



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional
“César Dávila Andrade” de la ciudad de Cuenca, durante
el año lectivo 2010 - 2011**

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

AUTORA:

Nubia Gabriela Alava Atiencie

DIRECTORA:

Mgs. Gloria María Andrade Carrera

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

Cuenca, Febrero del 2012

Magister
Gloria María Andrade Carrera
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 y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....
Mgs. Gloria María Andrade Carrera
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

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

.....
Alava Atiencie Nubia Gabriela
C.I. 010320208-1

CESIÓN DE DERECHOS

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

Cuenca, Febrero del 2012

AGRADECIMIENTO:

Quiero expresar mi especial agradecimiento a la prestigiosa Universidad Técnica Particular de Loja, que brinda la oportunidad a la colectividad de Loja, el país y a nivel internacional a través de los estudios de modalidad semi-presencial de podernos continuar preparando; mi gratitud imperecedera a la Magíster Gloria Andrade quién me ha guiado en el desarrollo de la presente tesis.

Los conocimientos impartidos y adquiridos me servirán para enriquecer y mejorar como persona, en el seno familiar y más aún en el campo profesional; dentro del espacio laboral como docente estaré preparada para formar profesionales en los que se destaque una educación de calidad que responda a las necesidades de la sociedad actual apegada a los principios éticos y valores.

DEDICATORIA:

Quiero dedicar este trabajo a Dios por darme la vida y las fuerzas necesarias para seguir día tras día y confrontar las situaciones difíciles que se nos presenta.

A mis seres queridos:

- Mi esposo Fabricio, por su apoyo incondicional.
- A mis tres grandes amores Anthony, Daniel y Gabriel, mi hijos, quienes son mi fuente de inspiración y mi fortaleza.
- A mi madre por brindarme su comprensión y ayuda en los buenos y malos momentos y estar siempre motivándome a seguir adelante.



COLEGIO NACIONAL "CÉSAR DÁVILA ANDRADE"

Ciudadela el Paraíso –Teléfono 2801872

Cuenca - Ecuador

ACTA DE COMPROMISO

En la ciudad de Cuenca a los tres días del mes de Enero del 2011 se reúne el Dr. Wilson García Rector del Colegio Nacional "César Dávila Andrade y la Ing. Gabriela Alava estudiante del tercer ciclo de Maestría en Gestión y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja para acordar la firma de la presente acta de compromiso.

La estudiante solicita la autorización de la investigación de su tesis de maestría sobre: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO NACIONAL CÉSAR DÁVILA ANDRADE PARA EL AÑO LECTIVO 2010-2011". Indicando que requerirá de la Institución Educativa se facilite en copia y en digital, la siguiente información:

1. Base de datos de:

- Personal directivo por sexo y edad,
- Personal docente por sexo y edad,
- Personal administrativo por sexo y edad,
- Personal de servicios por sexo y edad,
- Población estudiantil por edad, sexo y especialidad.

2. Aplicación de encuestas a:

- Rector,
- Vicerrector,
- 4 Jefes de área,
- 25 profesores,
- 20 estudiantes,
- 15 padres de familia.

3. Aplicación de entrevistas a:

- Rector,
- Vicerrector,
- Director,
- Supervisor.

4. Diagnóstico:

4.1. Instrumentos de Gestión Educativa:

- Manual de organización,
- Código de Ética,

VIII

- Plan Estratégico,
- P.O.A. (Plan Operativo Anual),
- P.E.I. (Proyecto Educativo Institucional),
- Reglamento interno y otras regulaciones.

4.2. Estructura organizativa:

- Misión,
- Visión,
- Organigrama,
- Funciones por áreas y departamentos.

5. Matriz FODA

6. Clima Escolar y Valores:

- Dimensión Pedagógica Curricular y Valores,
- Dimensión Organizativa Operacional y Valores,
- Dimensión Administrativa y Financiera y valores,
- Dimensión Comunitaria y Valores.

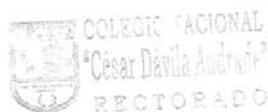
Comprometiéndose la estudiante por su parte, en la investigación de la tesis de maestría a efectuarse, en:

1. Manejar con absoluta responsabilidad la información requerida,
2. Proporcionar un informe completo en base a los resultados obtenidos,
3. Plantear una propuesta a nivel institucional para mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje,
4. Hacer la entrega de un ejemplar de la tesis y si es posible un seguimiento para la ejecución de la propuesta, que beneficiara a la Institución y a los educandos.

Una vez leídos los compromisos descritos en este documento se suscribe la presente acta, para constancia firman.


 Dr. Wilson Garcia
 RECTOR DEL COLEGIO NACIONAL
 "CÉSAR DÁVILA ANDRADE"


 Ing. Gabriela Ajava
 MAESTRANTE



ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<u>PÁGINA</u>
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IX
ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS	XII
RESUMEN	XIV
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. La Gestión Educativa	
2.1.1. Concepto.....	7
2.1.2. Importancia.....	8
2.1.3. Tipos de Gestión.....	8
2.2. Liderazgo Educativo	
2.2.1. Concepto.....	11
2.2.2. Tipos.....	15
2.2.3. Características.....	22
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	25
2.4. Los valores y la educación.....	30
3. METODOLOGÍA.....	34
3.1 Participantes	
Personal directivo por sexo y edad.....	35
Personal docentes por sexo y edad.....	37
Personal administrativo y de servicios.....	38
Población estudiantil por sexo y secciones.....	40
Población estudiantil por sexo y sección básica.....	41
Población estudiantil por sexo y bachillerato.....	43

3.2 Materiales e Instrumentos.....	45
3.3 Método y procedimiento.....	48
4. RESULTADOS.....	50
4.1. DIAGNÓSTICO.....	50
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	
4.1.1.1.El manual de organización.....	50
4.1.1.2. El código de Ética.....	51
4.1.1.3. El plan estratégico.....	55
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	59
4.1.1.4. El proyecto educativo institucional (PEI).....	59
4.1.1.5. Reglamento interno	62
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	
4.1.2.1. Misión.....	65
4.1.2.2. Visión.....	65
4.1.2.3. El Organigrama.....	67
4.1.2.4. Funciones por departamentos.....	68
4.1.2.5. El clima escolar y convivencia con valores.....	70
4.1.2.6. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	70
4.1.2.7. Dimensión organizativa operacional y valores.....	72
4.1.2.8. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	73
4.1.2.9. Dimensión comunitaria y valores.....	74
4.1.3. Análisis FODA.....	75
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	76
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	77
4.1.3.3. Matriz FODA.....	79
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	
4.2.1. Encuestas.....	81

4.2.1.1. De los directivos.....	81
4.2.1.2. De los profesores.....	92
4.2.1.3. De los estudiantes.....	95
4.2.1.4. De Los padres de familia.....	98
4.2.2. Entrevistas.....	100
4.2.2.1. De los directivos.....	100
4.2.3. Matriz de problemáticas.....	102
5. DISCUSIÓN.....	103
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	108
6.1. CONCLUSIONES.....	108
6.2. RECOMENDACIONES.....	109
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	111
8. BIBLIOGRAFÍA.....	125
8.1. LIBROS.....	125
8.2. SITIOS WEB.....	126
9. APÉNDICES.....	127
9.1. Formatos encuestas.....	127
9.2. Formato entrevista.....	137
9.3. Fotos.....	138

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

PÁGINA

TABLAS

Tabla Nro. 1, “Personal directivo por sexo y edad”	35
Tabla Nro. 2, “Personal docente por sexo y edad”	37
Tabla Nro. 3, “Personal administrativo y de servicios por sexo y edad”	38
Tabla Nro. 4, “Población estudiantil por sexo y secciones matutina y nocturna”	40
Tabla Nro. 5, “Población estudiantil por sexo y sección básica”	41
Tabla Nro. 6, “Población estudiantil por sexo y bachillerato”	43
Tabla Nro. 7, “Forma de los equipos de trabajo en la institución”	81
Tabla Nro. 8, “Al medir tamaño de la organización, se toma en cuenta”	82
Tabla Nro. 9, “Formulación de tareas en un manual de normas”	82
Tabla Nro. 10, “Liderazgo en clima de respeto y toma de decisiones”	83
Tabla Nro. 11, “Presencia de delegación de toma de decisiones”	83
Tabla Nro. 12, “Administración y liderazgo educativo del Colegio promueve”	84
Tabla Nro. 13, “Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir”	85
Tabla Nro. 14, “Promoción para mejorar el diseño y progreso de la institución”	86
Tabla Nro. 15, “Organismos que se encuentran en la institución”	87
Tabla Nro. 16, “Actividades del equipo educativo o junta de profesores”	88
Tabla Nro. 17, “Los departamentos didácticos y sus acciones”	89
Tabla Nro. 18, “La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones”	90
Tabla Nro. 19, “Material de planificación educativa”	91
Tabla Nro. 20, “Compendio cuestionario aplicado a los docentes”	92
Tabla Nro. 21, “Compendio cuestionario aplicado a los estudiantes”	95
Tabla Nro. 22, “Compendio cuestionario aplicado a los padres de familia”	98
Tabla Nro. 23, “Compendio resultados entrevista a directivos”	100
Tabla Nro. 24, “Matriz de problemáticas”	102

CUADROS

Cuadro Nro. 1, “Diferencias entre la orientación al trabajo y a las personas”	18
Cuadro Nro. 2, “Características de los líderes transaccionales y transformacionales”	22
Cuadro Nro. 3, “Esquema de la dimensión ética de los conceptos de líder, liderazgo, líder transaccional, líder transformacional y liderazgo servidor.....	23
Cuadro Nro. 4, “Diferencias entre un director y un líder”	29
Cuadro Nro. 5, “Matriz Foda General”	55
Cuadro Nro. 6, “Matriz de propuestas estratégicas y líneas de acción”	56
Cuadro Nro. 7, “Matriz Foda en gestión, liderazgo y valores”	79

FIGURAS

Figura Nro. 1, “Los cuatro roles críticos del liderazgo efectivo”	14
Figura Nro. 2, “Los tres estilos de liderazgo”	16
Figura Nro. 3, “Teoría del liderazgo sujeto a la situación Hersey y Blanchard”	20
Figura Nro. 4, “Organigrama del Colegio”	67

GRÁFICOS

Gráfico Nro. 1, “Personal directivo por sexo y edad”	36
Gráfico Nro. 2, “Personal docente por sexo y edad”	37
Gráfico Nro. 3, “Personal administrativo y de servicios por sexo y edad”	39
Gráfico Nro. 4, “Población estudiantil por sexo y secciones matutina y nocturno”	40
Gráfico Nro. 5, “Población estudiantil por sexo y sección básica”	42
Gráfico Nro. 6, “Población estudiantil por sexo y bachillerato”	44

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en el Colegio Nacional “César Dávila Andrade” de la ciudad de Cuenca, misma que responde a la necesidad de contar con un diagnóstico de la situación actual del colegio en cuanto a la gestión, liderazgo y valores. En la institución las debilidades identificadas pueden ser mejoradas a través del planteamiento de una propuesta, que en el presente caso de estudio está dirigida a desarrollar e incrementar competencias a través de una capacitación al personal docente en metodologías de enseñanza y planificación educativa para contribuir a mejorar la gestión, liderazgo y valores e impulsar y mantener inmerso los procesos de cambio, renovación, transformación y mejora de la calidad de la educación que permita aumentar su competitividad.

Los resultados obtenidos y la propuesta con alternativas de mejoramiento que se presentan son de gran interés; ya que si se considera factible su implementación y ejecución van a ser beneficiados los directivos, docentes, personal administrativo, de servicios, estudiantes y padres de familia, generando en todos sus integrantes reflexiones sobre la importancia y la necesidad de tener una educación con valores y con directivos que sean los líderes educativos actuales que contribuyan a mejorar la calidad de educación del colegio.

1. INTRODUCCIÓN:

Actualmente las instituciones educativas, se encuentran en procesos de cambios importantes. Estos cambios son estimulados, a más del contexto global, por las nuevas condiciones políticas dentro del país, esto es cambio en la legislación educativa tanto a nivel medio como superior, y la competitividad incrementa entre las instituciones. Todos estos cambios a nivel de la sociedad y de la educación tanto a nivel medio como superior, exigen procesos de dirección, gestión y principios éticos adecuados, lo que implica introducirse:

- 1) A procesos de administración con procesos de gestión motivadores e innovadores que permitan mejorar sustancialmente la calidad de la docencia con docentes innovadores, capacitados motivados y motivadores de aprendizajes significativos en los educandos.
- 2) A fomentar un liderazgo efectivo entre los directivos, profesores y personal administrativo en beneficio de la calidad educativa.
- 3) A fomentar un comportamiento de calidad ética en la vida cotidiana de los miembros de la institución educativa como sinónimo de la excelencia humana

Concepciones que permiten en la presente investigación realizada en el Colegio Nacional "César Dávila Andrade" de la ciudad de Cuenca durante el año 2011 determinar la realidad en la que se desenvuelve la institución; así como analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que contribuyen a elevar la calidad de la educación.

Es importante recalcar que es la primera vez que en el Colegio se realiza una investigación sobre el tema de gestión, liderazgo y valores, por lo tanto, los resultados y la propuesta que se presentan son de gran interés para sus directivos quienes analizaran la factibilidad de ponerla en práctica.

Para ello se ha partido con el levantamiento de un diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores, realizándose múltiples visitas al Colegio durante las dos jornadas

en las que funciona (matutina y nocturna) con el objetivo de percibir el clima escolar y organizacional; así como también se ha procedido a seleccionar muestras de estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo aplicándose encuestas y observación de campo, de la misma manera a todo el personal directivo se han aplicado encuestas, entrevistas y observación de campo que han permitido visualizar de una forma más clara la influencia que ejercen día a día en el proceso de formación de los jóvenes que acuden a la institución. La aplicación de las mismas han sido fundamentales para definir y ajustar la propuesta educativa de desarrollar e incrementar destrezas, habilidades y conocimientos del personal docente del Colegio Nacional “César Dávila Andrade” a través de un seminario-taller basado en una sólida capacitación en planificación, utilización de TIC’S, metodologías de enseñanza innovadoras y gestión de liderazgo acordes a la época actual que generen en todos los integrantes reflexiones y propuestas con el fin lograr un proceso de renovación y transformación positiva en los docentes que son el pilar fundamental del proceso enseñanza-aprendizaje.

Es necesario señalar que a través de la investigación realizada en el Colegio se evidencia una debilidad en la aplicación de técnicas innovadoras de enseñanza y falta propuestas bien definidas que contemplen: tareas con temas de investigación enriquecedores. Además, se identifica un problema de liderazgo conductual, situacional, que se limita a la toma de decisiones de acuerdo a los pedidos del momento en el entorno social. Lo que ha ocasionado que por una falta de delegación y coordinación se prescinda de realizar tareas importantes como son incentivar y apoyar la capacitación docente y que no se cuenten con ciertos instrumentos de gestión educativa imprescindibles como son el POA y el Manual de Procesos para quien ejerce las tareas de liderazgo.

Es así que, partiendo de que si todo sistema o proceso es susceptible de perfeccionamiento y mejora continúa la investigación realizada identifica las causas de los problemas en la gestión administrativa del Colegio Nacional “César Dávila Andrade” y plantea sus posibles soluciones. Espero que la propuesta planteada sea ejecutada por las autoridades de la Institución; ya que es un trabajo de mucho interés y utilidad

para todos los miembros del colegio, especialmente docentes y directivos comprometidos con la gestión, liderazgo y valores.

Es necesario precisar que se presentaron dificultades en el desarrollo del diagnóstico institucional ya que no soy parte del colegio en donde realice la investigación, pero con la total apertura y colaboración de las autoridades, especialmente del rector Dr. Wilson García, de los docentes, padres de familia, estudiantes que no escatimaron esfuerzo alguno para responder a los requerimientos de la información en entrevistas, encuestas y más documentación. En las visitas realizadas se pudo conocer un adecuado y cálido clima institucional, organización, disciplina y especialmente una vivencia en valores.

El Objetivo General en la presente investigación se sintetiza en analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en el Colegio Nacional “César Dávila Andrade”.

Los Objetivos Específicos planteados 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 y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.
- Determinar el tipo de gestión que se desarrolla en el centro educativo.
- 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 pueden utilizar para reducir las dificultades.

A continuación comparto con ustedes esta investigación, que tiene como finalidad aportar a una mejor formación integral de nuestros jóvenes que son el futuro de la sociedad.

2. MARCO TEÓRICO:

La educación es una actividad que mira directamente al perfeccionamiento de la acción educativa; es decir al perfeccionamiento de las personas implicadas en ella que son los estudiantes, docentes, directivos y empleados tanto administrativos como de servicio; así como al mejoramiento de las mallas curriculares, recursos materiales, tecnológicos, espacios físicos, etc, con los que cuenta la institución. Cuyo desarrollo exigirá de una “**Planificación**” que permita fijar cursos de acción que proporcionen un horizonte que oriente al cumplimiento de los objetivos que se planteen.

De este modo, para profundizar en el sentido y alcance del término planificar es necesario analizar algunos de los múltiples conceptos dados por algunos autores:

“Es la actividad fundamental y primaria que incluye todas las áreas de la administración o gerencia y que se dirige hacia la definición de metas y la determinación de los medios necesarios para alcanzarlas”. (James H. Donnelly y colaboradores).

“La planeación se ocupa solamente de determinar qué debe hacerse con el fin de que posteriormente puedan tomarse las decisiones prácticas para su implementación. La planificación es un proceso para determinar “a dónde ir” y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficiente y eficaz”. (Roger A. Kaufman)

“Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados”. (EZEQUIEL ANDER-EGG “Introducción a la Planificación Estratégica”. Editorial Hvmanitas).

“Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”. (TERRY GEORGE, 2006)

Como podrá notarse, las definiciones anteriores tienden a identificar a la planeación como una etapa del proceso administrativo, como una actividad unidisciplinaria y como una responsabilidad del gerente o ejecutivo, a quien corresponde establecer la vinculación entre el contenido de los planes, programas y proyectos. Esta forma de entender la planeación suele ser muy frecuente en las empresas o corporaciones.

Sin embargo, al analizar las habilidades, competencias de planeación de una institución educativa es necesario considerar algunas definiciones que se han propuesto para este concepto:

Clarence E. Beeby, del Instituto Internacional de Planificación de la Educación, define a la planificación educativa como un ejercicio de previsión para determinar políticas, prioridades y costos del sistema educativo, tomando en cuenta las realidades políticas y económicas, las posibilidades de crecimiento del sistema, las necesidades del país y las de los alumnos a los que sirve” (UNESCO/IIPE, 1962).

“Es el proceso que busca prever diversos futuros en relación con los procesos educativos; especifica fines, objetivos y metas, permite la definición de cursos de acción y, a partir de éstos, determina los recursos y estrategias más apropiados para lograr su realización. El proceso de planeación comprende el diagnóstico pronóstico, la programación, la toma de decisiones, hasta la implementación, control y evaluación del plan”. (I Congreso Nacional de Investigación Educativa, México, 1979-1981)

Como podemos ver “La Planificación Educativa” puede advertirse como un proceso que permite resolver problemas educativos complejos y orientar el desarrollo de la educación mediante la instrumentación de políticas y estrategias apropiadas, en un horizonte de tiempo dado y en un espacio físico-geográfico definido. Por lo tanto la planificación estratégica en educación visualiza a donde queremos llegar como sociedad, construyendo el presente y permitiendo los cambios, ajustes y respuestas realistas a diferentes situaciones que se presenten; ya que la educación es el futuro de la sociedad.

La planificación educativa se identifica dentro de la planificación social: *“En general, con este término se engloban todas las acciones que tienen como finalidad mejorar*

directamente los niveles y calidad de vida de la población. Consecuentemente, la planificación social alude a la planificación de sectores tales como educación, vivienda, salud, seguridad social, atención a grupos en situaciones especiales (discapacitados, tercera edad, etc.), y a los servicios en general.” (ANDER-EGG. EZEQUIEL)

Así por ejemplo *“El Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.)”* constituye un *“Plan de Desarrollo Institucional”*, dedicado al sostenimiento y desarrollo de una institución educativa. Es un instrumento de gestión para la mejora integral y continúa de la calidad de la institución educativa y está concebido en tres segmentos consecutivos y complementarios: La definición institucional, el análisis institucional, la estructuración del plan de desarrollo. (CIFUENTES MARIO, 2003)

Bajo este contexto y en un entorno que valora cada vez en mayor medida la calidad. Las instituciones educativas, cada día se ven obligadas a llevar una adecuada planificación, organización, dirección y control de sus actividades tanto administrativas como docentes, encaminadas a la consecución de propósitos acordes a las necesidades sociales que contribuyan al desarrollo del país.

Las nuevas tendencias, suponen:

- Una adecuada gestión de los recursos económicos, técnicos, materiales y humanos.
- Un liderazgo visionario; y,
- un compromiso social y ético (valores).

Que deben estar en concordancia con los nuevos desafíos contextuales de la época.

