativos y su base legal fue estipulada mediante un Acuerdo Ministerial el 5 de julio de 1979, N°-001168, se encuentra estructurado de acuerdo a las necesidades institucionales tales como sus fundamentos, democracia, ciudadanía, cultura del buen trato, valores, responsabilidad, respeto, honestidad, justicia, amor, equidad de género, comunicación, disciplina y autodisciplina, honestidad académica, todo esto se encuentra distribuido a lo largo del documento.

Entonces, se puede decir que el Código de Ética en una institución es una base fundamental porque ayuda a orientar la vida en valores humanos, espirituales y lleva a mejorar actitudes y comportamientos. Por esto es muy importante que toda la comunidad educativa participe en la elaboración de éste instrumento y lo asuma con respeto y puedan trabajar y acompañar a los jóvenes, padres de familia y comunidad entera. Y también que esto sea evaluado a corto plazo, mediano y largo por la comunidad educativa.

#### **4.1.1.3. Plan Estratégico.**

Revisando los archivos de la Institución se puede constatar que el Plan Estratégico está a medias, no está concluido y solo poseen la información que detallo a continuación.

Consta de objetivo, estrategias, proyectos específicos de implementación y cronograma, para realizarlo en el transcurso de cinco años. El primer objetivo es alcanzar un nivel de excelencia en docentes, personal administrativo y de servicio con la estrategia de desarrollar integralmente seminarios y talleres por sectores y niveles alcanzando un crecimiento personal y autoestima. El segundo objetivo es vincular la teoría con la práctica, con la estrategia de aplicar los conocimientos a la resolución del problema práctico, teniendo como resultado la evaluación para la vida. El tercer objetivo es lograr el equipamiento de los laboratorios de Ciencias Naturales y Computación, con la estrategia de gestionar ante las instituciones públicas y privadas, la adquisición de equipos de cómputo y de ciencias naturales. Tendríamos como resultado actualidad y tecnología. .

Revisando esta información es evidente que existe cierta tendencia de gestión y liderazgo, pero hace falta el compromiso del personal docente y directivos en la ejecución de la planificación y la búsqueda de soluciones a los problemas presentados.

#### **4.1.1.4. Plan Operativo Anula (POA).**

Revisando los archivos de la Institución se verifica que no existe el Plan Operativo Anual en la institución. Todavía no ha iniciado su proceso de elaboración, sin embargo se constata la preocupación de directivos y docentes para alcanzar este instrumento.

#### **4.1.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI).**

El Colegio Fiscal “Juan Salinas” cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que desde el año 2010 se lo siguen elaborando y no está concluido en su totalidad, pero se puede observar que hay mucho interés para concluirlo por parte de directivos, docentes, personal administrativo, comité de padres de familia, representantes de la comunidad, gobierno estudiantil. En todo este proceso de elaboración, también se verifica cansancio.

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento que responde a la necesidad de poder organizar el Colegio. Como todos los proyectos este también constituye la preparación fundamentada de una acción organizada.

Este instrumento constituye un documento de organización abierta, flexible, participativa y consensuada por ser la expresión de todos sus miembros. Este instrumento debe ser aprobado por todos los miembros que conforman la comunidad educativa.

Además, el Colegio Fiscal “Juan Salinas”, cuenta con **Normas de Convivencia**, que favorecen un proceso de formación integral humana y académica de los jóvenes. Se pretende formar jóvenes auténticos, honestos, críticos, con criterio propio, que actúen con coherencia en sus principios. Los fundamentos que guían las normas de convivencia son las siguientes:

*Democracia*, promoviendo un espacio pleno de práctica y reflexión, ejercicio ciudadano, en la comprensión de la realidad nacional, pluricultural, multiétnico, regional, así como la defensa de los recursos naturales, opuesta a cualquier injerencia de política externa.

*Ciudadanía*, vivenciando la declaración constitucional, de que todos los ecuatorianos somos ciudadanos sujetos a deberes y derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales.

*Cultura del buen trato*, promoviendo el respeto, reconociendo a los adolescentes, educadores y a sus familias como ciudadanos en sus individualidades y expresiones culturales.

*Valores*, como la responsabilidad, respeto, solidaridad, honestidad, justicia y amor, entre otros, como fundamento de la nueva cultura escolar en aras de la convivencia armónica. Estos valores se encuentran tanto en el currículo explícito como en el oculto, considerando el ejemplo de los adultos como modelo de formación.

Entre otros aspectos conceptuales, se señala la responsabilidad, respeto, solidaridad, honestidad, justicia, amor, equidad de género, comunicación, disciplina y autodisciplina, etc.

Este instrumento, llamado *Normas de Convivencia*, favorece la gestión, el liderazgo y la vivencia de valores dentro de la Institución y también fuera de ella.

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

El Colegio Fiscal “Juan Salinas”, tiene dentro de su proyecto estratégico institucional, un Reglamento Interno, dirigido a todos los departamentos; reglamento que hace cumplir por parte administrativa y disciplinaria de la Institución. Este Reglamento tiene sus artículos de acuerdo a las funciones y deberes de cada departamento. Gracias a este documento el Colegio trabaja de acuerdo a lo establecido sin tener inconvenientes.

### **4.1.2. La estructura organizativa del Colegio Fiscal “Juan Salinas”.**

#### **4.1.2.1. Misión y Visión**

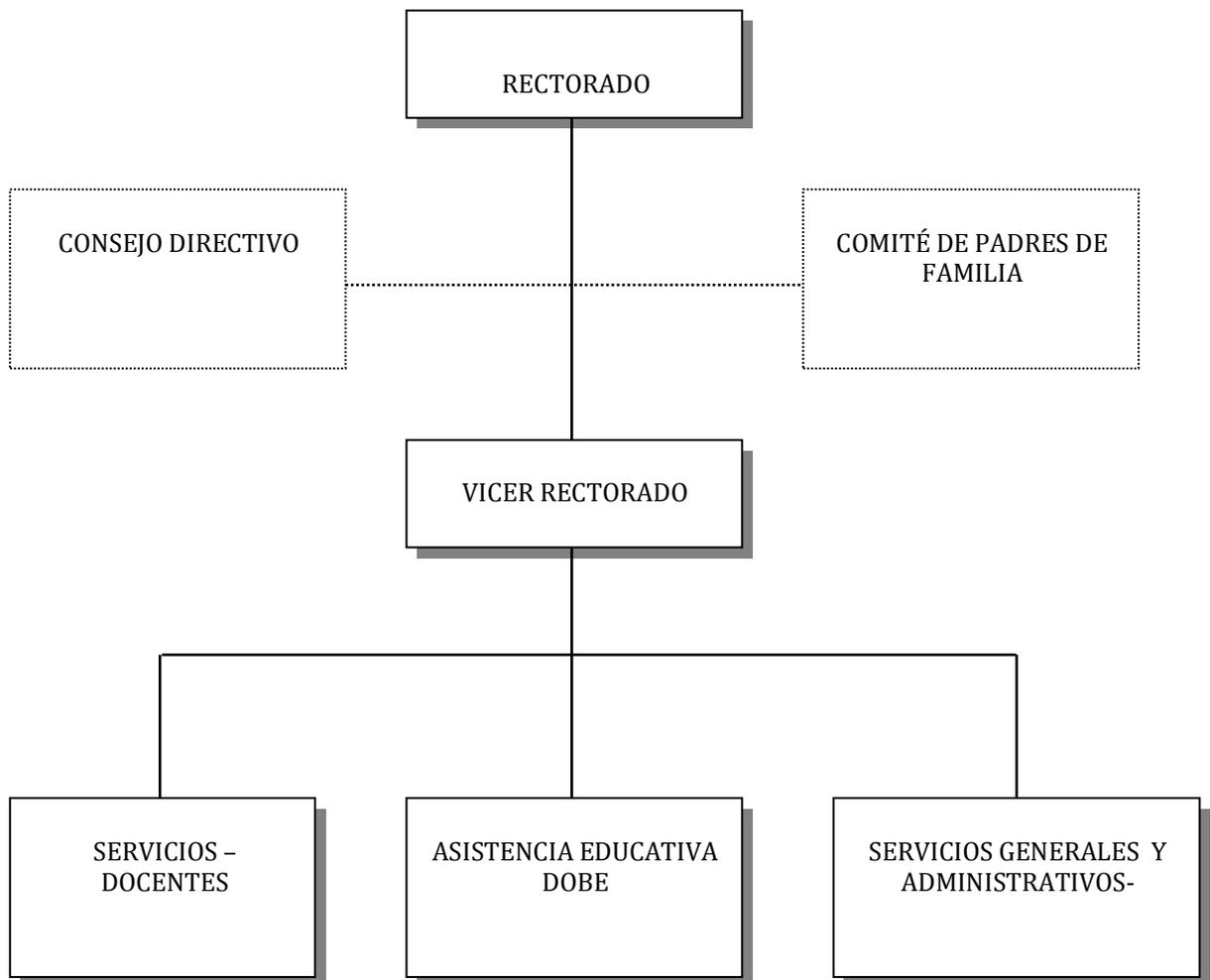
**Misión.** El Colegio Fiscal “Juan Salinas” brindará una alternativa educativa a nivel de ciclo básico a la juventud de la Parroquia Palo Quemado y de todas las comunidades aledañas, constituyéndose en un modelo educativo en respuesta a las necesidades del sector y expectativas de la juventud, acompañada y auspiciada por la Comunidad Siervas de la Caridad, que sea acorde a las exigencias del desarrollo de la sociedad moderna formando jóvenes con conciencia crítica, reflexiva, vida cristiana firme, calidad intelectual, teniendo como meta la comprensión del entorno y su inserción en la sociedad, motivados por el estudio a la luz del conocimiento científico, autonomía y eficiencia.

**Visión.** El Colegio Fiscal “Juan Salinas” entregará al país jóvenes con una formación integral y se habrá constituido en el referente académico de la zona en cuanto a educación, alcanzando credibilidad, calidad y confianza con recurso humano,

docente calificado y de planta, formando conforme a las políticas educativas nacionales y los lineamientos establecidos por la Comunidad Siervas de la Caridad. La prioridad de la Institución es educar en y para la libertad, con responsabilidad para formar hombres y mujeres íntegros con actitudes positivas y conceptos claros. Desarrollando un espíritu creativo y crítico basado en la investigación permanente.

#### 4.1.2.2. El Organigrama.

### Colegio Fiscal “Juan Salinas “ Organigrama.



Fuente: Diseño tomado Proyecto Educativo Institucional (PEI) del Colegio Fiscal “Juan Salinas”.

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

El clima escolar y convivencia con valores tiene que ver con la dimensión pedagógica curricular, la dimensión organizativa operacional, dimensión administrativa-financiera y dimensión comunitaria en relación con los valores.

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

Los maestros del Colegio Fiscal “Juan Salinas”, se han responsabilizado en el acompañamiento a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva.

Buscan desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos, develando las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de nuestros alumnos.

#### **4.1.2.5. Dimensión organizativa-operacional y valores.**

El Colegio Fiscal “Juan Salinas” cuenta con los siguientes estamentos claramente estructurados: directivos, representantes de los profesores, centro de alumnos y representación de los apoderados (centro de padres), departamento del *Dobe*.

Estos participan en reuniones propias de sus respectivas funciones, cuando se requiere, participan en conjunto para organizar o sugerir actividades factibles de realizar para y con los alumnos, estas reuniones deben realizarse al menos una vez al mes en forma general y una vez a los menos por estamento.