2.1. LA GESTIÓN

La gestión es quizá uno de los elementos más abstractos contenidos dentro del argot gerencial moderno. Anteriormente, manejar una empresa se resumía en el cumplimiento de varios procesos administrativos fundamentales y muy precisos. Entender la gestión a la luz de planificar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar provee una visión bastante elemental; el término ha ido evolucionando con un enfoque más amplio y actualmente incluye una diversidad de aspectos involucrados en la coordinación de grupos humanos y recursos limitados para alcanzar objetivos. Veamos entonces algunos de los múltiples conceptos de gestión que se han podido revisar, tales como los siguientes:

Según el diccionario de la Real Academia de Lenguaje Española, define a la gestión como: “La acción y efecto de gestionar. Acción y efecto de administrar. Cuasi contrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de sus dueño”. (DRAE, 2001)

“Todas aquellas actividades que en forma integral asume la organización con el propósito de obtener los objetivos y metas que a través del proceso de planeación se ha propuesto”. (pitalito-huila.gov.co/glosario.shtml)

“Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener”. (med.unne.edu.ar/revista/revista108/con claves salud.html)

“Modo particular de proceder de cada empresa, con el fin único de alcanzar la misión del negocio, expresada en el trabajo mismo de cualquiera que debe enfrentar los problemas y aportar soluciones para asegurar los mejores resultados. La gestión no posee fórmulas secretas ni requiere de habilidades extraordinarias, pues su principal punto de apoyo está en la capacidad de hacer y concentrar el esfuerzo en un espacio y tiempo a través del cual se logran los mejores resultados”. (Carlos V. Lozano P., Gestión)

En este orden de ideas se puede entender entonces que la gestión es esencialmente algo muy similar a ejecución, a la capacidad de hacer, de sincronizar aspiraciones y objetivos bajo la premisa del uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia.

Su importancia radica en que una adecuada gestión contribuye al perfeccionamiento de la competencia y el desempeño de los miembros involucrados en la organización; así como contribuye a impulsar y mantener a la organización inmersa en los procesos de cambio, de renovación, transformación y mejora constante.

Existen diversos tipos de gestión dependiendo del ámbito en el cual se desarrolla:

- **La gestión social.-** Se ocupa de construir diversos espacios destinados a la interacción social y superación de problemas que se presentan en las comunidades. La gestión de proyectos se encargará de administrar y organizar los recursos para concretar el trabajo en un tiempo determinado con los recursos que se disponen.
- **La gestión del conocimiento.-** Se ocupará de la transferencia del conocimiento y la experiencia entre los miembros que componen la organización. La gestión ambiental se refiere al conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible.

La gestión se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración. La definición de gestión trata de la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan como recursos activos para un logro de los objetivos. La gestión de recursos humanos es la más importante en una empresa.

- **La gestión escolar.**- Es una actividad profesional que requiere de la realización simultánea de varias acciones como atender a los padres de familia, escuchar y resolver conflictos, llevar adelante el proyecto educativo institucional. Desde esta perspectiva, lo importante es recordar que lo anterior no debe traducirse exclusivamente en una acumulación de acciones, sino, en lo prioritario, en el momento justo.

Es justamente sobre este contexto dentro del campo educativo en el que se centra el presente trabajo y es importante analizar la gestión.

La gestión desde el enfoque educativo tiende al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Desde esta perspectiva La gestión educativa se define como: *“El conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”* (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996).

“Conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificados y caracterizados. A diferencia de la planificación que tiende a realizar previsiones más a largo plazo, el modelo de gestión educativa que proponemos aspira a objetivos de corto y mediano plazos; propone un mayor número de alternativas posibles para un futuro más remoto debido a la incertidumbre, propone un mayor margen para las acciones de ajuste y le da un gran peso a las prioridades en la medida en que éstas indican dónde iniciar las acciones a corto plazo”. (Unidad de Capacitación Docente UCAD 2, 2000).

Según, G. Frigerio, M. Poggi, y otros en su libro “Las instituciones educativas, Cara y ceca. Ed. Troquel. Bs.As. Argentina. 1992”. La gestión educativa consiste en:

Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.

Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.

Comprometer a todos los actores institucionales.

Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

Por lo tanto, la gestión estará enmarcada dentro un amplio entorno que determinara hacia dónde ir. En el caso de las instituciones educativas dependerá de su misión, visión, valores, principios que le guiaran y determinaran el rumbo o la ruta para conseguir los objetivos.

En la gestión o dirección de una institución educativa se pueden distinguir dos dimensiones principales:

- ***Dirección de los Directivos Institucionales:*** El trabajo de gestión o dirección general que incluye los procesos más estratégicos y generales para el funcionamiento normal y exitoso de la institución educativa, la ejercen los órganos directivos: Rector, Vicerrector, Inspector General.
- ***Dirección docente:*** Esta permite esencialmente la formación integral de los estudiantes, mediante la guía, orientación en el proceso de enseñanza – aprendizaje, es la razón de ser de la institución educativa.

Como vemos los encargados de gestionar en una institución formadora de estudiantes son los directivos y profesores, por lo tanto deben tener la capacidad de gestión para llevar a cabo una adecuada administración de los recursos económicos, humanos, técnicos, materiales y educativos. La administración de los recursos de una institución educativa debe estar custodiada como si fueran propios a pesar de pertenecer al sector Público o Privado, sin dejar de lado el servicio a los demás.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe:

- Planificar
- Controlar
- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

El rol del director de una institución educativa con necesidad de cambio será, el de contar con una adecuada capacidad de gestión que permita la resolución de problemas y el aseguramiento de la ejecución de lo planificado, con un adecuado control que orienten y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene.

En conclusión, la calidad es un concepto implícito en el proceso de gestión. Para lograr una mayor calidad, las instituciones educativas deben considerar criterios racionales en la planificación y gestión de las actividades para obtener mayor rentabilidad de los medios que dispone y mayor competitividad con los centros que ofrecen el mismo servicio educativo.

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

El liderazgo define el rumbo, camino más eficaz que debe seguir una organización para alcanzar el éxito y la competitividad; es por esta razón que es un tema que ha interesado desde hace mucho tiempo, pero en la actualidad se considera de vital importancia para la vida de las organizaciones; ya que las mismas requieren de líderes. *Burt Nanus en su libro Liderazgo Visionario, nos dice: “Los líderes adoptan nuevas y desafiantes visiones de lo que es posible y deseable, que*

sepan transmitir las a los demás y comprometerlos a ellas para que entreguen sus recursos y energías para alcanzarlas. De esta forma los líderes eficaces construyen instituciones duraderas que cambian el mundo”.

Existe una variedad de enfoques de liderazgo, a continuación se presentan algunos conceptos:

“El liderazgo es el proceso de dirigir el comportamiento de las personas por una vía que les permitirá alcanzar algunos objetivos. En este caso, dirigir significa llevar a las personas a actuar de cierta manera o seguir un curso determinado de acción”. (CERTO, S.C., 1994)

“El liderazgo es un intento, en el ámbito interpersonal, que es dirigido por un proceso de comunicación y busca alcanzar una o varias metas”. (FLEISHMAN, E.A., 1973)

“El liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada y es dirigida por medio del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, los elementos que caracterizan al liderazgo son cuatro: la influencia, la situación, el proceso de comunicación y los objetivos por alcanzar”. (CHIAVENATO IDALBERTO, 2000)

“El liderazgo es la habilidad para influir en las personas de modo que alcancen los objetivos”. (DAFT, R.L., 1994)

“El liderazgo responde a las necesidades que existen en una situación determinada y consiste en una relación entre un individuo y un grupo. En estos términos, el concepto de liderazgo descansa en la relación funcional que existe cuando un grupo percibe a un líder como la persona que posee o controla los medios necesarios para satisfacer sus necesidades”. (Fundación Getúlio Vargas, 1967)

John C Maxwell, define al liderazgo:

- Liderazgo es estar dispuesto a arriesgarse.

- Liderazgo es sentir pasión por hacer una diferencia en los demás.
 - Liderazgo es sentirse insatisfecho con la realidad actual.
 - Liderazgo es tomar responsabilidades cuando los demás están presentando excusas.
 - Liderazgo es ver las posibilidades que ofrece una situación, cuando los demás solo ven las limitaciones.
 - Liderazgo es estar preparado para sobresalir en medio de una muchedumbre.
 - Liderazgo es mantener una mente y un corazón abiertos.
 - Liderazgo es estimular en otros la capacidad de soñar.
 - Liderazgo es inspirar a los demás como una visión de lo que cada uno puede aportar.
 - Liderazgo es el poder que ejerce uno para aprovechar el poder de muchos.
 - Liderazgo es cuando el corazón habla al corazón de los demás.
 - Liderazgo es la capacidad de preocuparse por los demás y al hacerlo, liberar las ideas, energía y capacidades de los demás.
 - Liderazgo es hacer que un sueño se transforme en realidad.
- (MAXWEEL, 2007.P.XII)

Las definiciones antes señaladas nos llevan a pensar en el liderazgo efectivo como el proceso de gestión del cambio organizacional. Como manifiesta *Burt Nanus* en su libro *Liderazgo Visionario*. p. 41-43 *“Para ser un líder eficaz en el cambiante mundo del presente, se requiere contar con cuatro condiciones en perfecto equilibrio:*

- *PRIMERO: Vincularse hábilmente con los managers y los trabajadores que demandan conducción, estímulos y motivaciones.*
- *SEGUNDO: Aprovechar al máximo el medio externo y relacionarse hábilmente con gente fuera de la organización que pueda influir en ese éxito.*

- *TERCERO: Modelar e influir en todos los aspectos de las operaciones de la organización, incluyendo el desarrollo de productos y servicios, procesos de producción, sistemas de control de calidad, estructuras organizativas, y sistemas de información.*
- *CUARTO: Tener una gran aptitud para anticipar el futuro, es decir, para evaluar y prepararse para desarrollos tales como cambios en los gustos del consumidor, en la tecnología y en la economía en general.*

FIGURA Nro. 1
LOS CUATRO ROLES CRÍTICOS DEL LIDERAZGO EFECTIVO



FUENTE: "Liderazgo Visionario".1992, p.43
ELABORACIÓN: Burt Nanus

Como vemos el término liderazgo puede indicar muchas cosas, pero sobre todo, debe buscar y propiciar el bien común, el servicio a los demás, el lograr ser apreciado y respetado, el conseguir seguidores, el ser un testimonio de vida y reflejo de conocimientos al porvenir de los más necesitados, el buscar metas y

conseguirlas, el no rendirse a pesar de las dificultades. En fin, el liderazgo motiva a los demás a ser cada vez mejores ciudadanos.

A continuación, se exponen algunas de las principales teorías del comportamiento que abordan los tipos de liderazgo según información obtenida del libro *“Comportamiento Humano en las Organizaciones de Idalberto Chiavenato, 2005”*.

En la década de los años treinta se realizó una de las primeras investigaciones por parte de la Universidad de Iowa acerca de los tipos de liderazgo. Esta investigación estuvo a cargo de Kurt Lewin y un grupo de colaboradores, quienes identificaron tres tipos, estilos de liderazgo:

1. Liderazgo autocrático (autoritario)
2. Liderazgo liberal o de rienda suelta (Laissez Faire)
3. Liderazgo participativo o democrático

1.- LIDERAZGO AUTOCRÁTICO: Se le denomina liderazgo autoritario; ya que es donde el líder ordena y toma las decisiones. El líder es quien supervisa las actividades de las personas a su mando o cargo, es quien ordena y espera obediencia.

En conclusión el líder autocrático es dogmático; ya que impone lo que piensa al creer que es bueno y válido sobre todo lo demás sin contar con la opinión de los demás. Dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

2.- LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE: Se le denomina liderazgo liberal; ya que otorga a sus subordinados independencia operativa manteniéndose el lema *“Hacer y dejar hacer”*, pues los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

En conclusión es donde el liderazgo no se asume completamente, quedando todo el grupo al mando del líder; ya que se delega responsabilidades, permitiendo generar nuevos liderazgos y no solamente mantener la figura de un único líder, pues cualquiera de los miembros de la organización en este tipo de liderazgo en algún

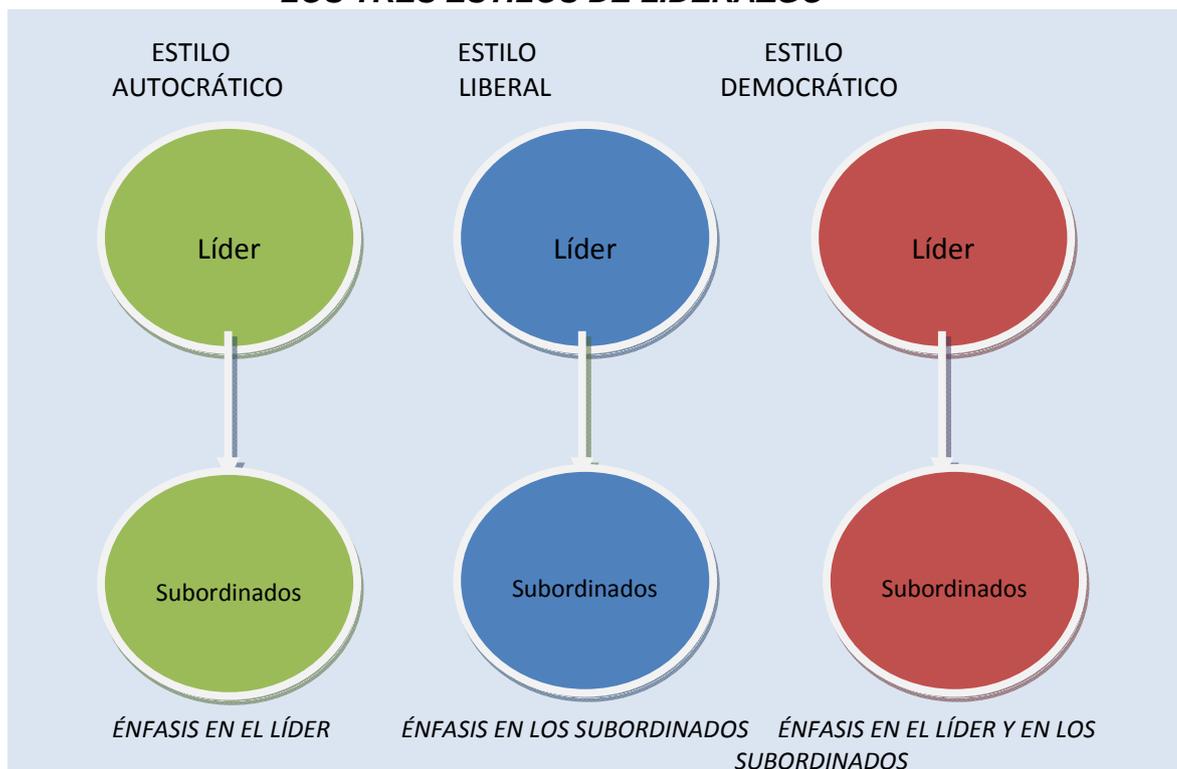
momento estará en condiciones, capacidad de llegar a ser el líder de la organización.

3.- LIDERAZGO DEMOCRÁTICO: Es aquel que se caracteriza porque en la toma de decisiones acerca de las actividades del grupo, es el grupo quien interviene, siendo el líder un conductor de la discusión del grupo. Participa activamente sin menospreciar la participación de los demás miembros, así como actuando dentro de las normas establecidas por el mismo grupo.

En fin es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta e incentiva a la participación.

Esta investigación contribuyó enormemente al movimiento conductista y represento un período de investigaciones enfocadas en el comportamiento y no en los rasgos de personalidad.

FIGURA Nro. 2
LOS TRES ESTILOS DE LIDERAZGO



FUENTE: *The Dynamics of organizational Behavior*, McGrawHill, New York, 1967, p.106

ELABORACIÓN: Davis, Keith.

Sin embargo, el desarrollo organizacional ha permitido ampliar esta tipificación tradicional como muestra la figura 2, presentando a los tres tipos de liderazgo antes mencionados, de la siguiente manera:

1.- LIDERAZGO CENTRADO EL LÍDER (L): Se caracteriza por una estructuración y asignación de tareas a través de un manejo intencionado de las actividades del grupo y un control detallado de la realización de la tarea. Las metas son dadas y las decisiones también. El espacio de los colaboradores es mínimo. Asimismo, hay dos variantes extremas con relación a los colaboradores: Primero un distanciamiento pronunciado, lo cual los colaboradores viven más bien como rechazo y frialdad emocional y en segundo lugar un acercamiento patriarcal (jovial) que es en el fondo una relación asimétrica (padre- hijo).

2.- LIDERAZGO DESCENTRADO (D): Es aquel que se conduce descentradamente, el líder no maneja ni influye en las actividades del grupo. Los colaboradores no tienen límites en su conducta de trabajo. Aquí la relación con sus colaboradores es principalmente neutral aunque también puede ser distanciada o de cercanía. El líder no influye en las relaciones entre los miembros del grupo.

3.- LIDERAZGO CENTRADO EN EL GRUPO (G): Es un liderazgo que se orienta hacia la meta y los colaboradores. Los colaboradores disponen de mucho espacio para la creatividad y realización de sus tareas sin que pierda el manejo a través del líder. El control está orientado hacia el asunto y no hacia la persona, hay información mutua y los colaboradores participan en el proceso de toma de decisiones. El líder tiene una relación emocional positiva con sus colaboradores, está abierto a preguntas y sugerencias, defiende a sus colaboradores hacia afuera y facilita un clima positivo en el grupo.

En los años cuarenta investigadores de la Universidad de Michigan estudiaron el comportamiento de los líderes para identificar los patrones que dan como resultado un desempeño eficaz. El estudio incluyó entrevistas a grupos de alto y bajo desempeño de diferentes organizaciones, las cuales revelaron dos formas básicas de comportamiento de los líderes.

- a) **LÍDERES CENTRADOS EN EL EMPLEADO:** Liderazgo que se enfoca hacia las relaciones humanas en el trabajo.
- b) **LÍDERES CENTRADOS EN LA PRODUCCIÓN:** Liderazgo que se enfoca hacia los resultados de trabajo.

Al mismo tiempo que la Universidad de Michigan, la Universidad de Ohio realizó una investigación en la que se identificaron dos dimensiones similares a los resultados que arrojaron los estudios de Michigan.

- a) Consideraciones relativas a las personas,
- b) Enfoque en la estructura del trabajo

CUADRO Nro. 1

DIFERENCIAS ENTRE LA ORIENTACIÓN AL TRABAJO Y A LAS PERSONAS

LIDERAZGO ORIENTADO AL TRABAJO	LIDERAZGO ORIENTADO A LAS PERSONAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamiento orientado a terminar el trabajo. ▪ Plantea y establece como será realizado el trabajo. ▪ Atribuye a cada individuo las responsabilidades del trabajo. ▪ Define claramente los patrones de trabajo. ▪ Procura complementar el trabajo. ▪ Vigila los resultados del desempeño. ▪ Se preocupa por el trabajo, los métodos, los procesos, las reglas y los reglamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamiento orientado a apoyar y ayudar a las personas en el trabajo. ▪ Actúa como apoyo y retaguardia de sus subordinados. ▪ Desarrolla relaciones sociales con sus subordinados. ▪ Respeta los sentimientos de las personas. ▪ Es sensible a las necesidades individuales. ▪ Demuestra confianza en sus seguidores. ▪ Se preocupa por las personas, sus sentimientos, aspiraciones, necesidades y emociones.

FUENTE: Libro "Administración", p.568

ELABORACIÓN: Idalberto Chiavenato

Tannenbaum y Schmidt, en cambio fueron los precursores de la teoría del liderazgo sujeto a la situación. Ellos pensaban que el líder debe escoger los patrones de liderazgo más adecuados para cada una de las situaciones en que se encuentra. Según ellos, el liderazgo es un fenómeno circunstancial que se basa en

tres aspectos: las fuerzas del líder, las fuerzas de los subordinados y las fuerzas de la situación.

- *LAS FUERZAS DEL LÍDER:* Son las características personales del líder, sus valores y convicciones personales, la confianza en los subordinados, las inclinaciones respecto de cómo liderar, la disposición a delegar, la tolerancia de ambigüedad, la facilidad para comunicarse, etc.
- *LAS FUERZAS DE LOS SUBORDINADOS:* Son las características de los subordinados, su necesidad de autonomía, el deseo de asumir responsabilidades, la tolerancia a la incertidumbre, la comprensión del problema, las competencias y los conocimientos, el deseo de participar en las decisiones, entre otros.
- *LAS FUERZAS DE LA SITUACIÓN:* Son las condiciones en las cuales se ejerce el liderazgo, como las características de la organización, su estructura y cultura, el ambiente de trabajo, el clima organizacional, etc.

La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, destaca que los subordinados tienen distintos grados de madurez. Argumentan que el liderazgo sujeto a la situación requiere que el líder se ajuste a los comportamientos de la tarea (como brindar orientación y rumbo) y a los comportamientos de las relaciones (como brindar apoyo socioemocional), de acuerdo con la madurez de los seguidores para desempeñar sus tareas. Estos autores afirman que existen cuatro tipos de liderazgo (véase figura 3):

ESTILO DE CONTAR: El estilo de contar (S1) es el mejor cuando los seguidores no son muy maduros.

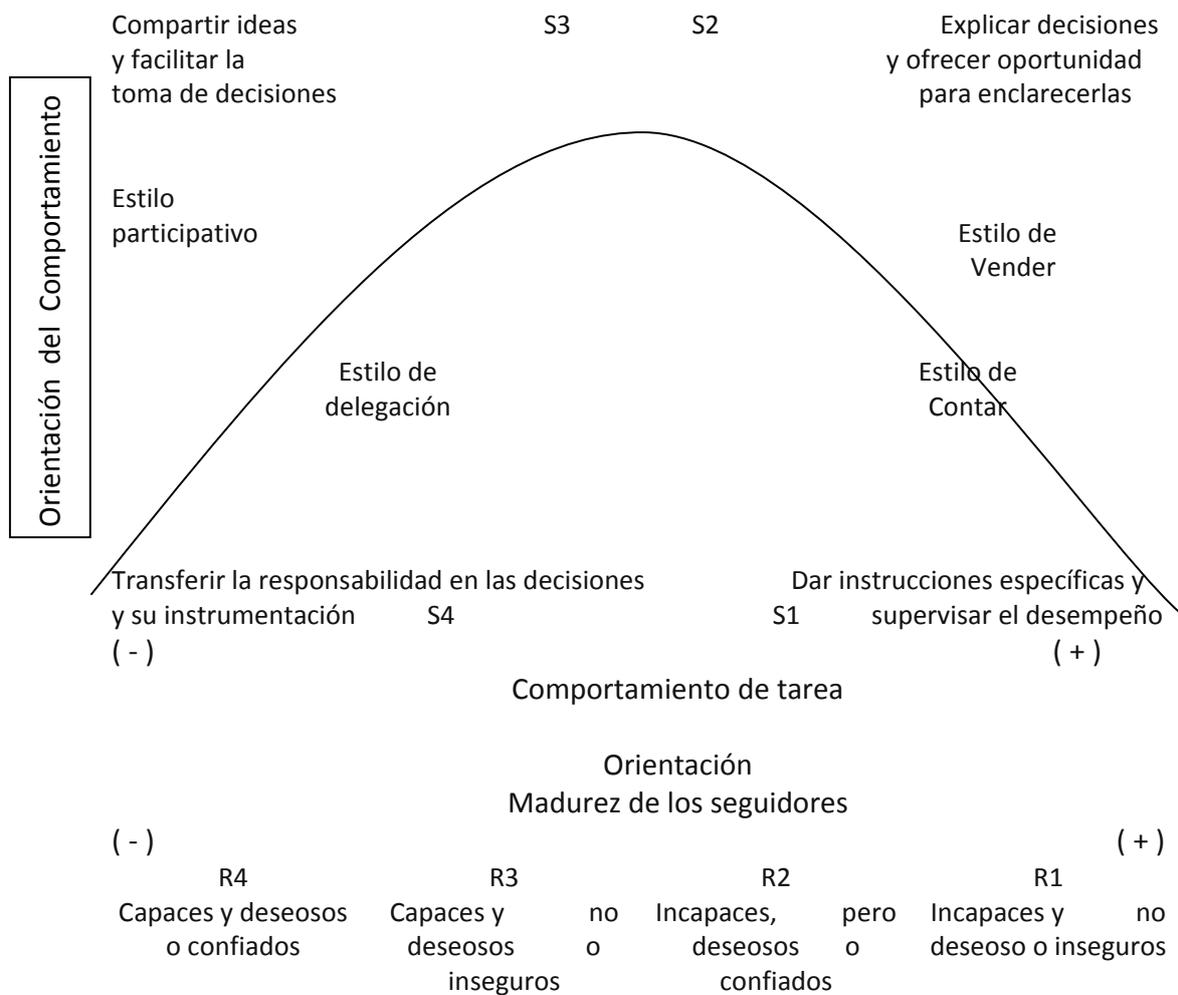
ESTILO DE VENDER: El estilo de vender (S2) es el mejor cuando los seguidores no son muy maduros. Este estilo ofrece dirección de la tarea, así como apoyo a las personas que son incapaces, pero que tienen voluntad.

ESTILO PARTICIPATIVO: El estilo participativo (S3) es el más indicado cuando los seguidores son maduros. Son personas capaces, pero sin voluntad, y requieren de un comportamiento de apoyo para aumentar su motivación.

ESTILO DE DELEGACIÓN: El estilo de delegación (S4) es el más indicado cuando los seguidores son considerablemente maduros.

FIGURA Nro. 3

TEORÍA DEL LIDERAZGO SUJETO A LA SITUACIÓN DE HERSEY Y BLANCHARD



FUENTE: Libro "Comportamiento Humano en las Organizaciones". 2005, p. 485

ELABORACIÓN: Idalberto Chiavenato.

Es indudable que existe muchos estilos de liderazgo y cada uno de ellos cumple su función de acuerdo con las circunstancias específicas en que cada líder se encuentre, como el giro de la empresa, el momento histórico de la sociedad en que está ubicada la organización, hábitos, creencias, el tipo de actividad que desempeña, el sexo, nivel socioeconómico y cultural del personal de la empresa,

etc. Por ello, no es asombroso que la cantidad de enfoques y teorías hayan ido aumentando gradualmente. Veamos algunos de los *nuevos enfoques del liderazgo*.

▪ **LIDERAZGO CARISMÁTICO:**

“El liderazgo carismático se refiere a la fuerza de las habilidades personales que producen un efecto profundo y extraordinario en los seguidores”.

Idalberto Chiavenato en su libro “Comportamiento Humano” manifiesta que carisma es la facultad excepcional o sobrenatural de una persona que la diferencia de las demás. El carisma se deriva de ciertas características individuales distintivas de cierto magnetismo que posee una persona y que le permite influir en las demás. Algunos líderes carismáticos que cambiaron la faz de la Tierra fueron Moisés, Jesús, Gandhi, Napoleón, etc.

“Los seguidores de los líderes carismáticos se identifican con el líder y su misión, exhiben suma lealtad y confianza con el líder, emulan sus valores y comportamiento, y derivan autoestima de su relación con él”.

▪ **LIDERAZGOS TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL**

Algunos autores como: Burns J.M., Leadership, Harper & Row, identifican dos tipos de liderazgo político el transaccional y el transformacional.

CUADRO Nro. 2

CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES TRANSACCIONALES Y TRANSFORMACIONALES

LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
1. Premios contingentes	1. Carisma

Intercambio de premios por esfuerzos o promesa de premios por un buen desempeño, reconocimiento del éxito.	Proporciona una visión y un sentido de misión, infunde orgullo, merece respeto y confianza.
2. Administración por excepción (activa) Busca e identifica desviaciones de las reglas y de los patrones para así aplicar acciones correctivas.	2. Inspiración Comunica grandes expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes empleando medios simples.
3. Administración por excepción (pasiva) Interviene exclusivamente cuando no se alcanzan los parámetros.	3. Estimulación intelectual Promueve la inteligencia, la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas.
4. Libertad (laissez-faire) Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones, omite.	4. Consideración personal Brinda atención personal, trata a cada persona individualmente, asesora, impulsa.

FUENTE: "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Visión", *Organizational Dynamics*, 1990, p.22

ELABORACIÓN: Bass, B.M.

Es importante analizar los conceptos de Líder, Liderazgo y de estos nuevos enfoques de liderazgo; así como los principios éticos, valores que los rigen. Para una mejor comprensión, se detallan en el siguiente cuadro:

CUADRO Nro. 3

ESQUEMA DE LA DIMENSIÓN ÉTICA DE LOS CONCEPTOS DE LÍDER, LIDERAZGO, LÍDER TRANSACCIONAL, LÍDER TRANSFORMACIONAL Y LIDERAZGO SERVIDOR.

DEFINICIÓN	CONCEPTOS	DIMENSIÓN ÉTICA CARACTERÍSTICA
Persona que tiene capacidad de conducir a otros, en un proceso, que permitirá alcanzar un determinado objetivo, meta o propósito.	LÍDER	Es veraz, humilde, leal imparte justicia con equidad y prudencia, sinceridad, eficacia, se muestra a sus colaboradores como prescindible sin dañar la

		estructura a corto plazo.
Es toda capacidad que un individuo pueda tener para influir en un colectivo de personas. Haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.	LIDERAZGO	*Eficaz, *Planeación adecuada, *Control y procedimiento de organización, *Confianza general, *Servicio al bien común, *Integridad, *Sostener la esperanza.
Líder transaccional es el que identifica que es lo que necesita sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores.	LIDER TRANSACCIONAL	Excelente funcionamiento organizacional, sin problemas y con eficiencia. Compensaciones de contingencia y de acciones correctivas para motivar a los empleados. Conservan la estabilidad antes de propiciar el cambio. Ambiente agradable.
Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores, poseen capacidad de motivar y crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.	LIDER TRANSFORMACIONAL	Motiva al cambio en la visión, la estrategia, conforma la cultura organizacional. Contribuye al desarrollo humano de los colaboradores Visión, valores e ideas compartidas.
El querer servir a otras personas se constituye requisito fundamental de este estilo. El liderazgo servidor reconoce su responsabilidad moral no solo ante el éxito de la organización, sino además hacia sus subordinados, hacia sus clientes y otros grupos de interés.	LIDERAZGO SERVIDOR	La causa más importante es el servicio a otras personas. Motivación al servicio. Liderazgo por autoridad no por potestad. Reconocimiento al trabajo que hace tanto el líder; así como de los subordinados.

FUENTE: Manuel Guillen Parra en su libro: "La Ética en las Organizaciones". Ed. Pearson, 2006, p. 170 a 185.

ELABORACIÓN: Autora (Gabriela Alava)

Luego de analizar brevemente lo que es el liderazgo definiciones, características, tipos es necesario centrarnos en el liderazgo educacional en donde se enmarca la presente investigación. En educación, se le define como: "La cualidad y capacidad que todo docente debe poseer. Todo profesor debe ser líder al momento de ejercer su labor en el aula. Pero además es importante plantearse las siguientes interrogantes sobre el desempeño de un docente líder: cuál es la estructura que favorece que una persona se sitúe en posiciones superiores a las de los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene

el líder y de dónde proviene. Para que un profesor sea considerado líder ante sus alumnos es necesario, en primer lugar, la actualización constante de su labor como educador, centrarse en la reflexión personal o grupal sobre su práctica educativa e intercambiar de experiencias o bien ampliar permanentemente su currículo con apoyos externos”. (Editado por Fernanda Gutiérrez A. ENCARTA 2005).

Según Jaime Ginberg: *“Es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos y a experimentar y evaluar consecuencias para crear espacios y prácticas respetables que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizajes donde se avance, en la democracia, capacidad, diversidad y la justicia social”.* (Enciclopedia de Pedagogía Práctica, 2006).

En este sentido el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia e interés profesional para generar un cambio permanente en la institución educativa.

De hecho una de las características del líder educativo es, que tendrá siempre un proyecto educativo, que arrastre tras de sí a sus colaboradores y permita el desarrollo de su personal.

Los desafíos que presentan la gestión de instituciones educativas del siglo XXI requieren del compromiso y de la actuación de líderes educativos. Estos serán quienes deban concretar nuevas posibilidades de acción no solo en el interior del establecimiento educativo, sino también vinculación de estas con su contexto. Quienes asumen este rol deberán caracterizarse por ser emprendedores, previsores, flexibles, creativos, críticos y estar atentos a los cambios.

2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Para tener clara la diferencia entre un directivo y líder, se hace imprescindible analizar lo que es un directivo y lo que es un líder.

El diccionario de la Lengua Española define al término directivo como: *“Persona que tiene la facultad de dirigir. Mesa o junta de gobierno de una corporación, sociedad..... en algunos organismos internacionales, disposición de rango superior que han de cumplir todos sus miembros”*. (DRAE. 2001)

“Directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. En la que se puede: planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo”. (VALZAM, 2004)

En el mismo documento, se indica: Se es un directivo en los casos siguientes:

- Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo.
- Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados.
- Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza.
- Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior.
- Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso.

Por lo tanto, el directivo es la persona que ha logrado ese cargo; ya sea de manera política, mediante un concurso o por alguna influencia, el directivo posee la facultad de ser el encargado de tomar decisiones de a cuerdo a su conveniencia en procura de sacar adelante a la institución. Los miembros de la institución son personas que están subordinadas al mando del directivo, cuya motivación que

reciba será fundamental para mejorar su desempeño o para ser un obstáculo en la administración.

Al líder, en cambio se lo define:

“Los líderes son pioneros. Son personas que se internan en territorios inexplorados. Nos guían hacia destinos a menudo desconocidos. Ellos son los soldados de infantería en las campañas por el cambio (...). La única razón para tener líderes es que nos impulsan hacia adelante, nos conducen a algún sitio”. (KOUZES Y POSNER, 1987)

Líder es “... Persona capaz de dirigir a otras mediante la persuasión, con la aceptación voluntaria de sus seguidores”. (LLAMAS JOSÉ MARÍA, Manual de Ventas, 1991)

“Su función, consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación”. (VALZAM, 2004)

- Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”
- Cuando se crea algo de valor que antes no existía.
- Cuando se hace gala de energía positiva.
- Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás.
- Cuando se acepta el cambio. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo.

Por lo tanto, el líder a más de ser una persona capacitada define los cursos para desarrollar una visión del futuro y, después, compromete a las personas

comunicándoles esa visión e inspirándolas para que superen los obstáculos, tiene capacidad para lograr el cariño, la autoridad y el respeto del personal que está a su cargo, a más de preocuparse del lado material debe preocuparse por ser innovador y servir a sus seguidores.

A continuación se detallan algunas de las antiguas capacidades: aptitudes necesarias para sobrevivir y sobresalir en la antigua organización que se señalan en el libro de: (PETER R. SCHOLTES, 1999)

1. **Naturaleza enérgica:** Parte de la responsabilidad de un gerente era controlar la fuerza de trabajo, haciendo que las personas realizaran aquello que de lo contrario tenderían a ignorar. Los buenos gerentes podían mirar a su personal directamente a los ojos y hacer que respondieran.
2. **Motivador:** El lado “más suave” de la naturaleza enérgica era la capacidad para inspirar a su personal para que realizara un gran trabajo.
3. **Firmeza:** Habitualmente se esperaba que el gerente de estilo antiguo tomase decisiones rápidas en ausencia de información.
4. **Intensión:** Los buenos jefes sabían lo que querían y persistían en su búsqueda.
5. **Asertividad:** Un buen jefe era franco. Los líderes de estilo antiguo no podían mostrar debilidad o ignorancia por miedo de que su personal pasara por encima de ellos.
6. **Orientado a los resultados y a las utilidades netas:** Los jefes hacían responsable a su personal por el cumplimiento de las cuotas y los estándares y por el logro de las metas mensuales. Maximizar cada trimestre las utilidades siempre crecientes y minimizar los costos siempre decrecientes. Estas eran las metas.
7. **Orientado a las tareas:** Los gerentes mantenían a todo el mundo ocupado y atareado. Nada de relajarse, ni socializar. Las personas realmente no quieren trabajar y, si se les dejan solas, se confundirán. Por tanto sea su conciencia y el supervisor que les señala las tareas.
8. **Integridad y diplomacia:** Los buenos jefes ocultaban la dureza con tacto y amabilidad. Sea honesto, justo y respetuoso mientras deja saber a su personal que usted sabe qué hacer cuando las cosas se salen de las manos.

Como plantea Peter R. Scholtes, en su libro estas son todavía las expectativas predominantes de los directivos. Estas antiguas capacidades no son erróneas. Más bien, son simplemente inadecuadas o, en algunos casos, irrelevantes. Nos dice que las nuevas capacidades son diferentes en naturaleza. Se basan en premisas, supuestos y creencias muy diferentes sobre las personas y las organizaciones.

Las nuevas capacidades de liderazgo (líder) son:

1. La habilidad para pensar en términos de sistemas y saber cómo dirigirlos.
2. La habilidad para comprender la variabilidad del trabajo en la planeación y en la solución de problemas.
3. Entender cómo aprendemos, nos desarrollamos y mejoramos, y dirigir el verdadero aprendizaje y mejoramiento.
4. Entender a las personas y la razón de que se comporten como lo hacen.
5. Entender la interdependencia e interacción entre sistemas, variación, aprendizaje y comportamiento humano. Saber de qué manera cada uno de estos aspectos afecta a los demás.
6. Dar visión, significado, dirección y orientación a la organización.

En la práctica, todo director debe ser un líder nos dice Idalberto Chiavenato en su libro de Comportamiento Organizacional, 2005 “Si bien no todo líder debe ser director. El director se basa en la posición que ocupa en los niveles jerárquicos de la institución, mientras que el líder se basa en sus propias cualidades personales. En suma, no son actividades idénticas. En el mundo de hoy, no basta con tener características administrativas para ser un director exitoso. El director tiene que entender la diferencia entre dirigir y liderar, y saber cómo combinar estas dos actividades para llevar a una institución educativa al éxito”.

CUADRO Nro. 4

DIFERENCIAS ENTRE UN DIRECTOR Y UN LÍDER

CARACTERÍSTICAS DE UN DIRECTIVO	CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> • Administra • Sigue modelos establecidos • Mantiene • Se enfoca hacia el sistema y la estructura • Se basa en el control • Tiene visión a corto plazo • Pregunta cómo y cuándo • Fija la vista en la base de la organización • Imita • Acepta el estatus quo • Es el buen empleado clásico • No corre riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Innova • Es original • Desarrolla • Se enfoca hacia las personas • Inspira confianza • Sus perspectivas son a largo plazo • Pregunta el qué y el porqué • Dirige la vista al horizonte • Desafía el status quo • Es su propia persona • Se arriesga con conocimiento de causa

FUENTE: "Managing the Dream: Leadership in the 21st. Century", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 2, núm. 1, 1989, p.7.

ELABORACIÓN: Bennis, W.G.

Como podemos ver su diferencia principal radica en el origen de la autoridad.

- 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.

Los directivos en las diferentes instituciones educativas han sido nombrados por su experiencia en la docencia o por influencia política. En la actualidad con la nueva Ley de Educación, se busca que los directivos de las instituciones educativas sean personas capacitadas que ganen concursos de oposición y méritos y que siempre se estén innovando.

2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Se le define al valor como “La escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar; se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño”. Esto es lo que nos ayuda a discernir lo bueno de lo malo y la que, consecuentemente, fijará los valores de cada uno de nosotros; por ejemplo, si desde niños nuestros padres nos dicen que ayudar es bueno pero robar es malo, sabremos en el interior de nuestra conciencia, que si tomamos algo que no es nuestro, estaremos cometiendo un delito.

Por lo tanto, la definición de valor asegura que el hombre se encuentra juzgando y valorando las cosas de manera continua, esto lo hace para actuar y decidir.

Desde el punto de vista socio-educativo *“Los valores son considerados referentes o pautas que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que determinan orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social”.* (DRANT. 2010)

Por tanto la educación en valores consiste en proponer las condiciones que ha de reunir la institución educativa para ser un escenario óptimo que les permita desarrollar en sus educandos todas las dimensiones humanas con la construcción de valores en su vida.

Por ello, pedagógicamente hablando podemos decir que los valores son: *“Fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos perfecciones que pueden comunicarse al hombre”.* (GÓMEZ, 2001)

Los valores buscan el bien común, en educación esos valores son aprendidos en la familia y reforzados en la institución educativa. Los valores no se enseñan con los libros, los valores son un testimonio de vida de los directivos, docentes, estudiantes,

personal administrativo, de servicios y de toda la familia. Los valores forman parte de la cultura de cada individuo y se demuestra con la cultura y la educación.

Entonces educar en valores significa proporcionar una educación integral al niño o al joven de tal manera que la formación en valores no quede únicamente a nivel filosófico o intelectual, sino que sobre todo trascienda a la vida, a las actitudes, a los hábitos, las costumbres, para lograr este fin, la institución educativa y el hogar deben aunar esfuerzos para proporcionar al educando el ambiente propicio en donde pueda experimentar y vivir esos valores.

Los valores están considerados como ejes transversales de la educación y podemos apreciarlos en el Plan Decenal de Educación del Ecuador 2006-2015, del Ministerio de Educación y Cultura, en el acápite de Valores del Sistema Educativo Ecuatoriano, estos son:

- **Honestidad:** Para tener comportamientos transparentes con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor, para ser honrados, sinceros, auténticos e íntegros.
- **Justicia:** Para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar para que no se produzcan actos de corrupción.
- **Respeto:** Empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados.
- **Paz:** Para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, así como reconocer la dignidad y los derechos de las personas.
- **Solidaridad:** Para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y conseguir así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.
- **Responsabilidad:** Para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás y como garantía de los compromisos adquiridos

- **Pluralismo:** Para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, a desarrollar libremente su personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás.

La educación en valores es una responsabilidad compartida de la familia, la institución educativa (directivos, docentes, personal administrativo) estudiantes y la sociedad. Si, la familia es fundamental en la formación de sus hijos y la institución educativa debe construir el espacio para que se dé el aporte y compromiso de los padres de familia en el aprendizaje integral y completo. Por su parte, el trabajo en equipo y el liderazgo van a permitir una educación sólida en valores y conocimientos.

Se debe determinar el perfil del ser humano que se pretende formar, teniendo muy claro y presente en todo momento los valores. Así, la formación debe ser de carácter ético y antropológico que le permitan un verdadero ideal de persona para ir realizándose en sí mismo, con autoestima y estima a los demás.

La ética nos remite a los valores que la comunidad educativa ha establecido como valores fundamentales en el Proyecto Educativo. Son los valores que impregnan la misión y visión de la institución; que configuran la relación entre los actores; orientan los sentidos de la normativa escolar; definen criterios frente a procedimientos de resolución de conflictos. Del mismo modo, es la ética consensuada, compartida, conocida, que unifica y da sentido al conjunto de acciones, saberes y lenguajes a los que los docentes dan vida a diario.

La consistencia ética refiere a la coherencia entre los valores declarados y la vivencia de ellos en el ámbito escolar. En otras palabras, a la coherencia y consistencia entre el decir y el hacer pedagógico.