Al existir un representante de los distintos niveles de la Institución, se exige una relación de respeto y con altura de mira, donde todos tienen derecho a opinar y a entregar sus puntos de vista, que serán considerados y estudiados, fundamentalmente, para su aplicación.

El proyecto fundamental de este equipo de gestión será el mejorar los requerimientos de los alumnos en instancias educativas y de infraestructura para lograr este objetivo.

#### **4.1.2.6. Dimensión administrativo-financiera y valores.**

La contratación del personal del Colegio “Juan Salinas” está rigurosamente a cargo del Ministerio de Educación. a través de nombramiento, donde el criterio fundamental es lo idóneo y la adecuada preparación del profesional, que conozca con claridad el PEI del Colegio y esté dispuesto a trabajar en un proyecto educacional orientado por los valores cristianos y la valoración de nuestras relaciones culturales.

En término de la estructuración temporal de los alumnos al interior del Colegio se considera una distribución acorde con el cumplimiento de los contenidos educacionales y la aplicación de actividades de esparcimiento, cultura y deportivas, definidos por la dirección del Colegio.

En un contexto operativo existe, por parte de las autoridades del Colegio un compromiso permanente por la implementación y utilización de material didáctico a disposición de los alumnos, dando importancia al apoyo informático, con una sala de computación adecuadamente implementada conectada a la red y supervisada por un profesor especialista que desarrolle su labor en los distintos niveles.

En términos financieros el Colegio cuenta con el aporte del Ministerio de Educación correspondiente del periodo Abril - Enero, permite tener un control directo de los ingresos, y de algún compromiso extra o de emergencia que se adquiera es responsable el comité de padres de familia. Cada profesor debe entregar a principio de año un listado de materiales que necesitara implementar en su subsector, para así informar a los apoderados en la primera reunión y elaborar un presupuesto anual, que será enviado al Ministerio de Educación. Estos recursos son administrados directamente por el rector del establecimiento, donde da cuentas mensuales de los gastos en reuniones de equipo de gestión.

#### **4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores.**

La participación de los padres, la comunidad en el proceso educativo es de principal importancia para el establecimiento, ellos están constantemente informados de las actividades que se realizan en el Colegio además, se les invita a participar de ellas. Como por ejemplo de escuela para padres dirigidas por los profesores jefes, donde se tratan temas relacionados con la problemática familiar y el desarrollo psico-social de los jóvenes y señoritas, la conservación de los valores éticos, morales, y espirituales según su nivel de aprendizaje. El centro de padres informa periódicamente a los apoderados, aquellas actividades en las que pueden participar, como las salidas pedagógicas compartiendo, donde su rol es totalmente activo y participativo.

#### **4.1.3. Análisis FODA.**

Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización, el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

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

**Fortalezas.** Personal docente especializado, docentes con predisposición de cambio, aplicación de la Reforma Curricular, liderazgo de la Institución como la mejor de la zona rural, aulas pedagógicas. Prestigio educativo del Colegio, funcionamiento normal de la Institución, excelente nivel de gestión, buena relación Colegio – Comunidad, Reglamento Interno, niveles de autoridades funcionales, planificación didáctica aceptable, aceptable rendimiento escolar, estudiantes con desarrollo

normal y actitudes positivas, programación secuencial, infraestructura adecuada, aceptable equipamiento, pupitres unipersonales de buena calidad, áreas verdes, medio ambiente interno preservado, servicios básicos mínimos, participación de la Institución en los diferentes eventos del Cantón.

**Debilidades.** Espacio recreativo insuficiente, falta de partidas docentes para laboratorio, falta de capacitación continua, no existe infraestructura para bodega, falta de material didáctico para cada área, falta de infraestructura para oficinas, falta de implementos de audiovisuales, no existen baterías sanitarias para administrativos y docentes, insuficiencia de agua potable, bajo presupuesto Institucional, hace falta la red de internet de banda ancha, en el departamento de colecturía hace falta una computadora que preste los servicios adecuados, hace falta una sala de profesores.

#### **4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.**

**Oportunidades.** Capacitación sobre innovación y nuevas propuestas pedagógicas y nuevos modelos didácticos, clima subtropical húmedo moderado, cercanía a las ciudades de Santo Domingo de los Tsáchilas, zona esencialmente ganadera, empresas de acopio de leche, lugares atractivos turísticos, financieras comunitarias, dispensario médico, apoyo decidido de los Padres de Familia, convenio con instituciones educativas, para reforzar conocimientos con estudiantes.

**Amenazas.** Ausencia de proyectos sustentables, falta de incentivos para la producción de bienes y servicios, bajo presupuesto para el medio rural, iniquidad redistributiva de riqueza, medios de información distorsionados, empoderamiento de la población, migración a otros lugares, asignación presupuestaria insuficiente por parte del Estado, Instituciones educativas a distancia, cercanas a ésta Institución educativa, desinterés por el aprendizaje de sus hijos por parte de los padres de familia, atraso científico y tecnológico en la comunidad local, vida familiar desconectada a la realidad virtual, exterminación de especies vegetales y animales, falta de políticas focalizadas de preservación y defensa ambiental en la comunidad, falta de integración comunitaria.

#### 4.1.3.3. Matriz FODA.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación sobre innovación y nuevas propuestas pedagógicas y nuevos modelos didácticos.</li> <li>- Clima subtropical húmedo moderado.</li> <li>- Cercanía a las ciudades de Santo Domingo de los Tsáchilas.</li> <li>- Zona esencialmente ganadera.</li> <li>- Empresas de acopio de leche.</li> <li>- Lugares atractivos turísticos.</li> <li>- Financieras comunitarias.</li> <li>- Dispensario Médico.</li> <li>- Apoyo decidido de los Padres de Familia.</li> <li>- Convenio con instituciones educativas, para reforzar conocimientos con estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de proyectos sustentables.</li> <li>- Falta de incentivos para la producción de bienes y servicios.</li> <li>- Bajo presupuesto para el medio rural.</li> <li>- Iniquidad redistributiva de riqueza.</li> <li>- Medios de información distorsionados.</li> <li>- Empoderamiento de la población.</li> <li>- Migración a otros lugares.</li> <li>- Asignación presupuestaria insuficiente por parte del Estado.</li> <li>- Instituciones educativas a distancia, cercanas a ésta Institución educativa.</li> <li>- Desinterés por el aprendizaje de sus hijos por parte de los padres de familia.</li> <li>- Atraso científico y tecnológico en la comunidad local.</li> <li>- Vida familiar desconectada a la realidad virtual.</li> <li>- Exterminación de especies vegetales y animales.</li> <li>- Falta de políticas focalizadas de preservación y defensa ambiental en la comunidad.</li> <li>- Falta de integración comunitaria.</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal docente especializado.</li> <li>- Docentes con predisposición de cambio.</li> <li>- Aplicación de la Reforma Curricular.</li> <li>- Liderazgo de la Institución como la mejor de la zona rural.</li> <li>- Prestigio educativo del Colegio.</li> <li>- Funcionamiento normal de la Institución.</li> <li>- Excelente nivel de gestión.</li> <li>- Buena relación Colegio – Comunidad.</li> <li>- Reglamento Interno.</li> <li>- Niveles de autoridades funcionales.</li> <li>- Planificación didáctica aceptable.</li> <li>- Aceptable rendimiento escolar.</li> <li>- Estudiantes con desarrollo normal y actitudes positivas.</li> <li>- Programación secuencial.</li> <li>- Infraestructura adecuada.</li> <li>- Aceptable equipamiento.</li> <li>- Pupitres unipersonales de buena calidad.</li> <li>- Áreas verdes.</li> <li>- Servicios Básicos mínimos.</li> <li>- Participación de la Institución en los diferentes eventos del cantón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio recreativo insuficiente.</li> <li>- Falta de partidas docentes para laboratorio.</li> <li>- Falta de capacitación continua.</li> <li>- No existe infraestructura para bodega.</li> <li>- Falta de material didáctico para cada área.</li> <li>- Falta de Infraestructura para oficinas.</li> <li>- Falta de implementos de audiovisuales.</li> <li>- No existen baterías sanitarias para administrativos y docentes.</li> <li>- Insuficiencia de agua potable.</li> <li>- Bajo presupuesto Institucional.</li> <li>- Hace falta la red de internet de banda ancha.</li> <li>- En el departamento de colecturía hace falta una computadora que preste los servicios adecuados.</li> <li>- Hace falta una sala de profesores.</li> </ul>

Fuente: Diseño tomado del Plan Estratégico del Colegio Fiscal "Juan Salinas".

Elaborado: Melania Pérez U.

La matriz FODA tiene gran importancia en este proceso investigativo mediante este esquema podemos encontrar los principales problemas que afronta la Institución, además nos ayuda a identificarlos, de tal modo solucionaremos más de uno con la ejecución del Proyecto de Tesis.

## 4.2. RESULTADOS.

Los resultados encontrados a lo largo de la investigación del Colegio Fiscal “Juan Salinas”, se detallaran dentro de las tablas en el siguiente orden con el porcentaje y la frecuencia.

### 4.2.1. De los directivos.

#### FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJOS EN EL COLEGIO.

Tabla N° 7

Forma de organización	F	%
a) El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	2	67
b) Coordinadores de área.	0	0
c) Por grupos de trabajo.	1	33
d) trabajan individualmente.	0	0
e) No contestan.	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta a Directivos.  
Elaborado: Melania Pérez U.

Gráfico N° 7



Se observa que el 67% de directivos dicen que la forma de organización de los equipos de trabajos en el Colegio Fiscal “Juan Salinas” se desempeña organizando las tareas junto con la rectora cada trimestre, el 33% dice que en ocasiones se distribuyen por grupos de trabajo.

En este caso la rectora organiza las tareas en una reunión general cada trimestre con todos los docentes y trabajan en equipo.

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

Tabla N°8

Aspectos	f	%
a) El número de miembros de la Institución.	2	67
b) Los resultados obtenidos en la Institución.	1	33
c) Valor y tiempo empleados en la Institución.	0	0
d) Otros.	0	0
e) No contestan.	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta a Directivos.  
Elaborado: Melania Pérez U.

Gráfico N° 8



Es importante conocer los aspectos para medir el tamaño de la organización; del cual se toma más el número de miembros de la Institución en el que se observó un 67% y los resultados obtenidos en ella en la trayectoria de trabajo institucional con el 33%.

Los directivos en su mayoría dicen que para medir el tamaño de la organización se toma del número de miembros de la Institución.

### LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS.

Tabla N°9

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a) Si.	2	67
b) No.	1	33
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta a Directivos.  
Elaborado: Melania Pérez U.

Gráfico N° 9



Las tareas de los miembros de la Institución y el manual de normas, se orientan del manual de normas para conseguir un trabajo con responsabilidad aunque en algunos casos no se sale del manual por excepciones especiales. El 67% dice que la mayoría de ocasiones se rigen por el manual para obtener un buen trabajo institucional y el 33% dice que no se sigue el manual de normas, reglas y procedimientos.

En conclusión, la mayoría dice que se trabajan las tareas de los miembros de la Institución y el Manual de normas, reglas y procedimientos tal como está estipulado en cada Reglamento.

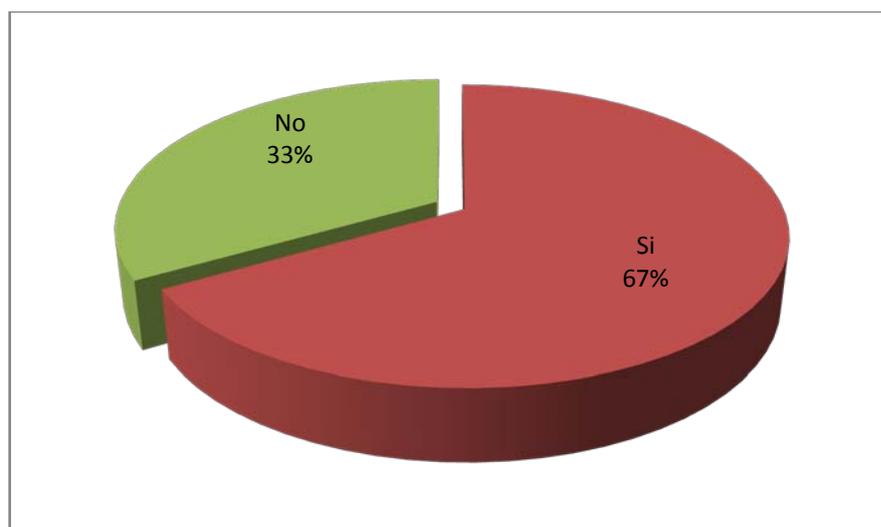
#### EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Tabla N°10

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	2	67
b. No	1	33
TOTAL	3	100

*Fuente: Encuesta a Directivos  
Elaborado: Melania Pérez U.*

Gráfico N° 10



En lo que corresponde al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, siempre ha existido respeto considerando que las decisiones se las toma entre todos para mantener un buen clima de trabajo es lo que mencionan el 67% de directivos. En pocas ocasiones ha habido desacuerdo por ausencia de quienes no pudieron estar presentes.

El resultado de la mayoría de investigados es que existe un buen clima de respeto y consenso en la toma de decisiones dentro de la Institución.

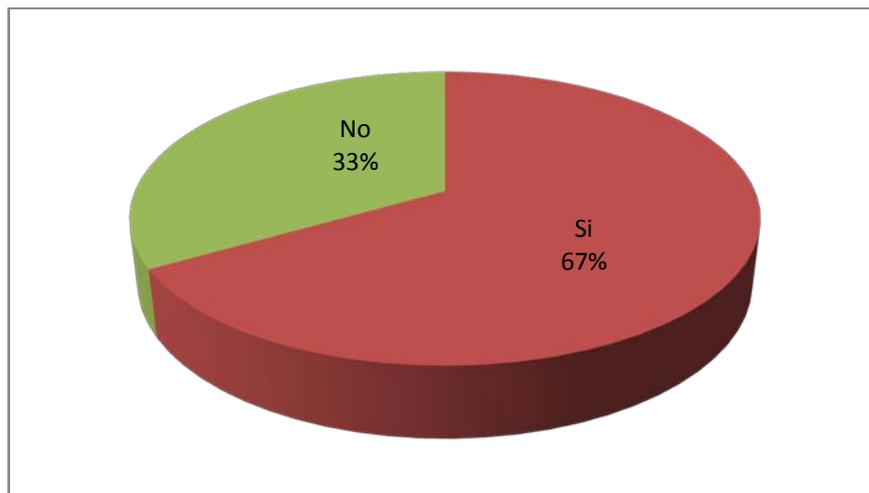
#### DELEGACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Tabla N°11

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a) Si.	2	67
b) No.	1	33
TOTAL	3	100

Fuente: Encuesta a Directivos  
Elaborado: Melania Pérez U.

Gráfico N° 11



Los directivos en un 67% que cuando se trabaja con la delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos se mantiene un ambiente equitativo, y el 33% manifiesta que en ocasiones no se logra estar de acuerdo con las ideas de todos.

En conclusión existe mayoría en la existencia de las delegaciones para toma de decisiones y resolver los conflictos que se presentan.

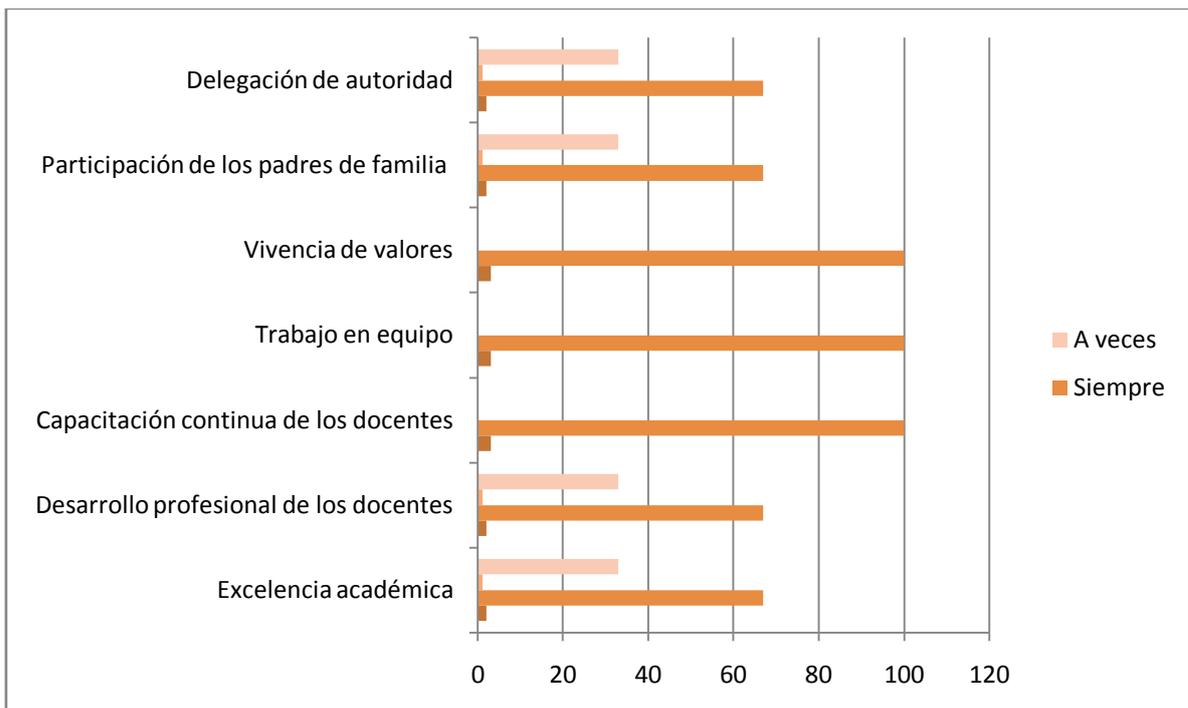
### ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL RECTOR EN EL COLEGIO “JUAN SALINAS” PROMUEVE.

Tabla N° 12

Orden	Se promueve	Siempre		A veces	
		f	%	f	%
a)	Excelencia académica.	2	67	1	33
b)	Desarrollo profesional de los docentes.	2	67	1	33
c)	Capacitación continua de los docentes.	3	100	0	0
d)	Trabajo en equipo.	3	100	0	0
e)	Vivencia de valores institucionales y personales	3	100	0	0
f)	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	2	67	1	33
g)	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	2	67	1	33

Fuente: Encuesta a Directivos.  
Elaborado: Melania Pérez U.

Gráfico N° 12



La administración y liderazgo en el Colegio “Juan Salinas”, promueve según los datos de los investigados dicen que el 67% siempre hay excelencia académica y el 33% que a veces, 67% dice que siempre hay el desarrollo profesional de los docentes y el 33% a veces, el 100% dice que siempre se da capacitación continua a los docentes y que siempre hay trabajo en equipo al igual que la vivencia de valores institucionales y personales. El 67% dice que hay participación de los padres de familia en las actividades programadas y el otro 33% que a veces, el 67% dice que siempre hay delegación de autoridad a los grupos de decisión y el 33% dice que a veces.

De los resultados de la investigación se puede notar que existe un liderazgo en la gestión sobre la práctica de los valores que ayudan al buen vivir institucional y una gestión en el avance académico que mejore un trabajo de calidad educativa.

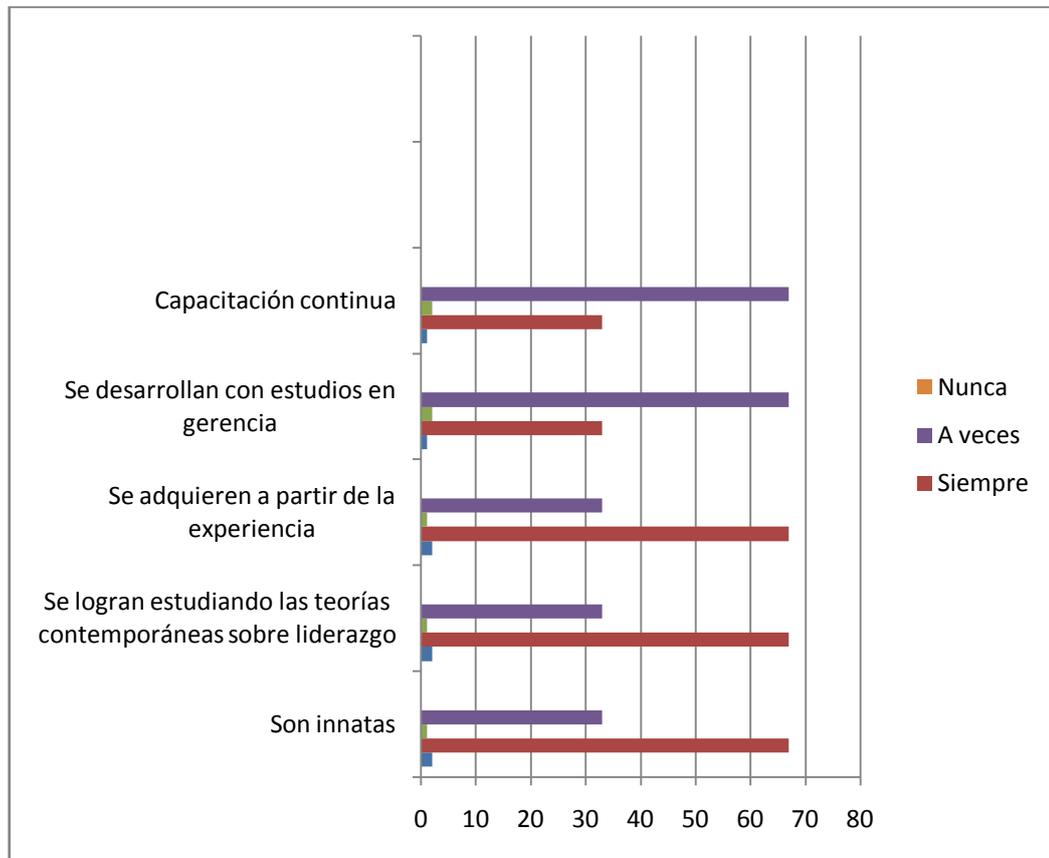
#### HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

Tabla N°13

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a)	Son innatas.	2	67	1	33	0	0
b)	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	2	67	1	33	0	0
c)	Se adquieren a partir de la experiencia.	2	67	1	33	0	0
d)	Se desarrollan con estudios en gerencia.	1	33	2	67	0	0
e)	Capacitación continua que domine la práctica, la teoría y reflexión.	1	33	2	67	0	0

*Fuente: Encuesta a Directivos.  
Elaborado: Melania Pérez U.*

Gráfico N° 13



Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución según los datos de los investigados dicen que en el 67% son innatas y que en el 33% a veces, que en el 67% se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y el 33% que a veces, que el 67% se adquieren a partir de la experiencia, y el 33% que a veces, el 33% se desarrollan con estudios en gerencia y el 67% a veces. El 33% dice que por medio de la capacitación continua que domine la práctica, la teoría y reflexión y el 67% a veces.