3. METODOLOGÍA:

La metodología utilizada da a conocer brevemente a través de algunas variables analizadas como: género edad, sección, entre otras las características del grupo total de participantes a los cuáles se dirige en la investigación; así como los materiales (tamaño de la muestra, método de muestreo) e instrumentos aplicados (encuestas, entrevistas, observación de campo) y el método (tipo de investigación) con el procedimiento aplicado para la sistematización y procesamiento de la información obtenida.

3.1. PARTICIPANTES

En la presente investigación sobre gestión, liderazgo y valores realizada en el Colegio Nacional “César Dávila Andrade”, es necesario partir por conocer datos informativos sobre la institución que nos permitan identificarla claramente y conocer las particularidades del sector en el que se encuentra y actores que la integran.

Detalle de datos informativos:

INSTITUCIÓN: Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

PROVINCIA: Azuay

CANTÓN: Cuenca

PARROQUIA: Cañaribamba

DIRECCIÓN: Cda. El Paraíso Calle Medardo Ángel Silva y José de la Cuadra

DIRECCIÓN TELEFÓNICA: 072801-872



JORNADA: Matutina y Nocturna

SOSTENIMIENTO: Fiscal

RÉGIMEN: Sierra

TIPO: Mixto

NIVELES DE FORMACIÓN

- Bachillerato en Químico Biológicas,
- Bachillerato en Físico Matemáticas,
- Bachillerato en Comercio y Administración,
- Bachillerato en Informática.

Como se puede visualizar el colegio es de sostenimiento fiscal, tipo mixto, funciona en dos jornadas matutina y nocturna ofreciendo 4 tipos de bachillerato de los cuales, en la sección matutina se dicta la sección básica esto es octavo, noveno, décimo y entre los bachilleratos Químico Biológicas, Físico Matemáticas, Informática. En la sección nocturna se dicta comunes y el Bachillerato en Comercio y Administración.

En los siguientes puntos en forma detallada mediante la utilización de tablas de contingencia se presenta la distribución de la población total de los miembros que conforman la institución en el año lectivo Septiembre 2010 - Julio 2011, esto es: personal directivo, docente, administrativo, de servicios clasificados en las variables de sexo y edad y la población estudiantil clasificada en las variables sexo, jornada; sexo, sección básica y sexo, bachillerato. No se presenta la clasificación de las variables por sexo y edad como con el resto de actores, debido a que el colegio no facilito el acceso al registro de edades de los estudiantes.

3.1.1. PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD

TABLA Nro. 1

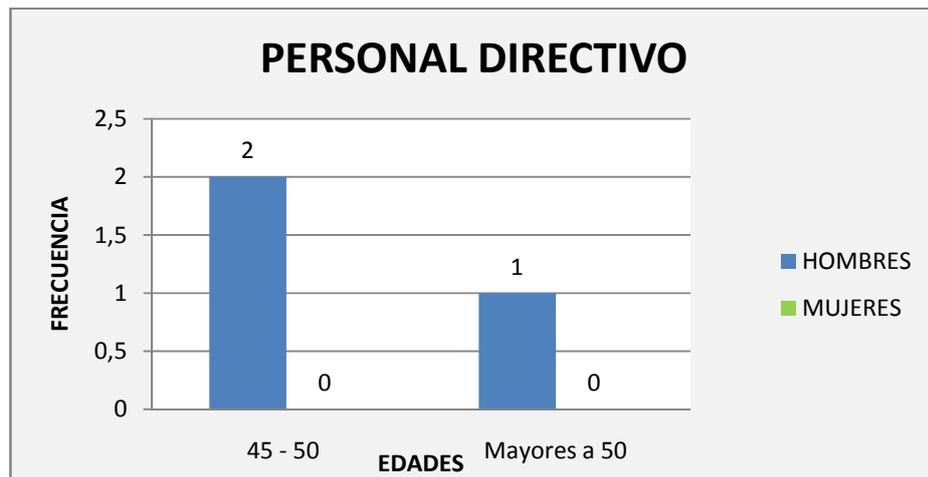
COLEGIO NACIONAL "CÉSAR DÁVILA ANDRADE"
PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD
 Año – Lectivo, Septiembre 2010 –Julio 2011

SEXO \ EDAD	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	fa	%	fa	%	fa	%
45 - 50	2	66,67%	0	0,00%	2	66,67%
Mayores a 50	1	33,33%	0	0,00%	1	33,33%
TOTAL	3	100,00%	0	0,00%	3	100,00%

FUENTE: Base de datos, Secretaría del Colegio Nacional "César Dávila Andrade"
ELABORACIÓN: Autora (Gabriela Alava)

GRÁFICO Nro. 1

COLEGIO NACIONAL "CÉSAR DÁVILA ANDRADE" PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD Año – Lectivo, Septiembre 2010 –Julio 2011



FUENTE: Base de datos, Secretaría del Colegio Nacional "César Dávila Andrade"

ELABORACIÓN: Autora (Gabriela Alava)

De la información referente al personal directivo de la institución, de acuerdo a la tabla y gráfico Nro. 1 precedente, podemos señalar que en primer lugar los intervalos de edad se han dividido en dos categorías que van desde 45 a 50 años de edad con un 67% del personal directivo comprendido entre estas edades y mayores de 50 años con un 33% del personal directivo comprendido en esta categoría. Lo que refleja que la dirección está a cargo de personas mayores, esto tiene su ventaja por los años de experiencia.

Cabe también destacar que el personal directiva en el colegio está conformado únicamente por miembros del género masculino, lo que indica que no se está aplicando el principio de igualdad de género en la parte directiva.

3.1.2. PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD

TABLA Nro. 2

**COLEGIO NACIONAL “CÉSAR DÁVILA ANDRADE”
PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD**

Año – Lectivo, Septiembre 2010 –Julio 2011

SEXO \ EDAD	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	fa	%	fa	%	fa	%
24 – 32	3	9,68%	3	10,34%	6	10,00%
32 – 40	3	9,68%	4	13,79%	7	11,67%
40 – 48	4	12,90%	8	27,59%	12	20,00%
48 – 60	10	32,26%	10	34,48%	20	33,33%
60 – 72	11	35,48%	4	13,79%	15	25,00%
TOTAL	31	100,00%	29	100,00%	60	100,00%

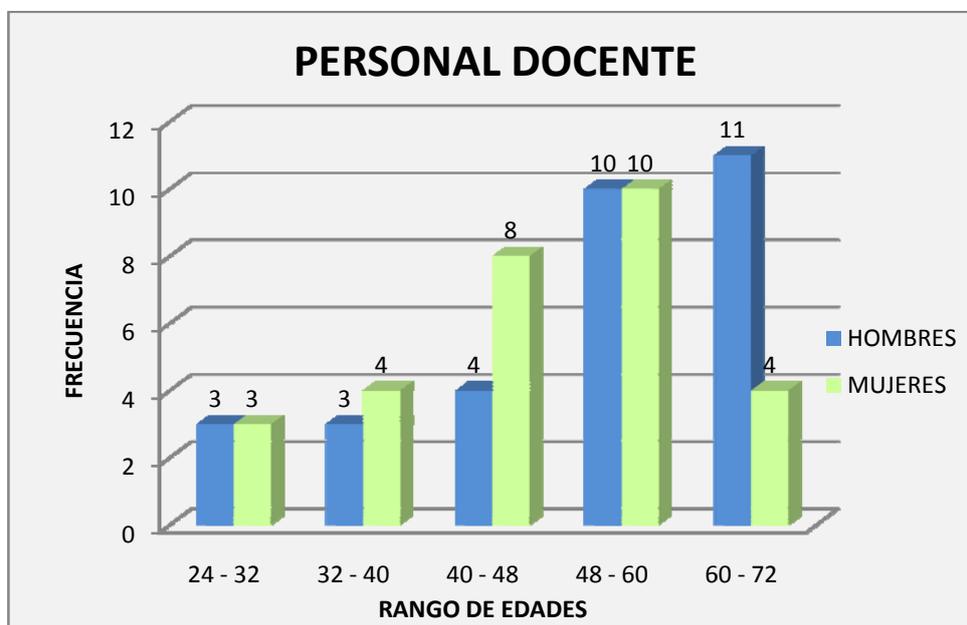
FUENTE: Base de datos, Secretaría del Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Autora (Gabriela Alava)

GRÁFICO Nro. 2

**COLEGIO NACIONAL “CÉSAR DÁVILA ANDRADE”
PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD**

Año – Lectivo, Septiembre 2010 –Julio 2011



FUENTE: Base de datos, Secretaría del Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Autora (Gabriela Alava)

En la Tabla y Gráfico Nro. 2, se puede apreciar que la composición del personal docente en el Colegio Nacional “César Dávila Andrade” es casi equitativo ya que de entre los 60 docentes con nombramiento y contratados con los que cuenta al momento la institución 31 de ellos son hombres que corresponden a un 52%; mientras que 29 son de sexo femenino que corresponden a un 48%

Con respecto al componente de edad se puede apreciar que la mayoría de docentes se ubican en las dos últimas categorías de personal esto es en un rango de 60 a 72 años se puede apreciar un 35,48% de hombres; mientras que en la categoría de 48 a 60 años se visualiza un 32,26% de hombres y un 34,48% de mujeres, lo cual deja de manifiesto la alta experiencia en docencia del personal docente y la necesidad de irlos actualizando y poniéndolos al tanto de la última tecnología. Por otra parte se puede destacar que el personal docente joven es minoritario ya no sobrepasa de un 20% en la categoría de 24 a 32 años de edad.

3.1.3. PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS POR SEXO Y EDAD

TABLA Nro. 3

**COLEGIO NACIONAL “CÉSAR DÁVILA ANDRADE”
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO POR SEXO Y EDAD
Año – Lectivo, Septiembre 2010 –Julio 2011**

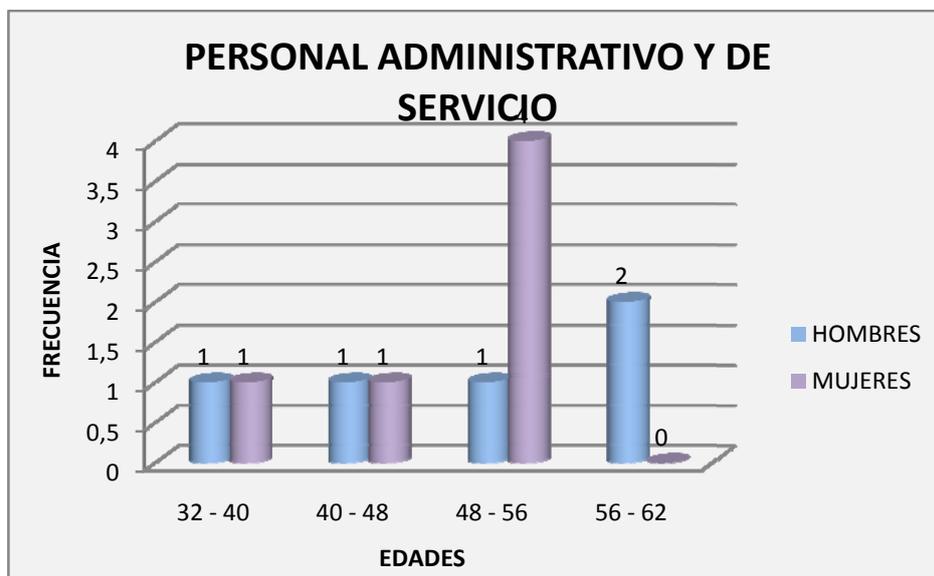
SEXO EDAD	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	fa	%	fa	%	fa	%
32 – 40	1	20,00%	1	16,67%	2	18,18%
40 – 48	1	20,00%	1	16,67%	2	18,18%
48 – 56	1	20,00%	4	66,67%	5	45,45%
56 – 62	2	40,00%	0	0,00%	2	18,18%
TOTAL	5	100,00%	6	100,00%	11	100,00%

FUENTE: Base de datos, Secretaría del Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Autora (Gabriela Alava)

GRÁFICO Nro. 3

COLEGIO NACIONAL "CÉSAR DÁVILA ANDRADE"
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO POR SEXO Y EDAD
Año – Lectivo, Septiembre 2010 –Julio 2011



FUENTE: Base de datos, Secretaría del Colegio Nacional "César Dávila Andrade"

ELABORACIÓN: Autora (Gabriela Alava)

Analizando la información de la tabla y gráfico Nro. 3 del personal administrativo y de servicio, podemos apreciar que al igual que con el personal docente en la composición por sexo; también en el personal y administrativo y de servicio existe casi una equidad de género, pues el 45% son hombres; mientras que un 55% son mujeres.

Con respecto al componente de edad tanto de mujeres la mayoría se ubica en un rango de 48 a 56 años con un porcentaje del 67%; mientras que la mayoría de hombres se ubica en el rango de edad de 56 a 62 años con un porcentaje del 40%.

3.1.4. POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO Y SECCIONES

TABLA Nro. 4

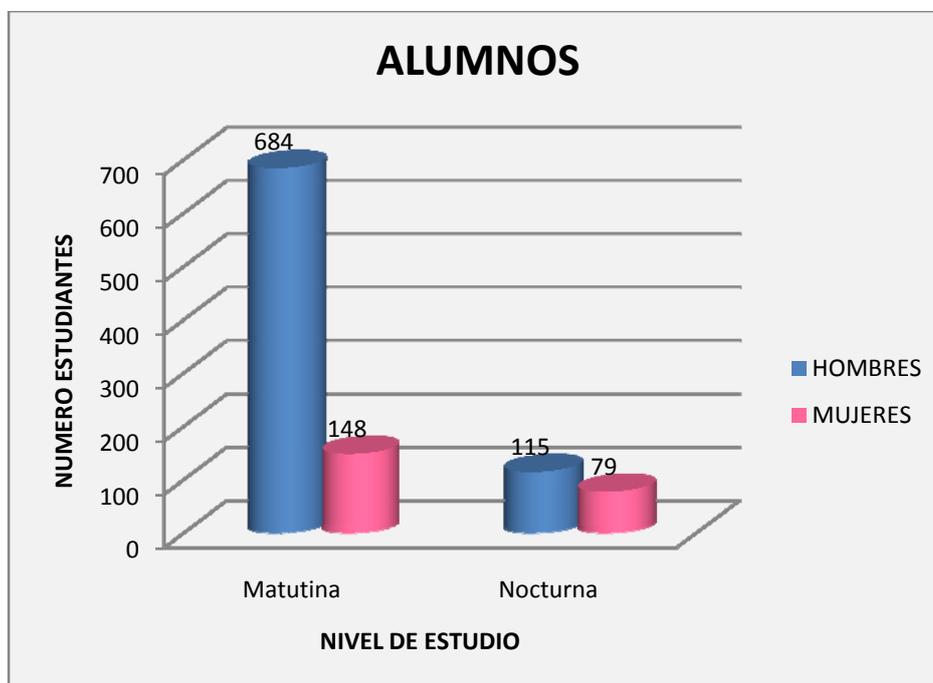
**COLEGIO NACIONAL “CÉSAR DÁVILA ANDRADE”
POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO Y SECCIONES MATUTINA Y NOCTURNA
Año – Lectivo, Septiembre 2010 –Julio 2011**

SECCIÓN \ SEXO	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	fa	%	fa	%	fa	%
Matutina	684	85,61%	148	65,20%	832	81,09%
Nocturna	115	14,39%	79	34,80%	194	18,91%
TOTAL	799	100,00%	227	100,00%	1026	100,00%

FUENTE: Base de datos, Secretaría del Colegio Nacional “César Dávila Andrade”
ELABORACIÓN: Autora (Gabriela Alava)

GRÁFICO Nro. 4

**COLEGIO NACIONAL “CÉSAR DÁVILA ANDRADE”
POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO Y SECCIONES MATUTINA Y NOCTURNA
Año – Lectivo, Septiembre 2010 –Julio 2011**



FUENTE: Base de datos, Secretaría del Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Autora (Gabriela Alava)

Analizando la información de la tabla y gráfico Nro. 4 de la población estudiantil del Colegio “César Dávila Andrade” podemos apreciar que la mayoría de estudiantes son de sexo masculino; ya que del total de 1026 estudiantes al momento en el establecimiento 799 de ellos que corresponden al 77,88% son hombres y tan sólo un 22,12% que corresponde a 227 estudiantes son de sexo femenino.

En cuanto a la sección en la que se encuentran matriculados, se destaca el mayor número de estudiantes en la sección matutina esto es 832 estudiantes del total de 1026 que corresponde al 81,09% y un 18,91% del estudiantado se encuentra realizando sus estudios en la jornada nocturna.

3.1.5. POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO Y SECCIÓN BÁSICA

TABLA Nro. 5

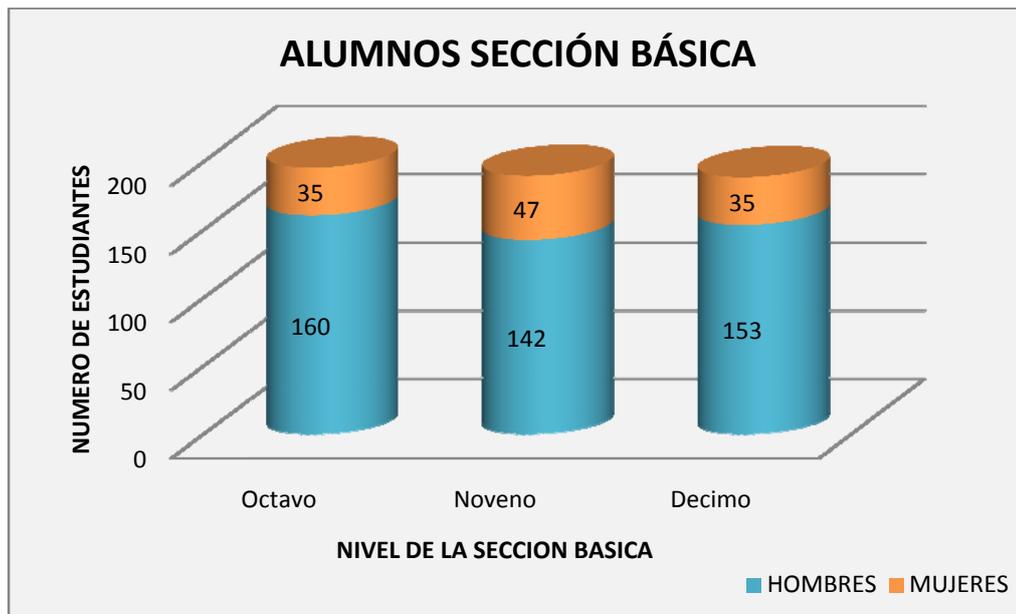
**COLEGIO NACIONAL “CÉSAR DÁVILA ANDRADE”
POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO Y SECCIÓN BÁSICA
Año – Lectivo, Septiembre 2010 –Julio 2011**

SEXO \ NIVEL	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	fa	%	fa	%	fa	%
Octavo	160	35,16%	35	29,91%	195	34,09%
Noveno	142	31,21%	47	40,17%	189	33,04%
Decimo	153	33,63%	35	29,91%	188	32,87%
TOTAL	455	100,00%	117	100,00%	572	100,00%

FUENTE: Base de datos, Secretaría del Colegio Nacional “César Dávila Andrade”
ELABORACIÓN: Autora (Gabriela Alava)

GRÁFICO Nro. 5

COLEGIO NACIONAL "CÉSAR DÁVILA ANDRADE"
POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO Y SECCIÓN BÁSICA
Año – Lectivo, Septiembre 2010 –Julio 2011



FUENTE: Base de datos, Secretaría del Colegio Nacional "César Dávila Andrade"
ELABORACIÓN: Autora (Gabriela Alava)

Analizando la información de la tabla y gráfico Nro. 5 de la población estudiantil del Colegio "César Dávila Andrade" se puede apreciar que el mayor número de estudiantes se encuentra en el octavo de básica que corresponden a 195 estudiantes de un total de 572 estudiantes matriculados en la sección básica y que en porcentaje representa el 34%. Es importante recalcar que se puede visualizar que el nivel de deserción en noveno y décimo de básica es mínimo ya que en noveno se encuentra el 33% del estudiantado y en décimo también el 33%.

3.1.6. POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO Y BACHILLERATO

TABLA Nro. 6

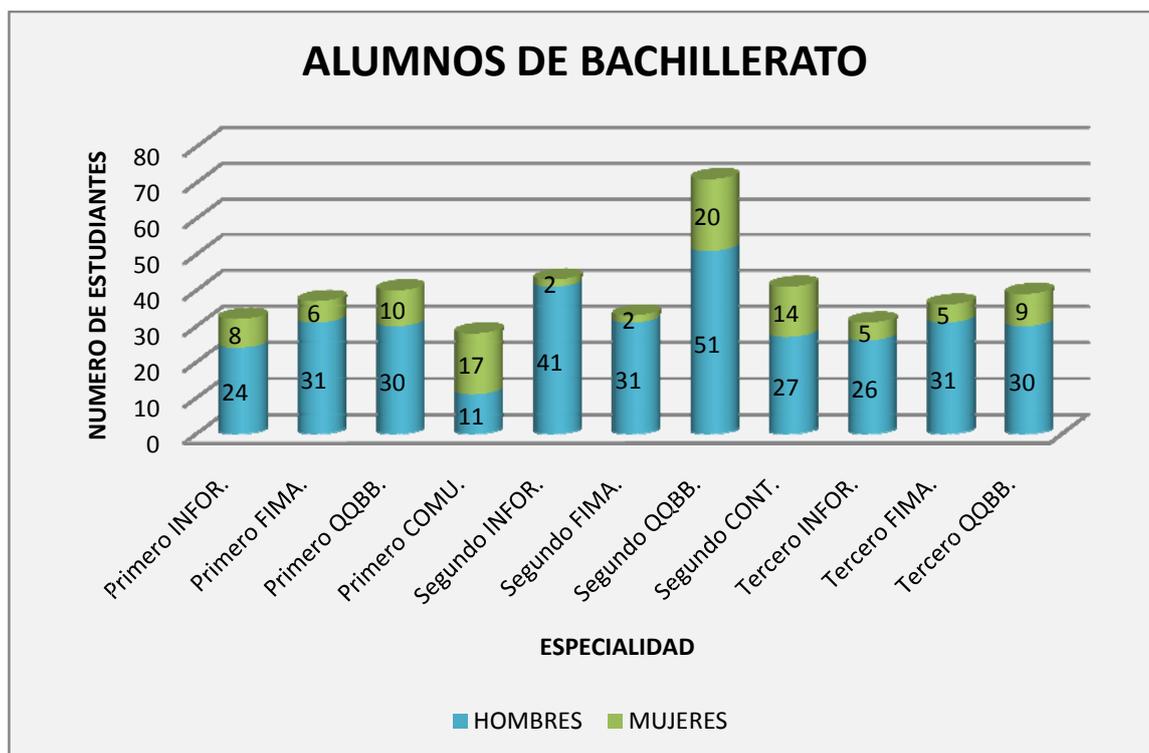
**COLEGIO NACIONAL “CÉSAR DÁVILA ANDRADE”
POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO Y BACHILLERATO
Año – Lectivo, Septiembre 2010 –Julio 2011**

SEXO NIVEL	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	fa	%	fa	%	fa	%
Primero INFOR.	24	6,98%	8	7,27%	32	7,05%
Primero FIMA.	31	9,01%	6	5,45%	37	8,15%
Primero QQBB.	30	8,72%	10	9,09%	40	8,81%
Primero COMU.	11	3,20%	17	15,45%	28	6,17%
Segundo INFOR.	41	11,92%	2	1,82%	43	9,47%
Segundo FIMA.	31	9,01%	2	1,82%	33	7,27%
Segundo QQBB.	51	14,83%	20	18,18%	71	15,64%
Segundo CONT.	27	7,85%	14	12,73%	41	9,03%
Tercero INFOR.	26	7,56%	5	4,55%	31	6,83%
Tercero FIMA.	31	9,01%	5	4,55%	36	7,93%
Tercero QQBB.	30	8,72%	9	8,18%	39	8,59%
Tercero CONT.	11	3,20%	12	10,91%	23	5,07%
TOTAL	344	100,00%	110	100,00%	454	100,00%

FUENTE: Base de datos, Secretaría del Colegio Nacional “César Dávila Andrade”
ELABORACIÓN: Autora (Gabriela Alava)

GRÁFICO Nro. 6

COLEGIO NACIONAL "CÉSAR DÁVILA ANDRADE" POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO Y BACHILLERATO Año – Lectivo, Septiembre 2010 –Julio 2011



FUENTE: Base de datos, Secretaría del Colegio Nacional "César Dávila Andrade"
ELABORACIÓN: Autora (Gabriela Alava)

De la tabla y gráfico Nro. 6 se puede apreciar que la mayor parte del estudiantado se encuentra cursando el Bachillerato en Químico Biológicas; ya que 150 de los 454 estudiantes matriculados en bachillerato están en esta carrera y representan un 33%. Así mismo se puede observar que el menor número de estudiantes cursa el bachillerato en Contabilidad esto es un 14% que corresponde a 64 estudiantes.

Una vez detallada la distribución de la población total de los miembros que integran el Colegio en el año lectivo Septiembre 2010 - Julio 2011. Es necesario recalcar que para indagar acerca de la gestión, liderazgo y valores que se fomenta y práctica en el Colegio Nacional "César Dávila Andrade" se partió por trabajar con muestras de: 6 directivos, 20 estudiantes, 20 profesores y 15 padres de familia, tamaño de muestra que no se obtuvo mediante fórmula; ya que este número fue establecido de manera estandarizada para el presente trabajo desde la coordinación del proyecto de investigación. Ante lo cual, con la finalidad de crear el menor sesgo posible en la información recolectada procedí a seleccionar a los directivos y docentes que integran las muestras por el método de muestro no probabilístico a juicio tomando en consideración que los integrantes elegidos laboren en las dos jornadas (matutina, nocturna); mientras que los estudiantes muestreados se los escogió en base a estratificarlos por sección básica, comunes y tipos de bachillerato. Por último la muestra de padres de familia investigada fue seleccionada a través del método de muestro no probabilístico por conveniencia; ya que se aprovecho de una convivencia efectuada por la institución en el mes de febrero del 2011 para levantar la información requerida en la presente investigación.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS:

Los materiales e instrumentos que fueron utilizados en la presente investigación se seleccionaron a partir de considerar que tan adecuados y factibles de utilizar resultaban para levantar la información requerida que permitiera cumplir con los objetivos planteados en la presente investigación:

Objetivo General:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en Colegio Nacional "César Dávila Andrade".

Objetivos Específicos:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- Determinar el tipo de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.
- Determinar el tipo de gestión que se desarrolla en el centro educativo.
- 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 pueden utilizar para reducir las dificultades.

Las técnicas o instrumentos utilizados para la presente investigación han sido básicamente la encuesta a todos los actores involucrados esto es: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, la observación de campo a los directivos, docentes y estudiantes, por último la entrevista únicamente a los directivos. A continuación de manera detallada se especifica como se aplico cada una de estas técnicas:

- **Encuestas:** Es una de las técnicas más utilizadas y que en la presente investigación la hemos utilizado mediante la aplicación de preguntas concretas sobre Gestión de liderazgo y valores a directivos, docentes, personal administrativo, de servicios, estudiantes y padres de familia; que nos permitirán trabajar con la tabulación apropiada de variables que permitan una interpretación y análisis claro de la actual situación organizacional que se percibe en el establecimiento que permitirán plantear una propuesta diferente e innovadora que proporciones pauta o líneas de acción a los directivos.
- **Entrevistas:** La entrevista al igual que las encuestas también es una técnica muy utilizada para orientar y dar un diagnóstico de la investigación; sin embargo su desventaja radica en la factibilidad de la aplicación a los

diferentes integrantes de la muestra seleccionada y el tiempo que demanda su aplicación, razón por la cual fue apropiada la aplicación únicamente al personal directivo y porque además la investigación se centra en la gestión del liderazgo y valores, permitiendo de esta manera guiar nuestro trabajo mediante una apreciación y orientación de las fortalezas y debilidades encontradas en los directivos de la institución .

Cabe la pena señalar que en el presente caso de estudio se aplicó la ENTREVISTA GUIADA para lo cual se contaba con un formato de entrevista (Ver Anexo Nro. 9.3) diseñado con 8 preguntas básicas planteadas de manera abierta que permitieron indagar sobre el ambiente institucional en el colegio; así como distinguir la gestión que se efectúa, tipo de liderazgo y valores que se practican.

- **Observación:** Esta técnica fue obvia aplicarla; ya que desde el momento de obtener la aprobación para efectuar la investigación en el establecimiento y realizar la visita de campo para aplicar las encuestas, entrevistas; así como para obtener información de secretaría es inevitable empezar como investigador a observar, preguntar y percibir el ambiente que se mantiene en el establecimiento.

La utilización de estos materiales e instrumentos de recolección de datos han contribuido en el cumplimiento de su objetivo primordial que es el de facilitar la obtención de información sustancial y relevante que permita dar un panorama mucho más claro de la situación actual de la institución en cuanto a gestión liderazgo y valores poniendo de manifiesto sus fortalezas y debilidades e identificando las mejoras inmediatas en las que debe emprenderse.

3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

La presente investigación es de tipo descriptiva, exploratoria; ya que se enmarca en un programa de graduación diseñado para ser aplicado a cualquier institución educativa de nivel medio o superior. Proporcionando lineamientos claros sobre los temas abordarse en cada capítulo acerca de la gestión, liderazgo y valores, en mi caso de estudio particular aplicado al Colegio Nacional “César Dávila Andrade” para el período 2010-2011.

La metodología que se utilizó fue a través de un enfoque mixto que es una combinación de los métodos de investigación cuantitativo y cualitativo con el soporte bibliográfico a través del método hermenéutico

La Metodología Cuantitativa: Nos permite obtener una información más objetiva, es decir, parte de un razonamiento previo del investigador en el cual se operativizan variables, que deberán ser medidas y observadas en la situación a estudiar, esto es considerado como un marco orientador para el desarrollo de la investigación. Además, con este enfoque la objetividad se da mientras menos el investigador intervenga con su subjetividad en la investigación, por lo tanto, los informantes son sujetos que no interacción en la investigación sino son fuentes de información, algunos los consideran como “objetos de investigación”. Con este enfoque la información que se obtenga puede ser generalizada universalmente, a través de la forma: de una muestra que tenga validez y confiabilidad cuantitativa obtenida de una población (o universo) se puede generalizar los resultados para tal población. Los métodos utilizados en este enfoque son principalmente encuestas.

La Metodología Cualitativa: Parte de diseñar unos lineamientos previos de lo que se desea obtener, estos lineamientos son flexibles puesto que durante el proceso de investigación pueden ser enriquecidos o cambiados. Además, el enfoque nos permite indagar lo necesario para nuestra investigación, se tiene la posibilidad de interactuar con los sujetos de investigación dándonos la ventaja de repreguntar sobre aspectos que consideremos relevantes en el momento mismo de la investigación. En si la información que se puede obtener nos permite ahondar un fenómeno social o parte de un fenómeno, sin necesidad de preocuparnos de la

generalización de los resultados, más si en conocer en extensión y profundidad un fenómeno específico. Algunos de los métodos más utilizados en este enfoque son las entrevistas a profundidad efectuadas a los directivos del establecimiento y observaciones de campo a los docentes y estudiantes.

Por otra parte a través de la hermenéutica sirve de soporte para la recolección e interpretación de la bibliografía analizada en el marco teórico que servirá de base para el análisis de la información empírica (basada en la experiencia y en la observación de los hechos). En todo proceso investigativo es sustancial que se realice este análisis a profundidad de manera que las conclusiones y recomendaciones a las que se lleguen sean enriquecedoras para todos los involucrados, en nuestro caso de estudio contribuirá sustancialmente a mejorar la gestión, liderazgo y valores que se percibe y práctica en el Colegio “Nacional César Dávila Andrade”.

Por otra parte, en cuanto al desarrollo de la presente investigación vale la pena destacar que en un primer momento se contacto al rector, a quién le propuse la investigación y muy amablemente sin ninguna restricción acepto y autorizó la entrega de la información requerida; se cumplieron varias visitas para poder realizar la investigación, el señor vicerrector, el señor inspector, los (as) jefes de área proporcionaron la información de las mallas curriculares y cómo se han realizado los procesos de planificación: del Plan Estratégico Curricular y del Plan Educativo Institucional. En las visitas se pudo apreciar un ambiente de disciplina, normal desenvolvimiento de actividades diarias y cumplimiento de tareas, especialmente un ambiente de trabajo amable en toda la institución, en la que se practican valores y principios.

4. RESULTADOS:

4.1. DIAGNÓSTICO:

4.1.1. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES

4.1.1.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

De manera general se puede decir que el manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

El Colegio Nacional “César Dávila Andrade” cuenta con una manual de organización, en el que se destacan información básica del Colegio, una síntesis histórica y la organización institucional para el funcionamiento.

En el mismo se indica que el Colegio, tuvo su surgimiento en una época de conflicto, durante la última Dictadura de Velasco Ibarra, época en la que se produce el cierre de universidades y entre ellos el Colegio de extensión universitario Fray Vicente Solano, se da así la necesidad de crear una institución educativa que venga a cubrir este déficit en la educación y se procede a la creación del que hoy es el establecimiento; sobre la Base legal del Acuerdo Ministerial No. 1987 del 14 de agosto de 1972.

En su primera etapa el colegio labora en la calle Sangurima y Manuel Vega con 114 estudiantes y con las especializaciones de Humanidades Modernas, con el horario de 16h30 a 21h30. En el mes de febrero del mismo año se traslada a un nuevo local ubicado en la calle Bolívar 3-28; luego de ello se traslada a la Plazoleta Rotary, para finalmente en el año de 1983, conseguir el local hasta ahora existente.

En la actualidad en el plantel funcionan dos secciones. La sección Matutina, con 832 estudiantes en la que funcionan la sección básica con el octavo, noveno, décimo de básica y las especialidades de Químico Biológicas, Informática y Físico Matemáticas. La sección Nocturna, con 191 estudiantes en la que funciona comunes y la especialidad de Contabilidad y Administración

La organización institucional se dirige con los siguientes estamentos: Cuerpo Directivo (Rector, Vicerrector, Inspector General), Consejo Directivo, Junta general de directivos y profesores, Junta de profesores de curso y de área, Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil, Departamentos (Médico-Odontológico, Orientación y Bienestar Estudiantil, Ciencias y Tecnología, etc), De las Comisiones (Asuntos Cultural, Jurídica, Técnico-Pedagógica, Deportes, etc), Empleados y servicios (secretaría, colecturía, bibliotecaria, auxiliar de laboratorios de ciencias, auxiliar de audiovisuales y auxiliares de servicios en el cuidado de la planta física).

Su correspondiente función está establecida en el Reglamento Interno y la Ley de Educación y Cultura y su reglamento que se encuentra traducida en el Orgánico Funcional que rige al momento en el establecimiento.

4.1.1.2. EL CÓDIGO DE ÉTICA

El código de ética: “Es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular, asociación, o profesión. Muchas organizaciones se gobiernan a sí mismas con un código de ética, sobre todo cuando se manejan temas sensibles como las inversiones, la asistencia sanitaria, o interacciones con otras culturas. Además de establecer un nivel profesional, un código de ética también puede aumentar la confianza en una organización, mostrando desde fuera que los miembros de la organización se comprometen a seguir las normas éticas básicas en el transcurso al realizar su trabajo”. (CATAÑO, 2010)

El Colegio Nacional “César Dávila Andrade” en cumplimiento con el del Acuerdo Ministerial No. 1987 del 14 de agosto de 1972 presenta en el año 2007 su Manual de Convivencia con la participación de estudiantes, padres de familia y maestros. Documento que está siendo utilizado para regular las acciones de cada uno de los actores que hacen educación en la institución y que lo van actualizando en forma anual, de acuerdo a los comentarios y sugerencias que se receptan en la convivencia diaria en el plantel.

En el código de convivencia están recogidos los elementos principales que rigen a la institución en cuanto a: *“Formar seres que sean socialmente sensibles y moralmente eficientes para aportar al desarrollo humano y a la construcción de una cultura de paz”*; así como los objetivos, metas, estrategias y comportamientos para todos los integrantes de la institución educativa.

Del Código de convivencia elaborado para el período 2010-2011, se pueden destacar importantes aspectos relacionados a la práctica de valores, es así que se comienza el manual dando una definición del Código de Convivencia en la que se indica que: *“Es el conjunto de acuerdos convertidos en normas que nos permite conocer, acatar, aceptar, y vivir la filosofía del plantel, así como los principios y fines que rigen la institución constituyéndose en parte fundamental de su quehacer cotidiano”*.

Seguidamente se presenta la visión de la institución educativa en la que se enfatiza que se propicia una educación equitativa sin distinciones garantizando el cumplimiento de los principios y una formación integral tanto académica como disciplinaria para que los estudiantes de hoy y futuros profesionales del mañana puedan enfrentar los retos de la vida con criticidad manteniendo los valores éticos de respeto y dignidad

En la misión se ponen de manifiesto promover los valores a través de; fomentar la responsabilidad de los estudiantes en sus deberes y obligaciones; practicar la honestidad en el trabajo escolar; desarrollar el respeto y solidaridad en las diferentes actividades y relaciones estudiantiles.

En el Capítulo I referido a los estudiantes:

Se habla en primer lugar sobre los derechos de los estudiantes, destacándose algunos de los valores que deben primar en la institución educativa, como son: Desenvolverse en un ambiente de comprensión, seguridad y tranquilidad, ser respetadas/os en su dignidad e integridad.

Seguidamente se indican los deberes de los estudiantes, recalcando como un aspecto necesario para la gestión que el estudiante conozca la normativa establecida en el Código de Convivencia que rige la vida institucional.

Lo que en síntesis indica que la institución fomenta en la práctica diaria a sus estudiantes valores como la honradez, la justicia, la solidaridad, el respeto y los buenos modales. Promueve una actitud positiva hacia el estudio y hacia las expectativas de la institución con respecto a la conducta de los estudiantes para que sean ejemplo de puntualidad y responsabilidad; así como fomenta las relaciones de consideración y respeto hacia los miembros con los que conviven diariamente de la institución, esto es directivos, docentes, personal administrativo, de servicios, entre compañeros estudiantes y de la misma manera en casa con los padres de familia y demás personas que los rodeen.

En el Capítulo II referente al personal docente:

Sobre los derechos de los docentes, se destacan algunos de los valores que deben primar en la institución educativa como son: Ser tratados con cortesía y educación, por las autoridades, personal administrativo y demás miembros de la comunidad educativa, estudiantes y representantes, trabajar en un ambiente de libertad, confianza, respeto y solidaridad, expresar sus ideas libremente y que se respeten sus opiniones.

Sobre los deberes se destacan en cambio algunos aspectos necesarios para la gestión docente como es el conocer y actuar de acuerdo al presente Código de Convivencia, contribuir con su contingente al adelanto del Plantel, especialmente en los aspectos: académico, cultural, social, deportivo y físico y

en cuanto a una actitud de liderazgo se menciona que el docente debe Incentivar y preparar a los estudiantes para la participación en los eventos de carácter cultural y académico a nivel local, nacional e internacional.

En síntesis lo antes señalados manifiesta que el docente debe ser para los estudiantes y el plantel educativo en general, verdadero ejemplo de disciplina, puntualidad, honradez, solidaridad, de mantener principios éticos pues la justicia debe estar presente en todos los aspectos, sobre todo en la evaluación a sus estudiantes. Debe diariamente manifestar con los estudiantes, padres de familia, compañeros docentes y autoridades el respeto y la cortesía.

En el Capítulo III referente a los padres de familia:

Sobre los derechos de los padres de familia, se destacan algunos de los valores que deben primar en la institución educativa como son: Ser tratado sin discriminación de ninguna naturaleza, Presentar a la institución con respeto sugerencias, críticas constructivas e inquietudes, siguiendo el orden regular y las instancias reglamentadas.

Sobre los deberes y obligaciones de los padres de familia, en cambio se destacan algunos aspectos necesarios para la gestión como es el conocimiento del manual de Convivencia y demás normativas que rigen el funcionamiento del plantel, colaborar activa y responsablemente en el desarrollo del proceso educativo y en la implementación de recursos humanos o pedagógicos de la institución.

Lo antes señalado sobre los padres de familia, piden ser ejemplo para sus hijos en la práctica de valores. Fomentar las relaciones de respeto y cortesía con todo el personal que labora en la institución y demás padres de familia y sobre todo mantener una buena comunicación con sus hijos; así como demostrarles su calidez afectiva y amor.

4.1.1.3. EL PLAN ESTRATÉGICO

“El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo”.

El Colegio Nacional “César Dávila Andrade”, ha considerado de vital importancia, realizar el Plan Estratégico, el mismo que en su esencia sea considerado como un eje integrador que guarde consenso con la realidad de la Institución y que permita que quienes desarrollan el proceso enseñanza – aprendizaje, se involucren en un cambio en pro del fortalecimiento de la institución.

Para ello se ha efectuado en primer lugar un “**Análisis Situacional del Contexto**”, utilizando el diagnóstico estratégico situacional: **FODA**

CUADRO Nro. 5

MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS :

FACTORES EXTERNOS :

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Infraestructura física ✚ Predisposición al cambio tanto de docentes como de estudiantes ✚ Laboratorios y departamentos ✚ Profesionales capacitados ✚ Profesionales en educación ✚ Alta demanda de estudiantes ✚ Trabajo del Comité de Padres de Familia ✚ Personal estable ✚ Apertura al diálogo ✚ Manejo administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Influencias políticas ✚ Ubicación logística del colegio ✚ Apoyo de instituciones gubernamentales ✚ Colaboración de entidades capacitadoras ✚ Entidades culturales y bibliotecas públicas ✚ Ferias artesanales ✚ Arriendo del local ✚ Internet
DEBILIDADES	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> ✚ Impuntualidad de estudiantes y profesores ✚ Reforma del Reglamento Interno y su promoción ✚ Bajo rendimiento académico ✚ Pluriempleo de los docentes ✚ Subutilización de recursos materiales y económicos ✚ Incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace ✚ Desmotivación de los estudiantes y docentes ✚ Falta de coordinación entre departamentos y áreas ✚ Excesivo número de estudiantes por aula ✚ Ubicación de baterías sanitarias ✚ Existencia de elementos negativos como pandillas ✚ Desconocimiento de Leyes de Educación ✚ Poca práctica de educación en valores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Desintegración familiar ✚ Influencia de grupos sociales negativos ✚ Ausencia de políticas educativas de estado ✚ Mala nutrición estudiantil ✚ Baja situación socio económica estudiantil ✚ Estudios libres ✚ Políticas de gobierno negativas en contra la clase, que ocasionan en tomar medidas de hecho ✚ Falta de apoyo de la empresa privada a la educación fiscal ✚ Préstamo del Colegio para actividades de tipo no académicas.
---	--

FUENTE: Plan Estratégico Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Autora (Gabriela Alava)

CUADRO Nro. 6

MATRIZ DE PROPUESTAS ESTRATÉGICAS Y LINEAS DE ACCIÓN

PROBLEMAS PRIORIZADOS FACTORES INTERNOS	PROPUESTAS ESTRATÉGICAS	LINEAS DE ACCIÓN
--	----------------------------	------------------

<p style="text-align: center;">IMPUNTUALIDAD DE MAESTROS Y ESTUDIANTES</p>	<p>Cumplir puntualmente las actividades planificadas dentro y fuera del plantel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con los señores Dirigentes de Curso para motivar a los estudiantes al cumplimiento puntual de sus obligaciones. • Motivar a los estudiantes y personal al cultivo de este valor a través de incentivos materiales y morales. • Colaboración con inspección para el cumplimiento de la puntualidad.
<p style="text-align: center;">REFORMA DEL REGLAMENTO INTERNO Y SU PROMOCION</p>	<p>Actualizar el reglamento Interno y difundir a los integrantes de la comunidad Educativa para el buen funcionamiento del plantel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el Reglamento Interno Existente. • Promocionar el contenido del R. Interno a los interesados • Aplicar el reglamento interno.