En conclusión la mayoría dice que las habilidades de gestión y liderazgo son innatas aunque otro tanto porcentaje considerable manifiesta que se desarrollan en la experiencia.

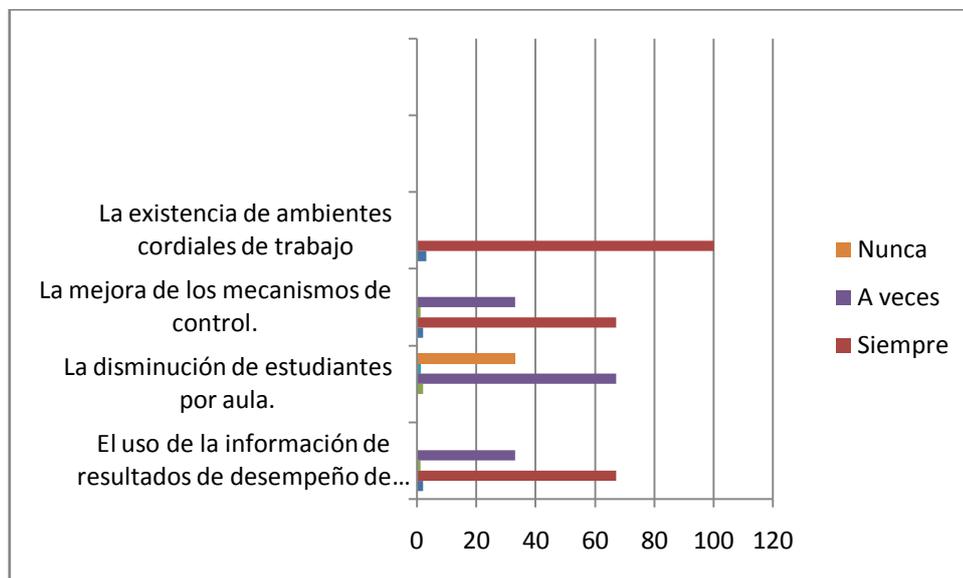
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA  
INSTITUCIÓN ESCOLAR.

Tabla N°14

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a)	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	2	67	1	33	0	0
b)	La disminución de estudiantes por aula.	0	0	2	67	1	33
c)	La mejora de los mecanismos de control.	2	67	1	33	0	0
d)	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a Directivos  
Elaborado: Melania Pérez U.

Gráfico N° 14



Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Escolar se toma en cuenta los datos de los investigados el 67% dice siempre existe el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, el otro 33% que a veces, que el 67% dice que se prevé la disminución de estudiantes por aula y el otro 33% que nunca, el 67% dice que existen mejora de los mecanismos de control y el otro 33% dice que a

veces. EL 100% afirma que la existencia de ambientes cordiales de trabajo mejora el desempeño y el progreso del Colegio.

Es importante notar que en este aspecto el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos se toma como referencia para saber que les falta mejorar, y desarrollar la gestión administrativa para el progreso escolar de la Institución.

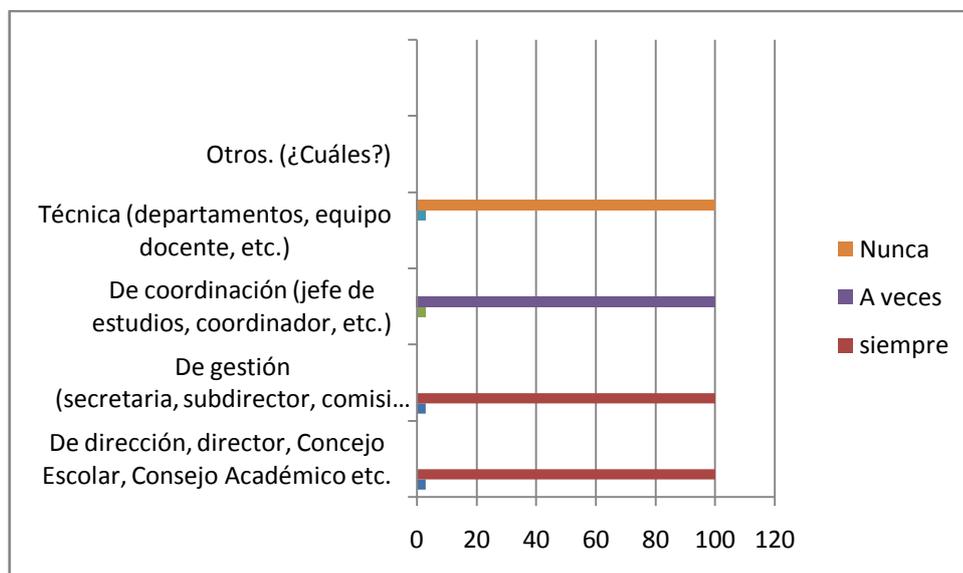
### ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRA EN LA INSTITUCIÓN.

Tabla N°15

Orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección, director(a), Concejo Escolar, Consejo Académico etc.	3	100	0	0	0	0
b.	De gestión(secretaria, subdirector, comisión económica, etc)	3	100	0	0	0	0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	3	100	0	0
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	0	0	0	0	3	100
e.	Otros. (¿Cuáles?)	-	-	-	-	-	-

Fuente: Encuesta a Directivos.  
Elaborado: Melania Pérez U.

Gráfico N° 15



Los organismos que se encuentran en la Institución están conformados de la siguiente forma de acuerdo a los datos obtenidos de las investigaciones. Existe un rectorado y el consejo directivo. Existe el organismo de gestión. A veces hay coordinación. No existen organismos técnicos.

En conclusión se puede anotar que el Colegio cuenta con organismos de dirección y gestión.

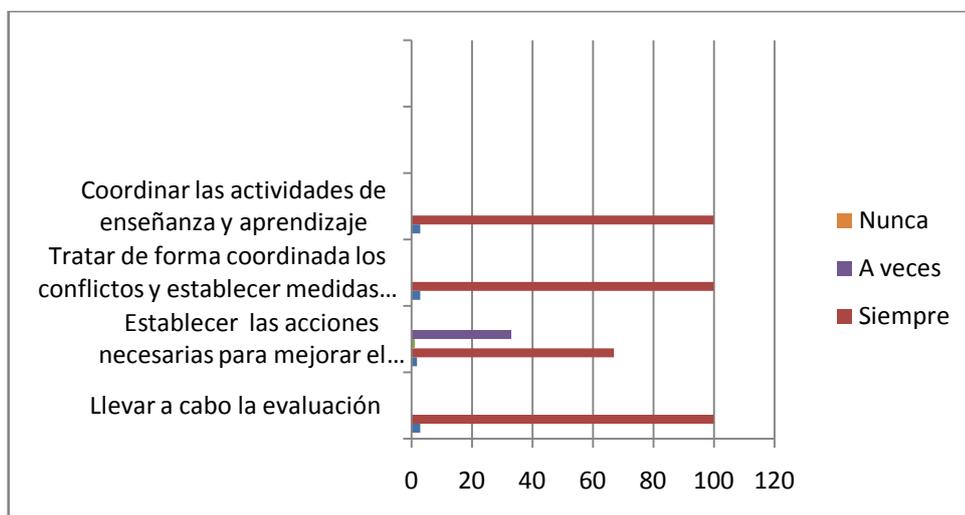
### ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO O JUNTA DE PROFESORES.

Tabla N° 16

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a)	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	3	100	0	0	0	0
b)	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	67	1	33	0	0
c)	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	100	0	0	0	0
d)	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	100	0	0	0	0

Fuente: guía didáctica de Proyecto de Grado I – II UTP.  
Elaborado: Melania Pérez U.

Gráfico N° 16



Las Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores en el 100% se llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. El 67% dice que se establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y el 33% dice que a veces. El 100% sostiene que se trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. El 100% afirman que se coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Se anota que se lleva la evaluación de los estudiantes en grupo o individual, mediante un seguimiento, el maestro establece buen ambiente de convivencia entre él y sus estudiantes. Se coordinan los conflictos en los mejores términos y se toma en cuenta las actividades del estudiante en coordinación con el docente.

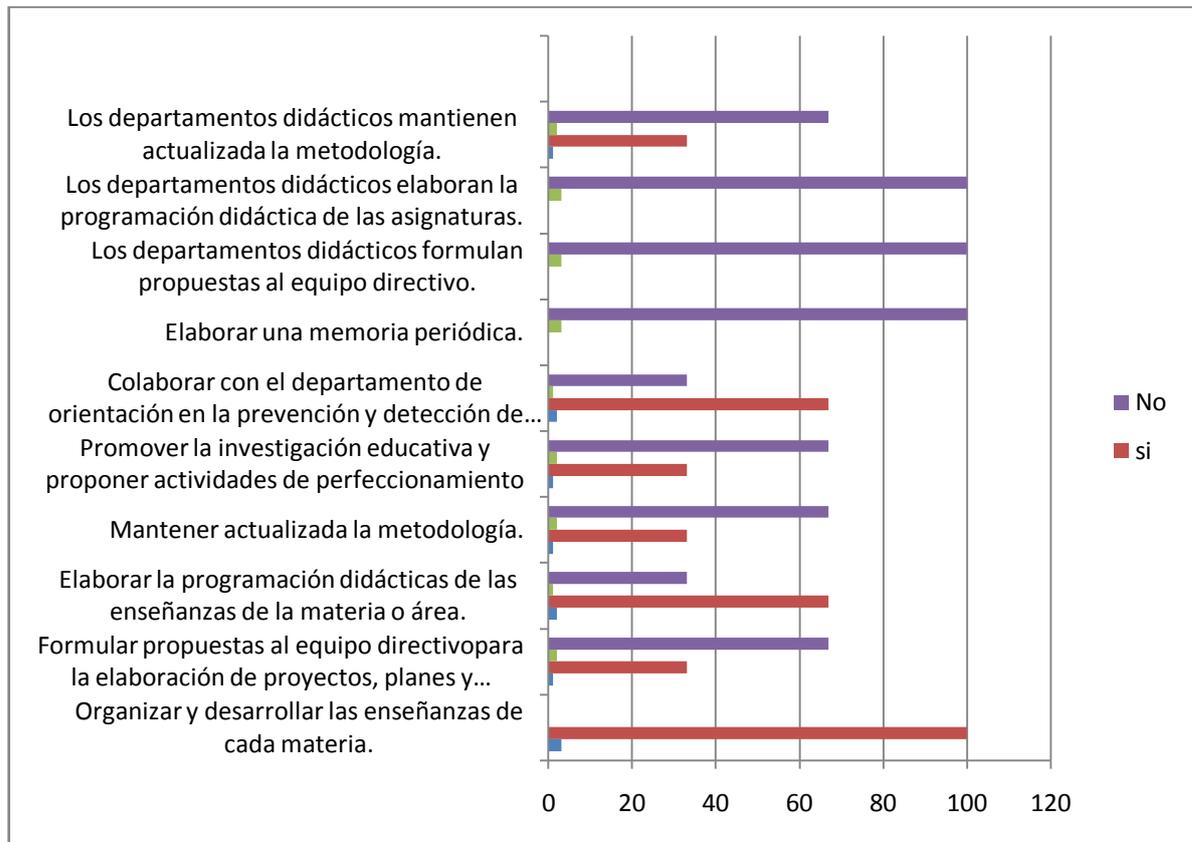
#### LOS DEPARTAMENTOS, EQUIPOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES.

Tabla N° 17

Orden	Los departamentos se encargan de	si		No	
		f	%	f	%
a)	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	100	0	0
b)	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la Institución.	1	33	2	67
c)	Elaborar la programación didácticas de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	2	67	1	33
d)	Mantener actualizada la metodología.	1	33	2	67
e)	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	1	33	2	67
f)	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	2	67	1	33
g)	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente, y los resultados obtenidos	0	0	3	100
h)	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	0	0	3	100
i)	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	0	0	3	100
j)	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	1	33	2	67

Fuente: Encuesta a Directivos.  
Elaborado: Melania Pérez U.

Gráfico N° 17



Los departamentos, equipos didácticos y sus acciones trabajan de acuerdo los datos de investigación de la siguiente forma: el 100% se organiza y desarrolla las enseñanzas propias de cada materia. El 67% no formula propuestas al equipo directivo referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la Institución, el 33% si lo hace. El 67% elabora la programación didácticas de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, el 33% no lo hace. El 67% no mantiene actualizada la metodología y el 33% si lo hace. El 67% no promueven la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros sin embargo el otro 33% si lo hace, de ahí que el 67% colaboran con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. El 100% no elaboran una memoria periódica en la que se valore el

desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente, y los resultados obtenidos. Los departamentos didácticos no formulan propuestas al equipo directivo, ni elaboran la programación didáctica de las asignaturas. No se mantiene actualizada la metodología.

En conclusión, se manifiesta en término positivo que se establece el desarrollo de cada materia, promoviendo los programas, proyectos y planes de la Institución.

En un término medio se colabora con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

La situación flaquea en los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas, y en elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente, y los resultados obtenidos. En la actualización de la metodología y planteamiento de propuestas.

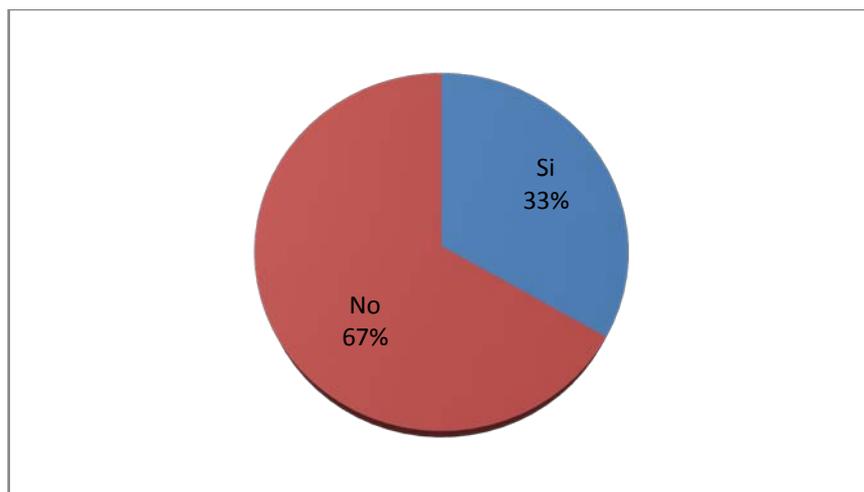
#### LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.

Tabla N° 18

<b>Acciones</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Si	1	33
No	2	67
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta a Directivos  
Elaborado: Melania Pérez U.*

Gráfico N° 18



Se percibe que el 33% percibe en términos positivos la gestión pedagógica, diagnóstica y de soluciones. En tanto el 67%, percibe en términos negativos.

En conclusión, existe una debilidad en la gestión pedagógica, diagnostica y de soluciones.

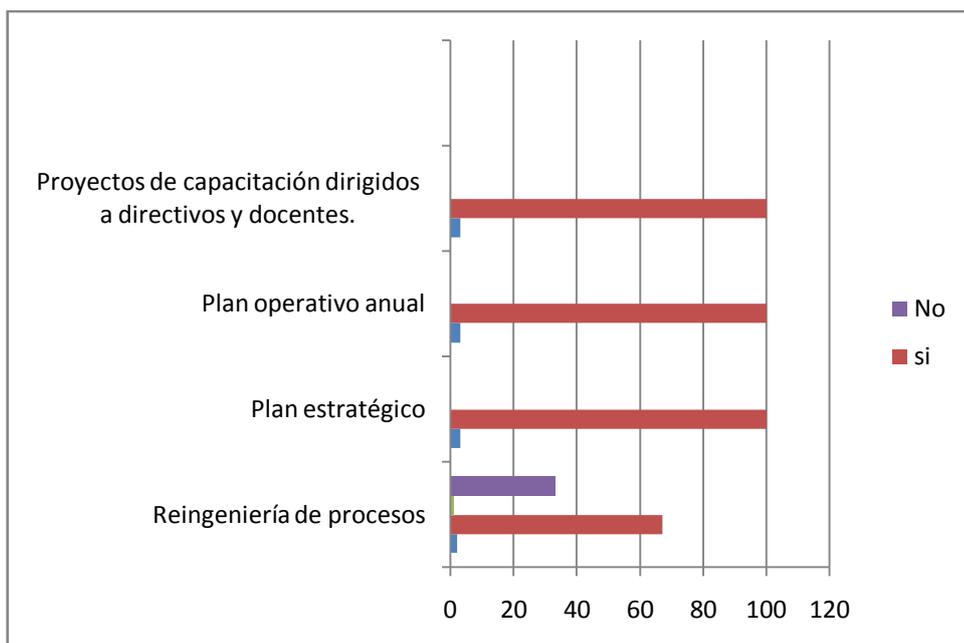
## MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Tabla N°19

Orden	Los departamentos se encargan de	si		No	
		F	%	f	%
a)	Reingeniería de procesos	2	67	1	33
b)	Plan estratégico	3	100	0	0
c)	Plan operativo anual	3	100	0	0
d)	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	3	100	0	0

Fuente: Encuesta a Directivos.  
Elaborado: Melania Pérez U.

Gráfico N° 19



Los materiales de planificación educativa son una base para el proceso de la enseñanza, en los datos tenemos que el 67% aplican la reingeniería de procesos y el 33% no aplica esto. El 100% aplica el Plan estratégico, el Plan operativo anual y el Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.

En conclusión, existe una reingeniería de procesos, un Plan estratégico, el Plan operativo anual, y los Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.

### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.

Nº	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta Débil	f
1.	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	X	1	x	2
2.	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	x	1	x	2
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	x	2	x	1
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	x	3		0
5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	x	1	x	2
6.	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	x	3		0
7.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	x	3		0

Fuente: Entrevista a Directivos.  
Elaborado: Melania Pérez U.

De las respuestas de la entrevista se manifiesta que la comunicación es muy importante, mediante de esta se puede llegar a conocer los problemas que se presentan, se puede llegar a un acuerdo donde todos salgan beneficiado, es una de las mejores formas para conocer y discernir lo que está pasando, a diferencia de cuando se recibe una información que puede ayudar a la comunicación con los datos proporcionado.

Los directivos de esta Institución mediante su gestión logran hacer cumplir los reglamentos internos, caracterizándose por la administración y la ejecución de las tareas que cada departamento y cada docente debe cumplir de acuerdo a sus deberes y obligaciones.

A pesar de que cada uno cumple sus tareas, hay inseguridad al responder como actuar frente a un conflicto entre los directivos y profesores, pues al parecer en la trayectoria que tiene la Institución no han atravesado una crisis que afecte a la relación entre ambas partes.

Saben a cabalidad cuales son las características de un líder, y expresan que el trabajo de un líder es unificar todo el equipo de docentes, lograr comprensión entre todos, contar con el trabajo de cada uno, y que ese trabajo es importante para todos.

Dentro de la Institución predominan los valores éticos y morales, fundamentan la aplicación de la honestidad, la puntualidad, el respeto, el amor, entre otros, son los valores que los docentes hacen cómplices de una educación enriquecida en el buen vivir del estudiante y el maestro.

En conclusión se logró conocer como los docentes se comunican en la Institución, conocer los conceptos de los valores y de los anti valores, verificar el trabajo de los directivos y como ejecutan en su gestión administrativa el liderazgo.

Se logró conocer que dentro de esta Institución no hay conflictos que lleven a mayores problemas la relación entre los docentes y los directivos, y sobre todo como rescatar los valores que son parte fundamental para que la educación vaya de la mano con la ética y la moral entre todos.

#### 4.2.2. De los profesores.

Tabla N°20

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	66,67	2	22,22	1	11,11
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento contante de transformar las formas habituales de la escolarización.	5	55,56	3	33,33	1	11,11
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	8	88,89	1	11,11	0	0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias asociación civil-padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	4	44,44	5	55,56	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0	2	22,22	7	77,78
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.	8	88,89	1	11,11	0	0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	6	66,67	3	33,33	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director- rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	1	11,11	8	88,89
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	1	11,11	8	88,89
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director- rector del centro educativo.	0	0	2	22,22	7	77,78
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	7	77,78	1	11,11	1	11,11
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director- Rector del centro educativo.	7	77,78	2	22,22	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	8	88,89	1	11,11	0	0
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa- financiera.	8	88,89	1	11,11	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	100	0	0	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	6	66,67	3	33,33	0	0

Fuente: Encuesta a Docentes.  
Elaborado: Melania Pérez U.

Luego del análisis de la encuesta a los docentes, se puede observar: el 66,67% dicen que se cumple el rol del docente líder se define como una persona que posee actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 22,22% afirma que a veces y el 11,11% indica que no.

El 55,56% manifiesta que el liderazgo en el Colegio esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento contante de transformar las formas habituales de la escolarización, que el 33,33% manifiestan que a veces y el 11,11% dice que no.

Los docentes en un 88,89% dicen que siempre hay en el establecimiento la gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, el 11,11% se manifiesta de forma negativa.

Los docentes afirman en un 44,44% que los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, mientras que el 55,56% afirman que no.

El 77,78% de docentes declaran que nunca encuentran resistencia o escepticismo en los padres cuando intentan llevar a cabo nuevas, mientras que el 11,11% a veces.

Sostienen en el 88,89% que existe trabajo en equipo para toma de decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje, mientras que el 11,11 a veces.

El 66,67% de docentes indican que existe en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 33,33 indica que a veces.

El 88,89% señala que no hay resistencia en los compañeros o director - rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 11,11% señala que a veces si hay resistencia.

Los docentes declaran en un 88,89% que nunca se sienten poco integrados en el colegio con sus compañeros, en tanto que el 11,11 a veces.

El 77,78% no están en desacuerdo continuo en las relaciones con la rectora del Colegio, y, el 22,22% lo está a veces.

El 77,78% admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 11,11% a veces y el otro 11,11% afirman que nunca.

El 77,78% de docentes se sientes comprometidos con las decisiones tomadas por la rectora del Colegio, el 22,22% a veces.

Los docentes en un 88,89% declaran que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, y, el 11,11 a veces. De igual manera indican para el área administrativo-financiera.

El 100% de los docentes manifiestan que siempre hay actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

Finalmente, el 66,67% de docentes dicen que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, y, el 33,33% en cambio dicen que a veces.

Se concluye que predominan los valores, que el trabajo está vinculado entre docentes directivos y docentes, se puede notar que existe un buen liderazgo que fortalece la fusión escolar del Colegio, entre los docentes, estudiantes y directivos se practica en buen vivir.