<p style="text-align: center;">BAJO RENDIMIENTO ACADÉMICO</p>	<p style="text-align: center;">Mejorar el nivel de rendimiento académico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los maestros en las áreas de Planificación, Estrategias Metodológicas, Evaluación y computación. • Incentivar a los maestros no docentes para que a través de la modalidad abierta de las universidades adquieran su título profesional. • Realizar un plan de supervisión interna para vigilar el fiel cumplimiento de los planes y programas y el desarrollo del plan de lección. • Innovar las técnicas y los métodos para lograr aprendizajes significativos. • Reglamentar el número de estudiantes por aula. • Reuniones mensuales de las diferentes áreas para evaluar el avance de la materia y revisión de contenidos. • Visitar con los alumnos del último año de bachillerato lugares que motiven o guíen su carrera universitaria. • Actualizar contenidos en el ciclo diversificado con el fin de que los estudiantes puedan acceder a la Universidades. • Evaluar al estudiante como un todo integral: sus conocimientos, valores, actitudes, aptitudes y habilidades.
---	--	--

<p>INCOHERENCIA ENTRE LO QUE SE DICE Y LO QUE SE HACE</p>	<p>Mejorar el nexo entre la teoría y la práctica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el funcionamiento de Laboratorios • Planificar oportunamente actividades que vayan a cumplir con lo expuesto por Directivos y maestros, y estudiantes.
<p>DESMOTIVACIÓN DE ESTUDIANTES Y MAESTROS</p>	<p>Mejorar la participación de maestros y estudiantes</p> <p>Tomar decisiones acertadas en bien de maestros, estudiantes, administradores y padres de familia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover programas de motivación a maestros y estudiantes • Visitas de los posibles campos ocupacionales de los futuros profesionales en ramas afines a las especialidades.
<p>DSCONOCIMIENTO DE LAS LEYES DE EDUCACIÓN</p>	<p>Difusión de las mismas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir el reglamento interno • Seminario acerca de la ley de Educación y su Reglamento

DEFICIENTE PRÁCTICA DE VALORES	<p>Buscar una participación activa en práctica de valores por parte de alumnos y maestros</p>	<p>Coordinar, mensualmente, con los señores Dirigentes de Curso para promocionar los valores, a través de periódicos murales y otras actividades.</p> <p>Los valores priorizados son: la puntualidad. La equidad, la solidaridad, la identidad, el amor, la responsabilidad, la honestidad, la criticidad, la perseverancia, y el respeto</p>
--------------------------------	---	---

FUENTE: Plan Estratégico Colegio Nacional “César Dávila Andrade”
ELABORACIÓN: Autora (Gabriela Alava)

Las propuestas estratégicas señaladas sintetizan el desarrollo de talleres, encuentros pedagógicos, seminarios, conferencias, mesas redondas, círculos de estudio. Elaborar y aplicar proyectos educativos. Organizar eventos socio-culturales interculturales y deportivos. Incentivar los valores artísticos musicales. Adquirir material didáctico. Recolectar materiales reciclables. Realizar reuniones periódicas con los padres de familia; elaborar con ellos un plan anual de actividades. Solicitar asesoramiento al Supervisor. Conseguir el asesoramiento y apoyo de los miembros de la Defensa Civil de la Dirección de Educación. Poner en práctica la técnica “Clima Institucional de Valores”. Autofinanciamiento y gestión a organizaciones: gubernamentales, privadas nacionales e internacionales y otras actividades para disponer de recursos financieros y materiales que permitan dotar el establecimiento de acuerdo al avance tecnológico.

Con ello el “Colegio Nacional César Dávila Andrade” está cumpliendo con los objetivos y metas planteadas; así como con las políticas de: *“Ofrecer a los educandos, una formación integral, desde una real práctica de valores y fomento de las relaciones humanas. Brindándoles una Educación de Calidad en función de las necesidades y requerimientos de los estudiantes y de la sociedad dentro de la cual se insertaran como miembros productivos para su desarrollo y que a su vez guarden concordancia con las políticas educativas vigentes, al mismo*

tiempo que integran de una manera activa a todos los que se encuentran inmersos dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje”.

4.1.1.4. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

De los documentos disponibles del Colegio Nacional “César Dávila Andrade”, en los últimos años se identifica un importante proceso de planificación que sirve de guía para cada una de las actividades académicas y administrativas que se realizan; sin embargo no se dispone del POA, lo que evidencia una debilidad en el cumplimiento de tareas, coordinación, y seguimiento al ser un documento de esencial importancia a elaborarse cada año que permite operativizar de manera adecuada las líneas de acción a emprenderse con miras de ir contribuyendo a dar respuestas oportunas, ágiles, eficientes y de mejora constante del proceso de enseñanza-aprendizaje, investigación y vinculación con la colectividad por parte de la institución educativa.

4.1.1.5. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

“El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento de **planificación estratégica** de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del Proyecto Educativo Nacional, Regional y Local.

Cada PEI es aprobado por resolución directoral de la institución educativa. También contribuye a la toma de decisiones del director, para transformar la realidad de la institución educativa en una comunidad de aprendizaje y así lograr la formación integral de los estudiantes. Además, como instrumento de gestión a mediano y largo plazo, define y articula las principales actividades de las instituciones educativas. Ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional”. (Buenas tareas, 2011)

En el Colegio Nacional “César Dávila Andrade”, las autoridades en coordinación con el personal docente y los funcionarios administrativos son

quienes elaboran el PEI de manera colectiva al inicio de cada año lectivo contribuyendo así a la formulación, evaluación y a la ejecución de las actividades del plan. En el mismo se destacan fundamentalmente la visión, misión, valores, objetivos estratégicos, identidad, diagnóstico, propuesta pedagógica y propuestas de gestión.

En el PEI elaborado por las autoridades, docentes y personal administrativo del Colegio como aporte a la presente investigación se señala entre algunos de los literales seleccionados, lo siguiente en cuanto a:

GESTIÓN:

- ✓ Gestionar partidas docentes con el objetivo completar la plana de maestros titulares del establecimiento, para ello se ha planteado como actividad la gestión de parte de las autoridades con el Ministerio de Educación, estableciendo como responsables al Rector y al Consejo Directivo durante todo el año, cuya evaluación se efectuará al final del período académico.
- ✓ Difundir los siguientes documentos: Código de Convivencia, Reglamento General a la Ley de Educación, La Nueva Constitución, para ello se ha planteado realizar: conferencias, charlas, seminarios, debates, mesas redondas; estableciendo como responsables a la Comisión Jurídica.
- ✓ Utilizar oportuna y adecuadamente los recursos de la institución, para ello se ha planteado reuniones con profesores en cuyas asignaturas los estudiantes presenten bajos rendimientos con el objetivo de buscar alternativas de solución responsable, se establece como responsable al DOBE y la evaluación se realizará al final del segundo trimestre.

LIDERAZGO:

- ✓ Cumplir con la planificación, para ello se ha planteado velar por el cumplimiento de las actividades planificadas; estableciéndose como responsable al COBE y realizar la evaluación al final del año.

PRINCIPIOS Y VALORES:

- ✓ Incentivar el amor y respeto a la institución, para ello se ha planteado realizar carteleras y mesas redondas; estableciendo como responsable a la Comisión Cultural, evaluación se efectuara al final del evento.
- ✓ Resaltar el valor cívico de nuestra ciudad, para ello se ha planteado: conferencias, conversatorios; estableciéndose como responsable a la Comisión Cultural.
- ✓ Incentivar la educación en valores con la finalidad de que el estudiante eleve su autoestima, para ello se ha planteado la difusión del Reglamento General a la Ley de Educación, Código de Menores, Código de Convivencia sobre derechos y deberes de alumnos; estableciéndose como responsable a la Comisión de Disciplina y la evaluación a efectuarse durante todo el año.

Como podemos ver dentro del PEI del Colegio Nacional “César Dávila Andrade” se fomentan:

- VALORES INSTITUCIONALES
- VALORES SOCIALES
- VALORES INDIVIDUALES
- VALORES UTILITARIOS
- VALORES TRANSCENDENTES

4.1.1.6. REGLAMENTO INTERNO

“Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la material. En el caso de las entidades particulares, este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo En suma, el Reglamento Interno: - Responde a

propósitos institucionales - Asegura la interrelación de todo sus componentes organizacionales". (Edgar Marcel Galarza Aquino HUMAPANÍ; ABRIL DE 2007)

El Reglamento Interno del Colegio Nacional César Dávila Andrade se elaboró considerando la necesidad imperativa de contar con un instrumento legal que regule la marcha normal de las actividades académicas, administrativas, sociales o de cualquier naturaleza desarrolladas en el establecimiento, de determinar con precisión los deberes y atribuciones de las autoridades del Plantel, del personal docente, alumnado, padres de familia, personal administrativo y de servicios; así como de contar con una guía específica para la consecución de los objetivos contemplados en los Reglamentos Generales del Ministerio de Educación del Art. 107, literal c) del Reglamento de la Ley de Educación y Cultura.

En el Capítulo I del Reglamento se dan a conocer los fines y objetivos de la institución en los que se destacan de manera clara y precisa las formas como el establecimiento se rige y hacia dónde se dirige de tal manera que contribuyan al desarrollo integral de los miembros de la comunidad propiciando sobre todo una educación integral fundada en valores.

En el Capítulo II y III se habla sobre la constitución y naturaleza del mismo, indicando la ubicación, su funcionamiento que se encuentra amparado en el Acuerdo Ministerial número 1987 con fecha 14 de Agosto de 1972 y las especialidades que ofrece como son: Bachillerato en Químico Biológicas, Físico Matemáticas, Comercio y Administración y Informática.

En el Capítulo IV se habla sobre las autoridades indicando los deberes y atribuciones de:

- **RECTOR:** Quién tiene a su cargo la dirección y administración de todo el Colegio, representándolo legalmente. Es el encargado de velar por el normal funcionamiento del colegio, controlando, asesorando y coordinando las diferentes actividades que en la institución se desarrollan.

- **VICERRECTOR:** Entre sus actividades principales están presidir las comisiones existentes en el Colegio. De planificar, organizar, coordinar y dirigir las actividades culturales, sociales y deportivas; y dar a conocer por escrito al Consejo Directivo.
- **INSPECTOR GENERAL:** Está a su cargo vigilar permanentemente el ingreso de los alumnos a clases y controlar diariamente su asistencia y puntualidad.

En el Capítulo V se habla sobre los diferentes organismos de la institución educativa, indicando los deberes y atribuciones, estos son:

- **DEL CONSEJO DIRECTIVO:** Entre las principales atribuciones y deberes de este Organismo está cumplir y hacer cumplir las normas vigentes que regulan la vida del establecimiento.
- **DE LA JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y PROFESORES:** La Junta General de Directivos y Profesores del Colegio Nacional “César Dávila Andrade”, se reúne ordinaria o extraordinariamente de acuerdo a lo dispuesto en la Ley y Reglamento de Educación y Cultura.
- **DE LA JUNTA DE PROFESORES DE CURSO:** Sus deberes y atribuciones son:
 - Hacer un balance del cumplimiento de las resoluciones tomadas en la sesión anterior.
 - Conocer y analizar el informe de Inspección sobre conducta y asistencia de alumno con problemas.
 - Organizar y dosificar las tareas que se envían a los estudiantes según la carga horaria.
- **DE LA JUNTA DE DIRECTIVOS DE AREA:** Entre sus principales funciones y atribuciones están:

- Responder por la marcha académica del colegio.
 - Planificar anualmente el trabajo a desarrollarse en la institución.
- **DE LA JUNTA DE PROFESORES DE AREA:** Son deberes y atribuciones de la Junta de profesores del área a más de lo señalado en el Reglamento General de Educación los siguientes:
- a) Aprobar los cuestionarios de exámenes trimestrales supletorios y de grado previos a su aplicación.
 - b) Unificar criterios en el uso de textos y material, procurando gravar la economía de los estudiantes.
 - c) Sugerir al Consejo Directivo la compra de textos y materiales indispensables para la enseñanza de cada una de las diferentes materias.
- **DEL CONSEJO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR:** Está integrado por el Vicerrector que lo preside, el Coordinador del Departamento de Orientación, el Inspector General, un representante de los profesores guías de ciclo diversificado nombrados por el Rector, un representante por el Departamento Médico Dental y sesiona por lo menos una vez por trimestre.

4.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA

4.1.2.1. MISIÓN:

En la misión se ponen de manifiesto promover los valores a través de; fomentar la responsabilidad de los estudiantes en sus deberes y obligaciones;

practicar la honestidad en el trabajo escolar; desarrollar el respeto y solidaridad en las diferentes actividades y relaciones estudiantiles.

BRINDAR A NUESTROS ESTUDIANTES, UNA EDUCACIÓN INTEGRAL; QUE PARTA DE UNA GRAN CAPACIDAD DE COMPRENSIÓN, INVESTIGACIÓN Y CREATIVIDAD, A FIN DE AFIANZAR EN NUESTROS DISCENTES, VALORES, PRINCIPIOS Y UN ESPÍRITU CRÍTICO, QUE LES PERMITA DESEMPEÑARSE EFICIENTEMENTE EN EL CAMPO LABORAL, PROFESIOANL Y ACADÉMICO SUPERIOR: RESPETANDO LA EQUIDAD DE GÉNERO Y EL MEDIO AMBIENTE.

4.1.2.2. VISIÓN:

Seguidamente se presenta la visión de la institución educativa en la que se enfatiza que se propicia una educación equitativa sin distinciones garantizando el cumplimiento de los principios y una formación integral tanto académica como disciplinaria para que los estudiantes de hoy y futuros profesionales del mañana puedan enfrentar los retos de la vida con criticidad manteniendo los valores éticos de respeto y dignidad

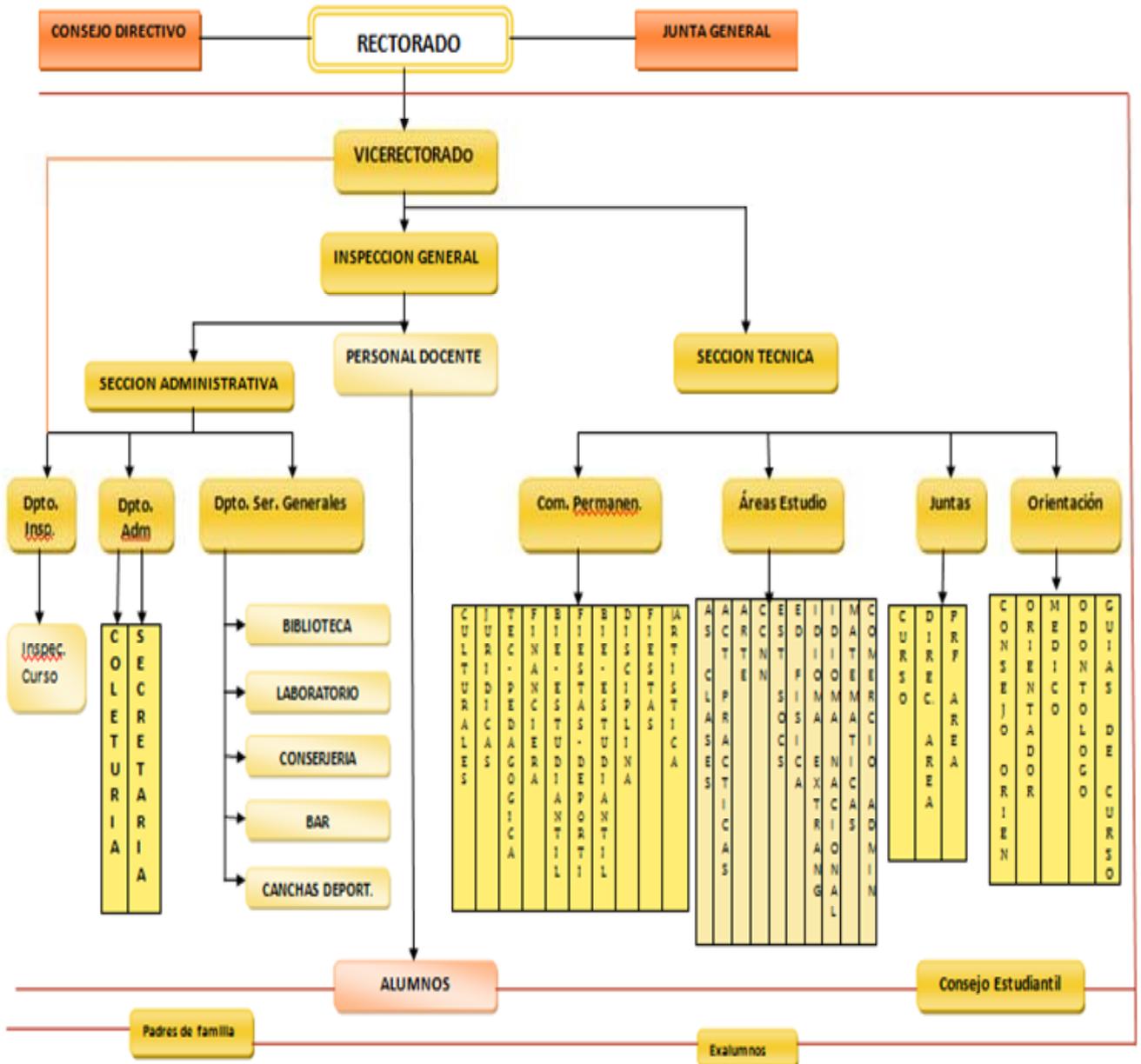
EN EL PRÓXIMO QUINQUENIO, EL COLEGIO NACIONAL “CÉSAR DÁVILA ANDRADE”, SE PROYECTARA CON MAYOR FORTALEZA, CON EL OBJETIVO DE ENTREGAR A LA SOCIEDAD, CIUDADANOS

4.1.2.3. ORGANIGRAMA

La organización interna que comprende el perfil organizativo institucional, se manifiesta en sus jerarquías y en las relaciones que éstas tienen, en lo que se denomina un organigrama, el mismo que sirve para encontrar las relaciones de trabajo y de gestión que existen entre los miembros de la Unidad Educativa.

FIGURA Nro. 4

ORGANIGRAMA COLEGIO NACIONAL "CESAR DÁVILA ANDRADE"



FUENTE: Secretaría del Colegio Nacional "César Dávila Andrade"
ELABORACIÓN: Autora (Gabriela Alava)

4.1.2.4. FUNCIONES POR DEPARTAMENTOS:

En el Reglamento Interno del Colegio Nacional “César Dávila Andrade” **Capítulo V**, se plantean las funciones correspondientes a los departamentos y estas son:

DEL DEPARTAMENTO MÉDICO-ODONTOLÓGICO.- Entre los principales deberes y atribuciones de los profesionales Médico y Odontológico están:

- ✚ Velar por la salud de los estudiantes.
- ✚ Gestionar la consecución de medicinas gratuitas para incrementar la existencia de medicamentos.
- ✚ Atender las emergencias que se presentare en el desarrollo de las diferentes actividades del colegio.
- ✚ Velar por el buen uso y mantenimiento de equipos y materiales a su cargo.
- ✚ Presentar oportunamente la lista de necesidades básicas al Consejo Directivo.

DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL:

- El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil está conformado por el Coordinador de Orientación que lo dirige por el Orientador, por los profesionales médicos y odontólogos con que contare el colegio.
- Será preocupación del DOBE impulsar acciones tendientes a solucionar los problemas sobre aspectos bio-sicosociales que afecten a los estudiantes e incidan en su rendimiento y estabilidad emocional.

DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA:

- El Departamento de Ciencias y Tecnología del Colegio basará sus actividades en los estatutos que para el efecto han sido elaborados por el coordinador del Plantel e informes del CONACYT-MEC.

DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACION FISICA:

- Este Departamento se basará en una acción eminentemente destinada a velar por las actividades y el desarrollo cabal de la práctica de Educación

Física, en donde se buscará el perfeccionamiento de las capacidades, intereses e inclinaciones en las distintas disciplinas deportivas, tendiendo siempre a brindar a los estudiantes asesoramiento, consejo y orientación.

DEL DEPARTAMENTO DE INSPECCIÓN:

- La filosofía que regirá la labor del Departamento de Inspección, se basa en una acción eminentemente preventiva, de conocimiento de los alumnos, en los aspectos biosíquico, social, cultural y en el interés por colaborar con la formación integral del alumnado de acuerdo a sus capacidades, potenciales, intereses e inclinaciones tendiendo siempre a brindarles comprensión, asesoramiento, consejo y orientación.