El Colegio forma una sola familia que promueve cambios que renueven la las formas de escolarización.

### 4.2.3. De los estudiantes.

Tabla N° 21

DECLARACIONES	CA		A		D	
	f	%	F	%	F	%
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	13	43,33	10	33,33	7	23,33
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	8	26,66	15	50	7	23,33
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	33,33	17	56,66	3	10
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	12	40	14	46,66	4	13,33
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	10	33,33	10	33,33	10	33,33
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	10	33,33	14	46,66	6	20
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	14	46,66	10	33,33	6	20
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	9	30	18	60	3	10
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	7	23,33	11	36,66	12	40
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	33,33	14	46,66	6	20
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	11	36,66	11	36,66	8	26,66
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	16	53,33	8	26,66	4	13,33
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	17	56,66	9	30	4	13,33
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	36,66	15	50	4	13,33
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	22	73,33	6	20	2	6,66

Fuente: Encuesta a Estudiantes.  
Elaborado: Melania Pérez U.

Luego de realizar la investigación los resultados son los siguientes, el 33,33% manifiestan que los docentes motivan con los valores, el 46,66% están de acuerdo y el 20% dicen estar en desacuerdo.

Los estudiantes en un 26,60% dicen que las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes, sin embargo el 50% dice que están de acuerdo y en un 23,33% dicen estar en desacuerdo.

En lo que corresponde al liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observan cotidianamente en el ambiente escolar los jóvenes manifiestan que se cumple en un 33,33%, el 56,66% están de acuerdo y el 10% están en total desacuerdo.

Los estudiantes también dicen que a menudo se disciernen temas, se dan ideas nuevas y el resultado es que un 40% dice esta versión, en un 46,66% que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases y el 13,33% están en total desacuerdo.

En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo según los datos de investigación esto ocurre en un 33,33%, dicen que están de acuerdo en el mismo porcentaje, y de igual forma están en total desacuerdo coincidiendo los porcentajes.

Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, en un 33,33%, los estudiantes están de acuerdo en un 46,66% y en desacuerdo en un 20%.

El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, según los estudiantes en un 46,66%, están de acuerdo en un 33,33% y en desacuerdo el 20%.

Se encuentra que los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes se dan en un 30%, están de acuerdo el 60% y en desacuerdo el 10%.

Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes en un 23,33%, están de acuerdo el 36,66% y en desacuerdo el 40%.

En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión en un 33,33%, dicen los estudiantes que están de acuerdo el 46,66% y en desacuerdo el 20%.

El porcentaje encontrado es de 36,66 en lo refiere a que es el profesor quien decide qué se hace en esta clase, están de acuerdo el 36,66% y en desacuerdo el 26,66%.

El 53,33% dicen que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 26,66% están de acuerdo y el 13,33% están en desacuerdo.

Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente en un 56,66%, el 30% están de acuerdo y el 13,33% están en desacuerdo.

Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas en un 73,33%, está de acuerdo el 20%, y el 6,66% están en total desacuerdo

Cuando se habla de la ética y los valores se enseñan con el ejemplo los datos dan un porcentaje de 73,33%, que están de acuerdo el 20%, y en desacuerdo el 6,66%.

Observando los resultados se puede afirmar que se practican los valores, que hay un buen ambiente con los estudiantes, docentes y directivo, que los estudiantes son tomados en cuenta para todas las actividades, los estudiantes son participativos, la gestión en la administración es muy bien aplicada. Existe una conformidad con el desarrollo de las actividades escolares.

#### 4.2.4. De los Padres de Familia.

Tabla N° 22

CUESTIONARIO DECLARACIONES	CA		A		D	
	#	%	#	%	#	%
1. El Rector, tiene en cuenta las opiniones de los padres y madres de familia de la institución.	9	60	5	33,33	1	6,67
2. En calidad de padre de familia conoce que los directivos y docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	10	66,67	5	33,33	0	0
3. El estilo usual de liderazgo de las autoridades de la institución permite un favorable ambiente escolar.	8	53,33	7	46,67	0	0
4. Se puede afirmar que en el colegio se aplican nuevas ideas para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.	8	53,33	7	46,67	0	0
5. Hay participación activa y compromiso de los padres y madres de familia en la toma de decisiones de la institución.	6	40	8	53,33	1	6,67
6. El liderazgo de la institución está basada en la práctica de "valores y virtudes" éticos y morales.	8	53,33	7	46,67	0	0
7. En calidad de madre o padre de familia sabe que los profesores proponen actividades innovadoras a los estudiantes.	9	60	6	40	0	0
8. Las autoridades de la institución promueven la gestión y el liderazgo de los padres de familia.	8	53,33	7	46,67	0	0
9. Los padres de familia colaboran con las propuestas y las actividades iniciadas por las autoridades.	8	53,33	6	40	1	6,67
10. Hay relaciones positivas de los padres de familia con el nivel directivo.	8	53,33	7	46,67	0	0
11. Usted admira la gestión y el liderazgo del Rector y las autoridades de la institución educativa.	9	60	6	40	0	0
12. Como padre de familia usted se halla satisfecho con los resultados obtenidos por sus hijos en el aprendizaje.	10	66,67	5	33,33	0	0

Fuente: Encuesta a Estudiantes.  
Elaborado: Melania Pérez U.

El análisis realizado en la encuesta aplicada a los Padres de Familia se puede resumir en los siguientes resultados.

El Rector tiene en cuenta las opiniones de los Padres de Familia. El 60% está completamente de acuerdo, el 33,33% de acuerdo y el 6,67% en desacuerdo.

En calidad de Padre de Familia conoce que los directivos y docentes se interesan por los problemas de los estudiantes. El 66,67% está completamente de acuerdo y el 33,33 de acuerdo.

El estilo usual de liderazgo de las autoridades de la Institución permite un favorable ambiente escolar. El 53,33 completamente de acuerdo y el 46,67 de acuerdo. El mismo porcentaje se obtiene cuando afirman que en el Colegio se aplican nuevas ideas para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Hay participación activa y compromiso de los Padres de Familia en la toma de decisiones de la Institución, el 40% completamente de acuerdo, en acuerdo el 53,33 y en desacuerdo 6,67%. El liderazgo de la Institución está basada en la práctica de “valores y virtudes” éticos y morales, el 53,33% completamente de acuerdo, en acuerdo el 46,67%

En calidad de Padres de Familia sabe que los profesores proponen actividades innovadoras a los estudiantes. El 60% completamente de acuerdo, de acuerdo el 40%. Las autoridades de la Institución promueven la gestión y el liderazgo de los Padres de Familia. El 53,33% completamente de acuerdo y el 46,67 de acuerdo.

Los Padres de Familia colaboran con las propuestas y actividades iniciadas por las autoridades. El 53,33% completamente de acuerdo, el 40% de acuerdo y el 6,67% en desacuerdo.

Hay relaciones positivas de los Padres de Familia con el nivel directivo. El 53,33 completamente de acuerdo y el 46,67 de acuerdo. Admira la gestión y el liderazgo del Rector y las autoridades de la Institución educativa. El 60% completamente de acuerdo y el 40% de acuerdo.

Como Padres de Familia se halla satisfecho con los resultados obtenidos por los hijos en el aprendizaje. El 66,67 completamente de acuerdo y el 33,33 de acuerdo.

De los resultados obtenidos se puede afirmar que existe un positivo acuerdo con los Padres de Familia, lo que puede constituirse en terreno fértil para la aplicación de propuestas.

## 5. DISCUSIÓN.

La discusión de los datos de las diferentes tablas estadísticas está basada en la investigación que se ha realizado en el Colegio Fiscal “Juan Salinas”, estos datos nos ayudan a conocer el estado en el que se encuentra la Institución en los diferentes grupos que hacen parte de la comunidad educativa y que trabajan por el engrandecimiento de esta prestigiosa Institución encargada en educar niños y jóvenes con criterio, valores y espíritu de trabajo en la sociedad.

La forma de organización de los equipos de trabajo en el Colegio se refiere al trabajo que se desarrolla en todos los aspectos, se puede notar que cada trimestre se realizan reuniones a más de las que se hacen en forma extraordinarias, para tomar decisiones con todo el equipo. La estructura de organización se trabaja más con grupos de trabajo que con los coordinadores de áreas, de esta forma se homogeniza más a todos los docentes en base a la relación y comunicación. El trabajo individual es muy poco, se ejerce más en las aulas en cada asignatura.

La organización institucional tiene algunos aspectos para medir su desarrollo, se toman en cuenta el número de miembros de la Institución que quiere decir que de acuerdo a esto se nota el desarrollo de trabajo, y el resultado que se ha obtenido en la Institución. La Institución tiene personas líderes que dirigen y gestionan con valores las necesidades para que crezca en mejora de la comunidad y del sector al que se debe.

Los docentes, estudiantes y padres de familia siguen el Manual de normas que ha sido elaborado por todos de una manera flexible y a la vez exigente, que aporta a la convivencia plena dentro del Colegio. Pocas veces se han evitado las normas, esto pasa tal vez al no asistir a una reunión donde se toman decisiones que están más allá de las propias o por excepciones especiales.

De acuerdo a lo dicho se puede afirmar que en el Colegio las decisiones son de todos y si en caso no existiera acuerdo se respeta para mantener un buen clima. El consenso en la toma de decisiones parte de la comunicación, flexibilidad y una buena comprensión de que el trabajo es de todos. Es importante mencionar que donde existe el respeto hay mucha armonía y tranquilidad.

En la mayoría de decisiones que se han tomado siempre ha existido respeto considerando que se las toma entre todos para mantener un buen clima de trabajo, aunque en muy pocas ocasiones ha habido desacuerdo por ausencia de quienes no pudieron estar presentes. El delegar funciones es también parte fundamental de un buen liderazgo porque se está dando la oportunidad de que otras personas resuelvan los conflictos y ejerzan el líder que hay dentro sí mismos. La toma de decisiones no está solo en la rectora de la Institución, si no de quien mejor lo pueda hacer dando oportunidad a todos, pero con mucha responsabilidad.

La gestión de quienes dirigen el Colegio promueve a través del liderazgo una excelente formación académica que impulsa al desarrollo profesional de los docentes, y les brinda una capacitación continua en metodología de enseñanza y aprendizaje, promueve un trabajo en equipo que permite lazos de unión, los valores son puestos en práctica, de esta manera se enseña con el ejemplo al estudiante. En el Colegio “Juan Salina” se hace participativa las actividades con los padres de familia, ellos son tan importantes como cada estudiante, como cada docente, es la trilogía educativa la que conduce al éxito.

Las habilidades de liderazgo por lo general son innatas, para entregarse al trabajo desinteresado para mejorar una Institución educativa, en algunos casos se mejoran a través de los estudios en liderazgo y sus teorías siempre y cuando se las ponga en práctica. El líder tiene tantas características que lo fortalece permitiéndole ser equitativo, compensativo, en toda situación.

Para mejorar el desempeño y progreso de la Institución se toma en cuenta el uso de la información de resultados en el desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar; en este caso en óptima, además mantener un buen ambiente de trabajo y mejorar los mecanismos de control. El desempeño del Colegio va de mano con los valores educacionales, ¿cómo se puede desarrollar y crecer sin practicarlos? en el desempeño de directivos, docentes, estudiantes y de la Institución.

Los organismos de la Institución están conformados en la parte administrativa del rectorado, cuya cabeza ejerce gestión y liderazgo, trabaja conjuntamente con el

Concejo Directivo, con el personal docente y administrativo, además se cuenta con la gestión del vicerrectorado, secretaría, subdirector y la comisión económica que ejerce un rol muy importante marcado de responsabilidad, honestidad y seriedad. Algunas veces se cuenta con la coordinación que no es constante si no cuando se designan grupos o equipos de trabajo.

Las actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores se llevan a cabo en el seguimiento global del grupo de alumnos, se establece considerablemente un clima de convivencia de grupo y se coordinan los conflictos que puedan surgir. Se establecen acuerdos para mejorar el clima de convivencia institucional entre estudiantes-maestros.

Se evidencia la necesidad de un departamento didáctico como parte medular de la Institución, que favorezca una buena enseñanza basada en metodologías actualizadas y en material didáctico acorde con el tema y la asignatura. Además, llevar un seguimiento de cada docente con su respectiva asignatura, mantener el resguardo de un trabajo de calidad y la entrega desinteresada de lo mejor de cada docente al momento de su desempeño como tal.

Esto permitiría organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia en un buen porcentaje preocupándose por mejorar la gestión educativa, formular propuestas al equipo directivo referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la Institución.

El estar al frente de una administración o gestión educativa implica disciplina y conocimiento de pedagogía. La educación es el arte de formar seres humanos críticos reflexivos con valores.

La Institución está realizando una ingeniería de proyectos proyectándose a modificar su esquema mediante una propuesta de un Bachillerato regular, tomando en cuenta su estructura y objetivos. Es necesario, además, de la planificación de todas las actividades que permitan estructurar un presupuesto basado en las necesidades mediatas e inmediatas, para optimizar los recursos. Mejorar la interrelación de la comunidad educativa, para lograr una mayor participación en las actividades educativas.

Prevenir el futuro institucional mediante acciones planificadas en el año lectivo, evitando improvisaciones, asegurando el uso de recursos para realizar un trabajo responsable que acepte la comunidad y asegurar su desarrollo.

Alcanzar un nivel de excelencia en docentes, personal administrativo y de servicio, Vincular la teoría con la práctica y lograr el equipamiento de los laboratorios. Desarrollando integralmente seminarios y talleres por sectores y niveles.

Dentro de la Institución existen docentes que poseen actitud y habilidades para cuestionar las órdenes existentes como líderes innatos que son, están ligados a la búsqueda de innovación y cambio a través del cuestionamiento contante de transformar las formas habituales de la escolarización. Los padres, representantes, comunidad en general están siendo promovidos por la gestión educativa que aquí se ejerce, ésta radica en la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

El Colegio “Juan Salina” se caracteriza por el trabajo en comunidad, no pueden dejar a un lado la prioridad de cada una de sus partes, los padres de familia constantemente son vinculados con las actividades deportivas, socioculturales, conjuntamente con los maestros y los estudiantes. Formando una sola familia. Comprometiéndolos de esta forma a la educación de sus hijos o de sus representados. El líder es una persona que toma decisiones constantemente, en las encuestas se puede notar que se equiparan los porcentajes, está claro que el profesor deber ser amigo, una persona consiente, que las decisiones son de todos y para todos.

El estudiante en una persona muy importante y siempre debe participar y expresar su criterio e ideas, el profesor da oportunidad en grupo o en forma individual a sus estudiantes, de igual manera el docente da tanta importancia a lo académico como a los problemas de sus dicentes.

Finalmente, después de la discusión se concreta algunos problemas emergentes. Su formulación seguramente ayudará en la elaboración de la propuesta.

**MATRIZ DE PROBLEMAS**

<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFFECTOS</b>	<b>ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN</b>
1. Limitada profundización de nuevas propuestas pedagógicas y nuevos modelos didácticos.	Falta de interés de asistir a cursos pedagógicos y didácticos.	Poca orientación en conocimientos actualizados.	Capacitación, profundización y compromisos.
2. Poca capacitación sobre gestión, liderazgo y valores.	Falta de conciencia que es necesaria esta capacitación.	Guiados por la experiencia.	Asistir y actualizarse en cursos de gestión, liderazgo y valores.
3. Nivel bajo de profundización y asunción del Manual de convivencia.	Querer asumir con superficialidad el Manual de convivencia.	Superficialidad.	Capacitación, profundización y compromisos.
4. Poca profundización sobre el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.	Dar por hecho las cosas y no profundizarlas.	Dejarse guiar por lo establecido sin tomar en cuenta sus opiniones.	Capacitación, trabajo en equipos.
5. Falta de ciertos organismos de gestión.	Por la falta de interés y compromiso por realizarlos y asumirlos.	No conocer todos los organismos y sus beneficios	Formular todos los organismos de gestión
6. No se ha elaborado una memoria periódica en la que se valore el desarrollo.	Falta de compromiso en la elaboración de una memoria.	No tener una memoria periódica que nos respalde.	Elaborar una memoria periódica de la Institución.
7. Inseguridad al responder como actuar frente a un conflicto entre los directivos y profesores.	Están guiados por lo establecido.	Guiarse por lo establecido.	Formación y capacitación permanente.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

### CONCLUSIONES.

- En el Colegio Fiscal “Juan Salinas” existe gestión y liderazgo que se evidencia en la práctica y se explicita en los instrumentos de gestión educativa que existen unos y otros están en proceso de elaboración.
- Se puede mencionar que en el diagnóstico realizado en el Colegio Fiscal “Juan Salinas” hay una notable presencia de gestión, liderazgo de parte de todo el cuerpo docente, para trabajar y realizar los diferentes manuales que orientan y guían la Institución, sin embargo, vemos que hay muchas cosas no concluidas, ni elaboradas.
- En los resultados obtenidos de la investigación a directivos podemos señalar que en su mayor porcentaje existen grupo de trabajo que coordinan con la rectora y se encuentran trimestralmente.
- Se verifica que la administración y liderazgo en el Colegio Fiscal “Juan Salinas” es en camino a la excelencia académica, y se toma en cuenta el desarrollo profesional de los docentes, con la capacitación continua, trabajo en equipo y vivencia de valores personales e institucionales. Existe una considerable participación de padres de familia en las diferentes actividades programadas.
- Por la poca población no se puede contar con todos los organismos inherentes a una Institución educativa.
- Se puede notar una percepción un tanto negativa respecto a la gestión pedagógica.
- De la entrevista a directivos se puede constatar que es muy importante la comunicación, porque mediante ésta se puede llegar a conocernos mejor, llegar a acuerdos mirando los beneficios para la Institución. Un valor fundamental en esta Institución es la comunicación, conocer los valores y anti valores, y sobre

todo existe una profunda preocupación por parte de directivos, docentes de cómo ir rescatando los valores fundamentales para que la educación vaya de la mano con la ética y la moral.

- Existe un predominio de los valores, el trabajo está vinculado entre docentes, administrativos y estudiantes, se puede notar que existe un buen liderazgo, sin dejar de lado la preocupación permanente de todos para sostener y profundizar mejor los valores propuestos.
- En los estudiantes predomina la práctica de valores. Los estudiantes se sienten tomados en cuenta en las actividades. Sin embargo surge la necesidad de acompañamiento y profundización.
- En los padres de familia se puede notar que existe una coordinación y participación considerable en todas las gestiones realizada en la Institución. Pero queda un camino grande por recorrer en la construcción de valores de parte de padres de familia que sean líderes y hagan más propuestas en la vivencia de valores en beneficio de la Institución y toda la comunidad.

## **RECOMENDACIONES GENERALES.**

- Se recomienda profundizar y efectuar un proceso de reflexión sobre los referentes teóricos sobre gestión, liderazgo y valores que permita una interiorización y asunción de los mismos, en el ámbito de los directivos y docentes.
- Participar en los equipos de trabajo para dar continuidad y efectuar propuestas en la ejecución y elaboración de los instrumentos de gestión educativa que promuevan la gestión, el liderazgo y los valores.
- Cultivar el liderazgo a nivel personal e institucional para la toma de decisiones en las distintas situaciones.
- Aplicar la propuesta de mejora y evaluar los resultados.
- Aprovechar en términos positivos la disponibilidad existente en directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

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

**TITULO: TALLERES SOBRE GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO FISCAL “JUAN SALINAS, PARROQUIA DE PALO QUEMADO, CANTÓN SIGCHOS, PROVINCIA DE COTOPAXI.**

### **6.1. INTRODUCCIÓN.**

Luego de un proceso investigativo – descriptivo, llegar a una propuesta que posibilite mejoras, es una enorme satisfacción.

La presente propuesta se titula: Talleres sobre gestión, liderazgo y valores en el Colegio Fiscal “Juan Salinas”, de la Parroquia de Palo Quemado, cantón Sigchos, provincia de Cotopaxi.

La propuesta contiene justificación, objetivos, localización y cobertura espacial, población objeto, sustentabilidad, presupuesto, cronograma y anexos.

### **6.2. JUSTIFICACION.**

Se han expuesto ya el proceso y los resultados obtenidos en la investigación sobre la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Fiscal “Juan Salinas”, de Palo Quemado, cantón Sigchos, Provincia de Cotopaxi.

Para esto se partió de un marco teórico que ha servido de referente en la investigación sobre la gestión educativa y liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores. Además, se definió los métodos y procedimientos para la investigación.

Se ha podido determinar que en medio de los límites personales e institucionales el Colegio Fiscal “Juan Salinas”, posee o está en camino de elaboración de los instrumentos de gestión educativa donde sí se ha podido evidenciar la gestión, el liderazgo y valores.

Se ha podido determinar que faltan determinadas propuestas que ayuden a una actualización, es necesario acompañar lo que ya existe y desde ahí efectuar propuestas.

Una de ellas podría ser esta, como resultado de un proceso investigativo que ayude en un camino de consolidación y profundización sobre gestión, liderazgo y valores.

La presente propuesta va dirigida a directivos y docentes. Consiste en la participación a talleres, en la aplicación de acciones innovadoras, propiciando un trabajo en equipo y aprovechando las fortalezas identificadas con la finalidad de transformar las debilidades en oportunidades y soluciones a los problemas. Por ejemplo, una debilidad en los docentes es la falta de propuestas, como solución se puede buscar caminos de integración a un trabajo en equipo, interactuando con directivos, estudiantes y padres de familia.

Se utilizará la modalidad de “taller” para que los directivos y docentes analicen los temas con base en sus propias realidades. Se usarán videos, simulaciones, conferencias, análisis individuales y en grupo, intercambios de experiencias, etc.

### **6.3. OBJETIVOS.**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Fortalecer la capacidad de gestión, liderazgo y valores de directivos y docentes, a través del desarrollo de talleres. Los participantes analizarán su liderazgo, actitudes, relaciones interpersonales y habilidades para la conducción de procesos educativos.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar la diferencia entre gestión y liderazgo, así como las habilidades para el ejercicio de su papel con mayor visión, comunicación asertiva, confianza y ejemplo personal de actitudes constructivas para enfrentar nuevos retos.

- Mejorar su habilidad en la conducción de procesos de gestión como trabajo en equipo, relaciones interpersonales, etc.
- Evaluar sus valores, estilos, actitudes, capacidades de liderazgo y calidad integral de vida y formular un plan de autorrealización personal.
- Aprender el uso de herramientas de análisis y ejercicios en equipo que luego podrán compartir en el Colegio.

#### **6.4. LOCALIZACION Y COBERTURA ESPACIAL.**

La propuesta de los talleres sobre gestión, liderazgo y valores se realizará con los directivos y docentes del Colegio Fiscal “Juan Salinas”, de Palo Quemado.