DEL DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA:

- Esta dependencia está organizado con el siguiente personal: La Secretaria, quien para el ejercicio de sus funciones debe reunir los requisitos señalados en el Reglamento General, y, los Asistentes Administrativos, cuyo número dependerá de la resolución de la Dirección Nacional de Personal en proporción a los alumnos matriculados.

En síntesis todos estos departamentos actualmente están funcionando de una manera adecuada en el Colegio y cumpliendo con las labores encomendadas a ellos. Además cada uno de estos departamentos ha presentado la planificación de sus actividades para el período lectivo Septiembre/2010 – Julio/2011 y al final del mismo deberá entregar el informe de cumplimiento de las actividades llevadas a cabo.

4.1.2.5. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

“A través de la convivencia escolar se transmiten modelos consciente o inconscientemente a los jóvenes. Precisamente en las vivencias y expresiones

del diario convivir, la transversalidad de los valores es una cuestión ineludible, puesto que la institución educativa es el primer espacio público de aprendizajes de códigos de vida comunitaria fuera de la familia. Probablemente es el espacio en donde el tiempo se transforma en historia y las relaciones humanas allí experimentadas se transforman en modelo de convivencia social". (Criterios y orientaciones para una política de transversalidad, MINEDUC, 2002, p. 18).

El clima escolar, remite por tanto, principalmente a los valores, actitudes y sentimientos dominantes en el centro escolar e indica la atmósfera que reina en las relaciones sociales; así mismo guarda relación también con las finalidades educativas acordadas en respuesta a las demandas sociales.

Entre los objetivos de Colegio se encuentran desarrollar un trabajo integrador que permita el diálogo de los distintos estamentos del establecimiento para generar un clima de participación activa y responsable en las distintas actividades en pro de una mejor gestión institucional. Lograr una formación integral, basados en principios y valores en los estudiantes; es decir una formación integral, desde una real práctica de valores y fomento de las relaciones humanas.

4.1.2.6. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES

La dimensión pedagógica curricular está íntimamente relacionada con el entorno y el aprendizaje: de los alumnos (formas de aprender), los maestros (planteamiento de contenidos, formas de enseñar, cumplimiento del sílabo), los recursos, y la evaluación, que son los que identifican la calidad del funcionamiento de una institución.

En este contexto, el Colegio Nacional "César Dávila Andrade" se preocupa de generar una educación en la que prime una cultura de análisis y evaluación permanente del quehacer educativo, incentivando la innovación metodológica a través de un perfeccionamiento continuo, fortaleciendo en los docentes el trabajo en equipo, incorporando en el aula la utilización de los recursos de apoyo

pedagógico y revisando y adaptando el currículo de acuerdo a las características de sus alumnos.

En el diagnóstico de la situación que al momento se encuentra viviendo el Colegio. Efectuado tanto en el Plan Estratégico como en el PEI, se ha determinado en el proceso de enseñanza aprendizaje es necesario: mejorar el nivel de rendimiento académico, mejorar el nexo entre la teoría y la práctica, analizar los planes curriculares y planes de unidad didáctica, entre otros. Para remediar los problemas anunciados y otros encontrados en el establecimiento, están considerados en el Plan Estratégico y en el PEI, los aspectos que permitirán en el plano pedagógico curricular un cambio que le permita al establecimiento mantenerse inmerso en la transformación y renovación de la mejora de la calidad de la educación, ayudándole al educando a acceder progresiva y secuencialmente a un estadio superior de desarrollo intelectual para servir de manera adecuada a la sociedad.

A esto debemos agregar algo fundamental que es el clima escolar, esto es las relaciones que se establecen entre docentes y estudiantes, el grado de confianza, de equidad, justicia, ética va a permitir buenas relaciones y un proceso de asimilación mayor.

El Colegio Nacional “César Dávila Andrade”, está plenamente de acuerdo en buscar una participación activa en práctica de valores por parte de alumnos y maestros. Los valores priorizados son: la puntualidad, la equidad, la solidaridad, la identidad, el amor, la responsabilidad, la honestidad, la criticidad, la perseverancia, y el respeto pues están seguros de que un joven que integre a su persona esos valores en la praxis cotidiana, trasciende en su accionar en beneficio y desarrollo social.

4.1.2.7. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES

En lo organizativo institucional la estructura académica del Colegio está bien delimitada y se desarrolla en un clima armónico y relajado. El rector cumple

a cabalidad con sus funciones, demostrándose el liderazgo que ejerce con una excelente calidad humana en la que se destacan valores y principios éticos que permiten mantener un buen ambiente organizacional, asume compromisos con la institución y mantiene una toma de decisiones efectiva.

El Colegio Nacional “César Dávila Andrade” cuenta con una planta docente de 60 profesores de los cuales: 46 profesores tienen nombramiento y 14 profesores son contratados. Efectúan la labor educativa desde octavo de básica hasta decimo de básica y en primero, segundo y tercer año de especialidad en: Físico Matemático, Informática, Químico Biólogo en la sección matutina y Contabilidad en la sección nocturna. El total de miembros que conforman el personal administrativo es de 8 y el personal de servicios es de 3.

El colegio cuenta además con inspector general encargado de atender la puntualidad, disciplina, limpieza, buen uso de uniforme de los estudiantes y abordar problemas conductuales.

En otros aspectos pedagógicos cuenta con una oficina especial para atender al alumnado y con especialistas como un médico, un odontólogo, un educador diferencial y un psicólogo para enfrentar problemáticas relacionadas con la integración escolar.

Es importante destacar que el clima organizacional es: amigable, flexible, disciplinado, favorece a la calidad del aprendizaje; pues todos los miembros de la comunidad educativa participan en los diferentes instancias y se sienten comprometidos en el desarrollo de las actividades educativas, formativas y de recreación. En este proceso de acuerdo a la estructura organizativa esta también inmerso el espacio para los padres de familia, ya que la formación de los jóvenes se da primero en la familia y luego esos valores se fortalecen conjuntamente con la educación en el Colegio.

4.1.2.8. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES

Esta dimensión permite identificar el cumplimiento de las políticas institucionales del Colegio, que son las de formar educandos de manera integral, desde una real práctica de valores y fomento de las relaciones humanas. A fin de realizar los correctivos necesarios para mejorar las tareas docentes, rendimiento de los estudiantes, y labores del personal docente, administrativo y de servicios.

Estas políticas agrupan las perspectivas con los fines propuestos, para desarrollar una educación de calidad y de alto desempeño de todos los miembros de la misma. 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 cuanto a la dimensión presupuestaria, la representatividad de las cuentas que maneja la institución lo lleva el rector. Quién además conjuntamente con la Comisión Financiera de la institución son los encargados de controlar que el dinero sea recaudado correctamente y depositado; es decir, controlan el Presupuesto General de Ingresos y Egresos. Esta administración interna, no significa que se aparten del cumplimiento de las leyes dispuestas por el Estado Ecuatoriano, ante las que cumplen a cabalidad, como las del Servicio de Rentas Internas (SRI), Ordenanzas de la Municipalidad, y, normas del Ministerio de Educación, que controla todas las actividades educativas.

La colectora con la Comisión Financiera del Colegio Nacional “César Dávila Andrade” están a cargo de los fondos y bienes del establecimiento, son los responsables de los bienes y recursos presupuestarios y los encargados de realizar la elaboración del presupuesto conjuntamente con el rector para poner a consideración del Consejo Directivo quienes lo aprueban o modifican según el análisis respectivo. La colectora con sus auxiliares deben atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados y recaudar con diligencia los fondos y asignaciones de la institución. Deben presentar informes sobre el estado financiero y las necesidades presupuestarias, mensualmente o cuando fuere solicitada.

Las fuentes de ingresos a la institución educativa son:

- Aporte del Ministerio de Educación con el pago de profesores fiscales
- Aporte de padres de familia para el desarrollo de actividades extracurriculares
- Autogestión (Programas especiales para recoger fondos)
- Alquiler de los bares y papelería.

En conclusión en la dimensión administrativa y financiera se busca un compendio de formulación del Plan de Desarrollo sobre los objetivos, metas, políticas y estrategias de la institución educativa; que constituyan una verdadera herramienta de cumplimiento de expectativas de los directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo, de servicios, padres de familia y de la sociedad en general.

4.1.2.9. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES

En esta dimensión se busca motivar a todos los integrantes de la institución Educativa a participar activamente en el Colegio con el fin de desarrollar destrezas habilidades conocimientos y fortalecer el crecimiento personal a través de los valores y principios éticos.

Se estimula a los alumnos a participar según su edad y capacidad en las distintas actividades religiosas, civiles, recreativas, deportivas, culturales y sociales a nivel local, regional y nacional para incentivar la integración y compromiso con el colegio y sociedad.

Es importante también la consideración de la incorporación activa de la participación de los padres familia y apoderados en el proceso educativo de sus hijos y a las actividades que ofrece el colegio, para contribuir a la formación de ellos. Hay que identificar las actividades que realizan en la institución con

relación a la sociedad, si conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la retroalimentación en cuanto a la colaboración de estos con la institución.

La institución aspira que sus ex-alumnos y sus familias se sientan integrantes de la institución educativa, a fin de que su experiencia sirva de retroalimentación para las generaciones que van formando del Colegio Nacional “César Dávila Andrade”.

Frente al alto porcentaje de niños y jóvenes abandonados por sus padres debido a la migración; la Institución se preocupa en orientar y concienciar a las personas encargadas de dichos alumnos en la forma de educarlos, controlarlos y tratarlos, desarrollando un proyecto conjunto con el Departamento de Bienestar Estudiantil

Ante la inseguridad que tiene el estudiantado en elegir su carrera universitaria, es indispensable que todos los alumnos que culminan el ciclo básico, conozcan a cabalidad todas las alternativas de carreras existentes y acordes a cada una de las especialidades.

4.1.3. ANÁLISIS FODA

A continuación se desarrolla el análisis FODA en el que se identifica la participación de todos los miembros de la institución y el diagnóstico de los factores internos como externos que influyen y determinan la situación actual del Colegio con respecto al tema de investigación: “Gestión, Liderazgo y Valores”.

4.1.3.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En lo referente al ambiente interno, es primordial evaluar en la institución la práctica de valores, gestión y liderazgo de todos los sistemas que la conforman para que de esta manera se pueda medir lo planificado con lo ejecutado y en el

caso de que existan diferencias implementar medidas correctivas que le permitan optimizar sus puntos fuertes y tratar de neutralizar sus debilidades para que se conviertan en fortalezas.

4.1.3.1.1. FORTALEZAS:

El Colegio Nacional “César Dávila Andrade” constituye una de las instituciones más prestigiosas a nivel fiscal en la formación académica del estudiantado del Austro y de la región. Sus fortalezas en cuanto a generar valores con un compromiso compartido dentro de la cultura institucional son:

- ✓ Un buen nivel de comunicación y relaciones humanas entre los miembros de la institución, esto es: directivos, personal docente, administrativo, de servicios, estudiantes y padres de familia que contribuyen al crecimiento, fortalecimiento de la institución educativa.
- ✓ Alto porcentaje de padres de familia que apoyan a la institución tanto en la organización de actividades académicas como no académicas de manera proactiva; es decir con una actitud amable, cálida, oportuna y de diligencia a los requerimientos del Colegio.
- ✓ Educación en valores y disciplina que van encaminadas a que los estudiantes logren incorporar formas de autocontrol y autodisciplina que les lleven a formarse como personas responsables de sus actos; hacer las cosas con disciplina significa, hacerlas bien oportunamente con el fin de lograr un ambiente de tolerancia, respeto, aprecio por la vida y el bienestar de las personas.
- ✓ La institución es tomada en cuenta para los diferentes actos sociales, culturales y deportivos por el prestigio que la misma mantiene a nivel del Austro y por la práctica de valores y principios que se manifiestan en sus educandos y demás miembros de la institución.
- ✓ Compromiso de cada uno de los miembros de la institución en la planificación coordinación y cumplimiento de actividades.

4.1.3.1.2. DEBILIDADES:

- ✓ Falta de actualización docente, debida a que no se promueve la capacitación ni se apoyan con programas de estudio desde la institución.
- ✓ No cuentan con un Plan Operativo Anual (POA).
- ✓ Falta de recursos económicos para mejor laboratorios y equipamiento de aulas por Ejm. con infocux, internet, etc. En la institución se trata de apoyar; sin embargo los recursos económicos a pesar de la autogestión resultan insuficientes.
- ✓ Escaso personal administrativo y de servicios y elevado número de alumnos/as, pues apenas se cuentan con 7 personas que trabajan en la sección diurna en la parte administrativa y 2 personas de servicio; mientras que en la sección nocturna hay 2 personas encargadas en la parte administrativa y 1 persona de servicios.
- ✓ No hay coordinación con las universidades en relación a programas curriculares. Verificación de que los sílabos cumplan con los requerimientos a nivel de universidad en las diferentes especialidades de bachillerato.
- ✓ Escasa relación con la comunidad en varios campos. Realización de investigaciones que aporten al área social y del establecimiento en general.

4.1.3.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Este análisis permitirá al Colegio Nacional “César Dávila Andrade”, detectar las amenazas y las oportunidades de la institución con respecto a la práctica de valores, gestión y liderazgo; por lo que su conocimiento ayudará a la misma a estar preparada para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

4.1.3.2.1. OPORTUNIDADES:

- ✓ Preferencia y reconocimiento institucional por parte de la sociedad a la institución como una de las mejores opciones en educación media.
- ✓ Ayuda gubernamental a través de partidas fiscales.

- ✓ Variedad de opciones profesionales que brindan las universidades en el país.
- ✓ Gestión con ex alumnos que proporcionen sugerencias que permitan un fortalecimiento académico e institucional; así como apoyo a eventos y actividades extracurriculares que se realicen en la institución
- ✓ Colaboración de las autoridades: gubernamentales, seccionales y ONGs

4.1.3.2.2. AMENAZAS:

- ✓ Desorganización familiar debido a la migración.
- ✓ Proliferación de juegos electrónicos, billares, bares en la comunidad aledaña
- ✓ Aculturación e influencia extranjera.
- ✓ Proliferación de problemas psico-sociales.
- ✓ Creación de nuevas instituciones educativas con otras especialidades.
- ✓ El avance de la tecnología cuyos impactos inciden en un mayor tráfico de datos; así como la utilización de equipos cada vez más poderosos, aunados al uso intensivo a que se han sometido los equipos, hace necesaria la implementación de proyectos de mantenimiento y modernización.
- ✓ No se da seguimiento a los resultados del trabajo docente en el desempeño de los estudiantes.
- ✓ Falta de estudios y de una metodología rigurosa, consistente y compartida para el seguimiento de egresados; pues son escasos y heterogéneos se debe trabajar más en este aspecto ya que los aportes que se puedan obtener por este medio son muy importantes para el fortalecimiento de calidad educativa, gestión, ejemplo de valores, liderazgo y hasta apoyo económico.

4.1.3.3. MATRIZ FODA

CUADRO Nro. 7

FACTORES INTERNOS	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen nivel de comunicación y relaciones humanas entre los miembros de la institución. ▪ Alto porcentaje de padres de familia que apoyan al colegio. ▪ Educación en valores y disciplina. ▪ Institución es tomada en cuenta para los diferentes actos sociales culturales, deportivos, etc. ▪ Compromiso de cada uno de los miembros de la institución en la planificación coordinación y cumplimiento de actividades. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preferencia y reconocimiento institucional por parte de la sociedad como una de las mejores opciones en educación media. ▪ Ayuda gubernamental a través de partidas fiscales. ▪ Variedad de opciones profesionales que brindan las universidades en el país. ▪ Gestión con ex alumnos que proporcionen sugerencias que permitan un fortalecimiento académico. ▪ Colaboración de las autoridades: gubernamentales, seccionales y ONGs 	FACTORES INTERNOS
FACTORES INTERNOS	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de actualización docente. ▪ No cuentan con un POA. ▪ Falta de recursos económicos para mejorar laboratorios y equipamiento de aulas. ▪ Escaso personal administrativo y de servicios y elevado número de alumnos/as. ▪ No hay coordinación con las universidades en relación a programas curriculares. ▪ Escasa relación con la comunidad e investigación en varios campos. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desorganización familiar debido a la migración. ▪ Aculturación e influencia extranjera. ▪ Proliferación de problemas psicosociales. ▪ Creación de nuevas instituciones educativas con otras especialidades. ▪ El avance de la tecnología. ▪ Seguimiento a los resultados del trabajo docente en el desempeño de los estudiantes. ▪ Falta de estudios y de una metodología rigurosa, consistente y compartida para el seguimiento de egresados. 	FACTORES INTERNOS

FUENTE: Observación de campo e información proporcionada por la Institución
ELABORACIÓN: Autora (Gabriela Alava)

En esta matriz se analizan tanto los factores internos como externos que posee la institución actualmente con respecto a la práctica de valores, gestión y liderazgo. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la institución, aspectos sobre los cuales esta tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que existen para la institución y las amenazas situaciones externas que pueden afectar al establecimiento.

Ante esta situación el Colegio Nacional “César Dávila Andrade” tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales la institución tiene poco o ningún control directo.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. ENCUESTAS

4.2.1.1. DE LOS DIRECTIVOS

TABLA Nro. 7
FORMA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
a. El Director (Rector)organiza tareas en una reunión general cada trimestre	2	33,3%
b. Coordinadores de área	4	66,7%
c. Por grupos de trabajo	0	0,0%
d. Trabajan individualmente	0	0,0%
e. Otros (indique cuáles)	0	0,0%
TOTAL	6	100%

FUENTE: Encuesta Directa – Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Gabriela Alava A.

De los 6 directivos encuestados la mayoría de ellos que representan un 66,7% indican que los equipos de trabajo que se conforman en el Colegio son a través de los Coordinadores de Área, mientras que el 33,3% indica que lo hace el Rector.

Como en todo Colegio son los coordinadores los encargados de organizar los principales aspectos, que tienen que ver con el proceso de enseñanza-aprendizaje como: planificación, metodologías, evaluación, etc. Lo cual garantiza una correcta organización que guía de manera adecuada las acciones que se emprendan en la institución.

TABLA Nro. 8
ASPECTOS QUE TOMADOS EN CUENTA AL MEDIR
EL TAMAÑO DE LA INSTITUCIÓN

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
a. El número de miembros en la institución	1	16,7%
b. Los resultados obtenidos en la institución	5	83,3%
c. El valor y tiempo empleados en la institución	0	0,0%
d. Otros (especifique)	0	0,0%
TOTAL	6	100%

FUENTE: Encuesta Directa – Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Gabriela Alava A.

En cuanto a cómo los directivos analizan el tamaño y organización del Colegio, la mayoría que es el 83,3% señala que se toma en cuenta los resultados obtenidos en la institución y el 16,7% restante que es por el número de miembros en la institución, apreciación que considero justa por que se da mayor importancia a la eficiencia antes que a indicadores cuantitativos.

TABLA Nro. 9
FORMULACIÓN DE TAREAS EN MANUAL DE NORMAS

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
a. SI	6	100%
b. NO	0	0,0%
TOTAL	6	100%

FUENTE: Encuesta Directa – Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Gabriela Alava A.

El 100% de los directivos indica que existen normas, reglas y procedimientos a los que deben sujetarse sus miembros, pues en efecto se cuenta con un reglamento en que se encuentran los deberes y derechos de directivos, docentes y estudiantes del Colegio, esto es un respaldo al momento de tomar resoluciones, dejando de lado la aplicación de juicios de valor.

TABLA Nro. 10
LIDERAZGO EN CLIMA DE RESPETO Y TOMA DE DECISIONES

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
a. Director	0	0,0%
b. Rector	3	50,0%
c. Consejo Directivo	3	50,0%
TOTAL	6	100%

FUENTE: Encuesta Directa – Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Gabriela Alava A.

Los Directivos están de acuerdo en un 50% que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Rector y el 50% restante por el Consejo Directivo. Lo que indica que el Rector si pone en práctica el liderazgo, actividad que es compartida por los miembros del Consejo Directivo.

TABLA Nro. 11
PRESENCIA DE DELEGACIÓN DE TOMA DE DECISIONES

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
a. SI	5	83,3%
b. NO	1	16,7%
TOTAL	6	100%

FUENTE: Encuesta Directa – Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Gabriela Alava A.

De los resultados obtenidos acerca de si para resolver conflictos se delega la toma de decisiones a colaboradores en el Colegio el 83,3% de los directivos indica que si lo hace.

La delegación de actividades es una característica de la administración, y se la debe realizar cuando se cuenta con personas capacitadas que determinen aspectos trascendentales en la marcha de la organización, y en todo colegio se cuenta con equipos multidisciplinarios que dan un tratamiento adecuado a los problemas.

TABLA Nro. 12
LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

NATURALEZA DE ACTIVIDADES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	fa	%	fa	%	fa	%
a. Excelencia académica	5	83,3%	1	16,7%	0	0%
b. El desarrollo profesional de los docentes	2	33,3%	4	66,7%	0	0%
c. La capacitación continua de los docentes	1	16,7%	5	83,3%	0	0%
d. Trabajo en equipo	3	50,0%	3	50,0%	0	0%
e. Vivencia de valores institucionales y personales	6	100,0%	0	0%	0	0%
f. Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	33,3%	4	66,7%	0	0%
g. Delegación de autoridad a los grupos de decisión	5	83,3%	1	16,7%	0	0%

FUENTE: Encuesta Directa – Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Gabriela Alava A.