#### **6.5. POBLACIÓN OBJETO.**

Por lo expuesto, la propuesta va dirigida al personal docente y directivo que trabajan con estudiantes del Colegio Fiscal “Juan Salinas”, para el próximo año lectivo.

#### **6.6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA.**

Al desarrollarse la propuesta intervienen los siguientes recursos:

- **Humanos:** Directivos y profesores del Colegio.
- **Tecnológicos:** Computadora P4, computadores APPLE, impresoras, proyector, scanner, cámaras, mini componente, televisor LCD.
- **Materiales:** Papel, CDs, *pen drive*, folletos de post grado, documentos de archivos, mesas de madera, escritorios de madera, sillas plásticas, folletos que guardan el tema, pizarrón de tiza líquida, cartelera, marcadores.
- **Físicos:** Salón de audiovisuales.
- **Económicos:** Aporte económico de la comunidad Siervas de la Caridad.
- **Organizacionales.**

## 6.7. PRESUPUESTO.

Recursos	Valores
<b>Ingresos:</b> Matrículas de los 9 participantes. Aporte del Comité Central de Padres de Familia. Aporte de la Comunidad Siervas de la Caridad.	180 dólares 200 dólares <u>400 dólares</u> <b>780 dólares</b>
<b>Gastos:</b> Facilitadores Aula Materiales Movilización Refrigerio Certificados Imprevistos	400 dólares 20 dólares 150 dólares 100 dólares 50 dólares 25 dólares <u>35 dólares</u> <b>780 dólares</b>

## 6.8. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	TIEMPO
- Diseño de los talleres que podrían abarcar algunas temáticas como:  <b>1º Taller: Tendencias de gestión, liderazgo y valores en el entorno.</b> Los directivos y profesores tienen la responsabilidad de colaborar con el Colegio en la comprensión de las tendencias sobre gestión, liderazgo y valores en su entorno para determinar desafíos. Lo cual podría ayudar a la asunción de compromisos con metas compartidas. Intercambios de experiencias.  <b>2º Taller: Gestión y ejecución de compromisos.</b> La Institución educativa puede emprender procesos de transformación, que en ciertas ocasiones se encuentran con varias resistencias por parte de directivos y profesores. Es necesario, por tanto, fomentar el taller sobre gestión y ejecución de compromisos. Película sobre liderazgo y gestión del cambio en la construcción de un equipo y de un compromiso con un ideal.  <b>3º Taller: Comunicación y Relaciones.</b> La comunicación es esencial en el liderazgo. Sin la expresión directa, honesta y adecuada de ideas y sentimientos es difícil crear un ambiente de alta integración y efectividad. El taller puede ayudar a ratificar la conveniencia de toma de decisiones asertivas en equipo a través de la conversación entre sus miembros. El ambiente de trabajo y la eficacia de las relaciones interpersonales tienen su origen en la interpretación y gestión de emociones individuales y	Abril 2012

<p>colectivas. Se estudiarán diversas emociones y su influencia en el equipo y en la calidad de vida de directivos y profesores. La conversación también se refiere a la comprensión de las expresiones no verbales que entran en juego en todo diálogo. Se practicarán formas para mejorar la efectividad del lenguaje no verbal. Se podrán organizar dinámicas grupales, ejemplo: La orquesta...</p> <p>4º Taller: <b>Desarrollo de equipos de trabajo.</b> Es común que en el Colegio se fomente el trabajo en equipo. No obstante, se puede enfrentar dificultades para concretar estos buenos deseos. El desarrollo del taller ayudará a la práctica del trabajo en equipo, con base en la experiencia. Los participantes enfrentarán diversos desafíos al aire libre que sólo pueden ser resueltos con actitudes y aptitudes de un equipo, luego se analizará la experiencia.</p> <p>5º Taller: <b>Gestión del talento.</b> La gestión de talento está vinculada a la autorrealización personal como proyecto de vida. La búsqueda de superación trasciende lo personal, emocional y espiritual, abarcando integralmente al líder y generando en él o ella respuestas creativas y holísticas para cada situación. La gestión de talento aumenta la autoestima y responsabilidad. En este taller se podrá introducir técnicas e instrumentos para el desarrollo de habilidades.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diálogo con los directivos del Colegio Fiscal “Juan Salinas”. Planteamiento de la propuesta de los talleres. Trabajo en equipo, acoger sugerencias y fomentar el diálogo.</li> </ul>	Mayo 2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si existieran cambios, rediseñar la propuesta de los talleres, presentar y aprobar las distintas temáticas de los talleres.</li> </ul>	Junio 2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invitación a directivos y docentes para que participen en los talleres.</li> </ul>	Julio 2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de los talleres.</li> </ul>	Podría ser un taller por mes desde julio a noviembre del 2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de los talleres.</li> </ul>	Noviembre 2012

## 6.9. Anexos.

- Oficio dirigido al Rectorado y al Consejo Directivo.
- Oficio dirigido a Facilitadores.
- Oficio de aceptación del Consejo Directivo.
- Oficio al Comité de Padres de Familia.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### 8.1. TEXTOS:

- Almeida J. (2010): *Guía didáctica de gestión del talento humano*. Loja-Ecuador, editorial UTPL.
- Álvarez L, (2010): *Proyecto de Grado I*, Loja-Ecuador, editorial UTPL.
- Arturo H, (2000): *Educación en valores*, Quito-Ecuador, editorial paulinas.
- Buele M, (2010): *Guía didáctica de maestría en gerencia y liderazgo educacional*, Loja-Ecuador, editorial UTPL.
- Buele M, (2010): *Proyecto de Grado II*, Loja-Ecuador, editorial UTPL.
- Buele M, (2010): *Proyecto de Grado II*, Loja-Ecuador, editorial UTPL.
- Francia A, Moreda P,(1997): *Educación en valores documentos y noticias*, Madrid-España, editorial san pablo.
- Manual de funciones (2008): Del Colegio Fiscal “Juan Salinas”, Palo Quemado- Cotopaxi.
- Plan Estratégico del Colegio Fiscal “Juan Salinas” Palo Quemado- Cotopaxi.
- POA. del Colegio Fiscal “Juan Salinas” Palo Quemado- Cotopaxi.
- Correa C, (2009): *Guía Didáctica*, Loja-Ecuador, editorial UTPL.

### 8.2. PÁGINAS WEB:

- Barandalla, J., *Educación ética y valores humanos*.
- Bennis, W. y B. Nanus, *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*.
- Blanchard K., *El líder ejecutivo al minuto*.
- Buitrago M, *La escuela como ambiente para formación de valores*.
- Carl J., "Diportable Jung", De Campbell, New York, pg 60.
- Cornejo, Miguel Ángel, Narcea Sociedad Anónima de Ediciones. Tercera edición.
- Dudikoff, *Elementos de Psicología*, México D. F.
- Ellis A & Abrahms E, *Terapia Racional Emotiva. Mejor salud y superación personal afrontando nuestra realidad*, México, Editorial Pax.
- Espasa-Calpe, Diccionario De La Lengua Española.
- Frondizi R., *¿Qué son los valores? Introducción a la axiología*, Fondo de Cultura Económica, México.

- Guillen Parra, Guillermo, *Ética de las organizaciones*.
- Harold Koontz, Heinz Wehrich, *Administration*.
- Iturralde E., *Educación en valores y actitudes*.
- Knickerbocker, *Dirección y Concepción de un líder*, Lecturas Selectas, Inglaterra.
- Mora J., *Transformación y gestión curricular*.
- Munguia I., *Redacción e Investigación Documental*, México,
- Plaza & Janés. (1984) Círculo de lectores.
- Real A, Francisco J., *El Esclavo*, Programación Mental Positiva, México.
- Sallenave J, *La Gerencia Integral*.
- Souza A., *Descubre tu liderazgo*, Santa Fe de Bogotá, Grupo editorial latinoamericano Paulinas.
- Uribe A., *Introducción a la gerencia*. UPB.
- Valencia C., *Gerencia de Proyectos*. Seminario para profesores U.

## 9. ANEXOS.

### 9.1. Formato de las encuestas.

#### 9.1.1. Formato de encuesta a directivos (gestores educativos).

**Sr.(a) Gestores Educativo**

**La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fisco misional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

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

#### 1. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su Institución?

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

b. Coordinadores de área ( )

c. Por grupos de trabajo ( )

d. Trabajan individualmente ( )

e. Otros (indique cuáles)

.....

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

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

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

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

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

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

**5. 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 (\_\_\_\_\_)

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

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

**7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una Institución:**

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

**8. 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			

**9. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su Institución?**

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

**10. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su Institución es el encargado de:**

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

**La pregunta 13 y 14 debe ser respondida con términos sí o no.**

**11. Los departamentos didácticos de su Institución, son los encargados de:**

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

**12. 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 ( )

**13. En la Institución educativa que usted dirige se ha realizado:**

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

**¡Importante!**

**Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.**

### **9.1.2. Formato de Entrevista.**

#### **ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/ Miembro del Consejo Directivo.**

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 9.1.3. Formato de encuesta a Profesores.

La encuesta se aplicará a todos los docentes del Colegio, es decir al universo.

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene cinco posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativase, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

#### 9.1.4. Formato de encuesta a estudiantes.

Estudiante:

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

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

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo .....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

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

### 9.1.5. Formato de encuesta a Padres de Familia.

Estimado Padre o Madre de familia:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas declaraciones y responda con tres posibles respuestas:

CA ESTOY COMPLETAMENTE DE ACUERDO

A ESTOY DE ACUERDO

D ESTOY EN DESACUERDO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

<b>CUESTIONARIO</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>		
	<b>CA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
<b>DECLARACIONES</b>			
13.El Rector, tiene en cuenta las opiniones de los padres y madres de familia de la institución.			
14.En calidad de padre de familia conoce que los directivos y docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.			
15.El estilo usual de liderazgo de las autoridades de la institución permite un favorable ambiente escolar.			
16.Se puede afirmar que en el colegio se aplican nuevas ideas para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.			
17.Hay participación activa y compromiso de los padres y madres de familia en la toma de decisiones de la institución.			
18.El liderazgo de la institución está basada en la práctica de “valores y virtudes” éticos y morales.			
19.En calidad de madre o padre de familia sabe que los profesores proponen actividades innovadoras a los estudiantes.			
20.Las autoridades de la institución promueven la gestión y el liderazgo de los padres de familia.			
21.Los padres de familia colaboran con las propuestas y las actividades iniciadas por las autoridades.			
22.Hay relaciones positivas de los padres de familia con el nivel directivo.			
23.Usted admira la gestión y el liderazgo del Rector y las autoridades de la institución educativa.			
24.Como padre de familia Usted se halla satisfecho con los resultados obtenidos por sus hijos en el aprendizaje.			

## 9.2. Fotos.

Foto N° 01

Instalaciones físicas del establecimiento Educativo, Colegio “Juan Salinas”.



Foto N° 02

Instalaciones del Colegio.



**Foto N° 03**

**Redactando los datos informativos recopilados en las encuestas.**



**Foto N° 04**

**Personal Docente del Colegio.**



**Foto N° 05**

**Realizando encuesta con el personal docente.**



**Foto N° 06**

**Realizando una Convivencia con los estudiantes.**



**Foto N° 07**

**Estudiantes en el salón de clases.**



**Foto N° 08**

**Grupo de danza y folclor de la Institución.**