Los resultados obtenidos acerca del desempeño administrativo y liderazgo de los directivos indican que SIEMPRE en un 100% la vivencia de valores institucionales y personales, en un 83,3% la excelencia académica, en un 83,3% la delegación de autoridad a grupos de decisión y en un 50% el trabajo en equipo y señalan que su

liderazgo en cambio A VECES en un 83,3% promueve la capacitación continua de los docentes, en un 66,7% el desarrollo profesional de los docentes y en un 66,7% la participación de los padres de familia en las actividades programadas.

A pesar de que el Colegio César Dávila Andrade es fiscal, es digno destacar la convivencia en valores que se percibe en todos sus miembros tal como lo señala la encuesta aplicada, pues en cada lugar se puede apreciar la cultura y los principios que resaltan en el trato con el personal, estudiantes, en sus carteleras, aulas, laboratorios, baños, bar, en los trabajos presentados por estudiantes, etc.

Un aspecto preocupante que constituye un pilar fundamental en toda institución educativa y que a través de la presente encuesta se visualiza claramente que se está dejando de lado en el Colegio “César Dávila Andrade” es la capacitación continua al personal docente, aspecto que debería ser tomado muy en cuenta por las autoridades; ya que la innovación y actualización en conocimientos, metodologías de enseñanza, uso de la tecnología viene dándose a pasos agigantados y como institución educativa constituye un deber velar por una formación de calidad en la que se destaque la excelencia y el reconocimiento por parte del entorno social.

TABLA Nro. 13

HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	fa	%	fa	%	fa	%
a. Son innatas	3	50,0%	3	50,0%	0	0%
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	66,7%	2	33,3%	0	0%
c. Se adquieren a partir de la experiencia	4	66,7%	2	33,3%	0	0%
d. Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33,3%	4	66,7%	0	0%
e. Capacitación continua que combine la práctica,	5	83,3%	1	16,7%	0	0%

la teoría y reflexión						
-----------------------	--	--	--	--	--	--

FUENTE: Encuesta Directa – Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Gabriela Alava A.

Acerca de las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la institución los directivos señalan que SIEMPRE en un 83,3% se necesitara de capacitación continua que combine la teoría y reflexión, en un 66,7% de la adquisición de experiencia, en un 66,7% a través del estudio de teorías contemporáneas de liderazgo, el 50% señala que son innatas. Mientras que señalan que A VECES las habilidades de liderazgo se desarrollan con estudios de gerencia en un 66,7%.

Los directivos reconocen la importancia de la capacitación continua porque el liderazgo se puede ir adquiriendo cuando se presentan las condiciones necesarias. El liderazgo no es innato, nadie nace sabiendo.

TABLA Nro. 14

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DISEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	fa	%	fa	%	fa	%
a. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	66,7%	2	33,3%	0	0%
b. La disminución del número de estudiantes por aula	3	50,0%	3	50,0%	0	0%
c. La mejora de los mecanismos de control	4	66,7%	2	33,3%	0	0%
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	66,7%	2	33,3%	0	0%

FUENTE: Encuesta Directa – Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Gabriela Alava A.

En cuanto a la gestión de los directivos del Colegio que promueva mejora el desempeño y progreso de la institución ellos señalan que SIEMPRE en un 66,7% apoyan el uso de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, en un 66,7% mejoran los mecanismos de control, en un 66,7% promueven ambientes cordiales de trabajo y en un 50% disminuyen el número de estudiantes por aula.

Se nota que la principal preocupación de los directivos en el colegio se focaliza en visualizar que se debe mejorar, implementar técnicas de control eficientes y propiciar un ambiente de trabajo agradable que sea percibido por todos sus miembros de tal manera que se estimule el aprendizaje y la práctica de valores.

Todos los directivos justamente para mejorar el desempeño parten de resultados previos que guían los pasos a seguir y de esta forma van depurando las diferentes debilidades detectadas y cuanto mejor si hay un ambiente cordial de trabajo y buenos mecanismos de control.

TABLA Nro. 15
ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

PRESENCIA DE ORGANISMOS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	fa	%	fa	%	fa	%
a. De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	100,0%	0	0%	0	0%
b. De gestión (secretario, subdirector, comisión, económica, etc.)	5	83,3%	1	16,7%	0	0%
c. De coordinación (jefe de estudios,						

coordinador, etc.)	5	83,3%	1	16,7%	0	0%
d. Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100%	0	0%	0	0%
e. Otros (¿cuáles?)	0	0%	0	0%	0	0%

FUENTE: Encuesta Directa – Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Gabriela Alava A.

En la presente tabla los directivos señalan que en el Colegio se visualizan en un 100% los siguientes órganos SIEMPRE:

- De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)
- Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)

En un 83,3% los siguientes órganos:

- De gestión (secretario, subdirector, comisión, económica, etc.)
- De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)

Lo que es lógico, pues así lo destaca la Ley de Educación.

TABLA Nro. 16
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO
O JUNTA DE PROFESORES

ACTIVIDADES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	fa	%	Fa	%	fa	%
a. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.						

	2	33,3%	4	66,7%	0	0%
b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	33,3%	3	50,0%	1	16,7%
c. Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	33,3%	3	50,0%	1	16,7%
d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	2	33,3%	3	50,0%	1	16,7%

FUENTE: Encuesta Directa – Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Gabriela Alava A.

Los directivos señalan que el equipo educativo o equipo didáctico o junta profesores en su institución es el encargado A VECES de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos en un 66,7%, establece acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo en un 50%, trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en un 50% y coordina actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. Esto indica que por parte de los directivos hay una débil gestión en la delegación y control de la ejecución de tareas a los equipos de trabajo educativo o junta de profesores; estos equipos deben ser los encargados directos de la coordinación y facilitación para el desarrollo de actividades de enseñanza que propongan los alumnos que un desarrollo sustentable del aprendizaje e incentive el análisis a fondo de temas de interés que ayuden en su desarrollo profesional; así como una débil seguimiento global del grupo de alumnos, de establecer acciones para mejorar la convivencia y de tratar en forma coordinada los conflictos que se generen en la institución. Lo ideal sería que toda la población investigada asevere que siempre se ponen en práctica las declaraciones expuestas.

TABLA Nro. 17

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

DESCRIPCIÓN	SI		NO	
	Fa	%	fa	%

a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	50,0%	3	50,0%
b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83,3%	1	16,7%
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100,0%	0	0%
d. Mantener actualizada la metodología	4	66,7%	2	33,3%
e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	1	16,7%	5	83,3%
f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	83,3%	1	16,7%
g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	1	16,7%	5	83,3%
h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	50,0%	3	50,0%
i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	6	50,0%	0	50,0%
j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	4	66,7%	2	33,3%

FUENTE: Encuesta Directa – Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Gabriela Alava A.

Según la totalidad de los directivos los departamentos didácticos del Colegio SI son los encargados de elaborar la programación didáctica del área correspondiente, de colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje en un 83,3%, de mantener actualizada la metodología en 66,7% y dejan notar que NO es responsabilidad total de los departamentos didácticos

de organizar y desarrollar enseñanzas propias de cada materia, elaborar la programación didáctica de todas las asignaturas; ya que el 50% de los directivos responden que Si y el 50% que NO.

Por último los directivos señalan en un 83,3% que en el Colegio “César Dávila Andrade” no se promueve la investigación educativa, ni se propone actividades de perfeccionamiento para sus miembros, volviendo a reiterar lo señalado en preguntas anteriores acerca de la falta de gestión en la capacitación de sus docentes, aspecto que es fundamental en el nivel académico de los docentes.

TABLA Nro. 18
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
a. SI	5	83,3%
b. NO	1	16,7%
TOTAL	6	100%

FUENTE: Encuesta Directa – Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Gabriela Alava A.

Los directivos del Colegio indican que la gestión pedagógica SI fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidades y potencialidades del entorno geográfico en un 83,3%. Se demuestra así la preocupación por parte de los directivos en que los métodos de enseñanza-aprendizaje impartidos sean los adecuados en la formación de bachilleres para que respondan a las demandas de la sociedad actual, vinculándose sin ningún tipo de inconveniente a la misma con la generación de aportes que respondan a las necesidades del entorno.

TABLA Nro. 19
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

DESCRIPCIÓN	SI		NO	
	Fa	%	fa	%
a. Una reingeniería de procesos	3	50,0%	3	50,0%
b. Plan Estratégico	6	100,0%	0	0%
c. Plan Operativo Anual	3	50,0%	3	50,0%
d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	0	0%	6	100%

FUENTE: Encuesta Directa – Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Gabriela Alava A.

Los directivos señalan que en el Colegio “César Dávila Andrade al momento CUENTA con un Plan Estratégico (PE) que NO CUENTAN con un Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes y no hay un conocimiento a fondo si se cuenta con un Plan Operativo Anual (POA) y si se ha realizado una reingeniería de procesos; ya que el 50% señala que SI y el otro 50% de directivos que NO.

Como se nota persiste el problema relacionado con la capacitación que ni siquiera a nivel directivo está siendo fomentada, lo cual genera grandes inconvenientes para que quienes dirigen la institución puedan manejarse con las destrezas y habilidades requeridas que le permitan al Colegio mantenerse inmerso dentro en los procesos de cambio, de renovación, transformación y mejora de calidad docente, investigadora y de gestión para aumentar su competitividad.

4.2.1.2. DE LOS PROFESORES

TABLA Nro. 20

COMPENDIO RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	%	fa	%	fa	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	30%	10	50%	4	20%
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.	12	60%	7	35%	1	5%
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.	10	50%	5	25%	5	25%
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	25%	11	55%	4	20%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	7	35%	12	60%	1	5%
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	6	30%	12	60%	2	10%

7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	13	65%	7	35%	0	0%
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	7	35%	6	30%	7	35%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	3	15%	5	25%	12	60%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	4	20%	12	60%	4	20%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	20%	12	60%	4	20%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	7	35%	10	50%	3	15%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	30%	9	45%	5	25%
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	10	50%	8	40%	2	10%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	7	35%	10	50%	3	15%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	8	40%	11	55%	1	5%

FUENTE: Encuesta Directa – Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Gabriela Alava A.

Sobre el tema de liderazgo: La mayoría de docentes manifiesta que solamente A VECES se sienten con actitudes y habilidades para cuestionar las disposiciones existentes como por Ejemplo: manifestar desacuerdo continuo con el director un 60%, el manifestar sentirse de acuerdo con decisiones tomadas también lo hace A VECES el 50%. En cuanto a promover la participación a nivel educativo e incentivar la investigación 55% de los docentes manifiesta que lo hace A VECES. Lo que deja de manifiesto que en los docentes hace falta un mayor involucramiento en la institución y el

desarrollo de destrezas y metodologías innovadoras que les permitan participar de una manera más activa y crítica de manera que se generen decisiones que redunden en beneficios para el Colegio, los actores que en el intervienen y hacia el entorno que lo rodea.

De lo expuesto se puede inferir que en el Colegio se visualiza un liderazgo por parte del Rector ligado con la innovación y el cambio y que se promueve entre los representantes y miembros de la institución en general un ambiente de aprendizaje agradable, seguro, armónico y estimulante SIEMPRE manifiestan en los dos casos 50% de los docentes. En cambio indican que admiran el liderazgo de las autoridades y la gestión académica A VECES en un 60%. Lo que indica que en el Colegio existe por parte de las autoridades el compromiso por guiar de manera adecuada a la institución de acuerdo a los retos que demanda la sociedad actual sin dejar de lado los valores, principios y de propiciar el ambiente adecuado para el aprendizaje.

Sobre metodologías utilizadas en el aula en la pregunta 6 los docentes manifiestan que trabajan en equipo A VECES (60%) para la toma decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, lo que deja de manifiesto que hay una falta de coordinación e integración en pro al trabajo en equipo que genere la utilización de metodologías adecuadas que motiven en el estudiante un aprendizaje significativo que genere el desarrollo de competencias, esto puede verse ligado a lo que se manifiesta en la pregunta 5 que existe A VECES (60%) de los padres de familia que muestran resistencia hacia los nuevos métodos de enseñanza y que se puede encontrar resistencia por parte de directivos/autoridades hacia nuevo métodos de enseñanza en un 35% SIEMPRE y en un 30% A VECES.

En cuanto a los valores en la pregunta 7 los docentes indican en un 65% que son un eje transversal en la formación integral del estudiante, afirmación que es correcta porque los valores deben estar presentes en todo momento del acto educativo. La pregunta 9 hace referencia a la integración de los docentes en la institución los cuáles en un 60% manifiestan NUNCA sentirse poco integrados, lo que indica que se sienten relacionados y por lo tanto parte de la institución educativa esto permite regular la conducta de cada docente y promover un ambiente agradable de trabajo que genere la producción de

valores entre sus miembros y se proyecte hacia el resto de actores como son estudiantes, padres de familia, personal administrativo, de servicios; en la pregunta 16 acerca de si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores la mayoría contesta AVECES en un 55%.

En resumen las respuestas respaldan un marco idóneo de comportamiento en los miembros del Colegio César Dávila en el que predominan valores, lo cual es bueno; ya que a través de ellos se dan el ejemplo de la práctica de conductas y actitudes apropiadas y éticas para una correcta convivencia.

Por último en lo que se refiere a la gestión los docentes indican que la Gestión financiera en el Colegio César Dávila Andrade se visualiza SIEMPRE en un 50% , la gestión académica A VECES en un 45% y la gestión de actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes AVECES en un 50% y SIEMPRE 35%. Porcentajes que ratifican lo que está sucediendo actualmente en el Colegio en donde existe mayor preocupación por la gestión económica para dotar a la institución de laboratorios adecuados, así como la construcción del Coliseo de Deportes; mientras que como se puede visualizar la gestión académica se está descuidando pues no se está promoviendo programas de apoyo para capacitar a los docentes ni fomentar sus destrezas en el manejo y utilización de las TIC's.

4.2.1.3. DE LOS ESTUDIANTES

TABLA Nro. 21
COMPENDIO RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO
A LOS ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	Fa	%	fa	%	fa	%	fa	%

1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	2	10%	10	50%	5	25%	3	15%
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	1	5%	13	65%	5	25%	1	5%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	15%	10	50%	6	30%	1	5%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	3	15%	11	55%	4	20%	2	10%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	2	10%	7	35%	11	55%	0	0%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	2	10%	10	50%	6	30%	2	10%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	25%	6	30%	5	25%	4	20%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	0	0%	10	50%	7	35%	3	15%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20%	5	25%	9	45%	2	10%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	7	35%	10	50%	1	5%	2	10%
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	5	25%	10	50%	2	10%	3	15%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	35%	11	55%	1	5%	1	5%

13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	1	5%	13	65%	4	20%	2	10%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	7	35%	7	35%	4	20%	2	10%

FUENTE: Encuesta Directa – Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Gabriela Alava A.

En relación con el liderazgo la pregunta 1 acerca de la opinión de los alumnos hacia autoridades; en su mayoría señalan estar de ACUERDO en que en la institución es importante contar con sus opiniones y las de los docentes; así la respuesta obtenida en la pregunta 2 concuerda con la anterior, en que la mayoría de los estudiantes están DE ACUERDO en que las autoridades escuchan y toman en cuenta sus problemas, así mismo manifiestan en la pregunta 9 estar la mayoría en DESACUERDO acerca de que los docentes no escuchen sus problemas. Por lo tanto las contestaciones obtenidas en las preguntas 1,2 y 9 deja de manifiesto el sentir de la mayoría de los estudiantes de ser escuchados y ayudados en sus problemas por parte de sus líderes director/Rector, autoridades y docentes.

Además señalan que están de ACUERDO en que en la institución se visualiza un liderazgo conductual que impulsa, dirige a los estudiantes en la consecución de sus tareas, razón por la cual en la pregunta 11 se puede visualizar que los estudiantes señalan también estar en DE ACUERDO en su mayoría que el profesor es quien decide lo que se hace en clase mientras que en la pregunta 12 de la misma manera la mayoría señala estar DE ACUERDO que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades.

En lo que concierne a los valores que se inculcan en la institución a los estudiantes la mayoría señalan estar DE ACUERDO que los profesores emplean frases motivadoras en sus clases; así mismo en su mayoría 35% dicen estar COMPLETAMENTE DE ACUERDO Y 35% que están DE ACUERDO que la ética y valores en el Colegio César Dávila se enseñan con el ejemplo. Aspecto que es positivo; ya que es la mejor forma de asimilarlos y ponerlos en práctica.

Lo que respecta a la gestión en la pregunta 13 la mayoría de los estudiantes está DE ACUERDO que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, situación que garantiza el éxito y el desarrollo de las actividades inherentes al proceso educativo.

Respecto a la creatividad, innovación de metodologías de enseñanza los estudiantes manifiestan en la pregunta 4 estar en su mayoría DE ACUERDO que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases, lo que en la pregunta 7 acerca de que si el docente propone actividades innovadoras para que se desarrollen en clases y en la pregunta 8 sobre si los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, variedad, participación existe una tendencia similar en el porcentaje. ¿Cuál es el porcentaje de la calificación en todas las categorías lo que daría a pensar que como los estudiantes fueron seleccionados en forma aleatoria de diferentes paralelos existe docentes con metodologías de enseñanza innovadoras en ciertas materias mientras que en otras materias o niveles debe existir docentes con metodologías de enseñanza tradicionales aún.

Por otra parte la mayoría de estudiantes en la pregunta 5 señalan estar en DESACUERDO de que en las clases se espere que todos los alumnos hagan el mismo trabajo y en el mismo tiempo, esto puede ser beneficioso porque se respetan la difusión indirecta en la pregunta 10 la mayoría señala estar DE ACUERDO de que en las clases se dan las oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, criterio que mantiene relación con la pregunta 12 pues la mayoría de los estudiantes señala que se motiva el trabajo en equipo con la participación del docente bajo instrucciones claras. Lo cual deja de manifiesto que en el proceso de enseñanza-aprendizaje se está fomentando la participación del estudiante así como el trabajo grupal.

4.2.1.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA

TABLA Nro. 22
COMPENDIO RESULTADOS CUESTIONARIO APLICADO A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	Fa	%	fa	%	fa	%
1. Considera que los directivos y docentes del colegio ejercen un eficiente liderazgo basados en valores éticos.	11	73,3%	4	26,7%	0	0%
2. Aprecia que los directivos del colegio permiten un ambiente de aprendizaje agradable, seguro y estimulante.	14	93,3%	1	6,7%	0	0%
3. Mantiene una actitud de colaboración y buenas relaciones con cada uno de los directivos y docentes de sus hijas(os).	10	66,7%	5	33,3%	0	0%
4. Valora en las actitudes de la vida diaria de sus hijas(os) una formación en valores éticos esto es un comportamiento de respeto, obediencia y solidaridad con los suyos.	14	93,3%	1	6,7%	0	0%
5. Considera que el departamento de orientación estudiantil realiza un oportuno y eficiente trabajo de formación y seguimiento de las actitudes de los estudiantes.	13	86,7%	2	13,3%	0	0%
6. Los procesos de investigación que se promueven por parte de los directivos y maestros permite integrar a docentes, padres de familia y						

estudiantes.	7	46,7%	8	53,3%	0	0%
7. Colabora en las actividades extracurriculares de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales que integran a directivos, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	86,7%	2	13,3%	0	0%

FUENTE: Encuesta Directa – Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Gabriela Alava A.

Los padres de familia en su mayoría identifican que en el Colegio “César Dávila Andrade” SIEMPRE se visualiza un liderazgo por parte directivos y docentes con valores éticos que los está constantemente involucrando participar en el proceso de enseñanza desde el hogar y que a su vez les compromete a participar de manera activa en actividades extracurriculares de integración como por Ejm. jornadas deportivas, actividades socioculturales, etc.

En cuanto a la gestión los padres de familia consideran en su mayoría que en el Colegio el Departamento de Orientación Estudiantil realiza SIEMPRE un oportuno y eficiente trabajo de formación y seguimiento de las actitudes de los estudiantes. En cuanto a la gestión que realizan directivos y maestros para promover la realización de actividades culturales, sociales o deportivas que permitan integrar docentes, padres de familia y estudiantes en su mayoría 53,3% manifiestan que se lo realiza A VECES y el 46,7% indica que SIEMPRE lo que nos demuestra que en el Colegio se mantiene una buena gestión en la vinculación de procesos de enseñanza a los padres de familia para un eficiente aprendizaje de los estudiantes.

Las preguntas 1, 3, y 4 en cambio permiten tener una idea general sobre cómo están siendo apreciados por parte de los padres de familia los valores éticos a nivel de directivos y docentes pregunta 1, si existe una actitud de colaboración y buenas relaciones entre directivos y docentes pregunta 2 y si valoran en las actitudes de sus hijas (os) una formación en valores éticos pregunta 3. Ante lo cual los padres de familia indican que en el Colegio se visualizan los valores éticos SIEMPRE en un 73,3%, 66,7% y 93,3% respectivamente resultado obtenido en cada pregunta; lo cual garantiza la correcta formación del alumnado.

En lo que tiene que ver con la metodología de enseñanza los padres de familia en un 93,3% manifiestan a través de la pregunta 2 que SIEMPRE se permite un ambiente agradable de aprendizaje, seguro y estimulante. Lo que indica que los padres de familia confían plenamente en que los métodos de enseñanza aprendizaje, mallas curriculares que se están dictando son las adecuadas y acordes a las demandas de la educación actual.

4.2.2. ENTREVISTAS

4.2.2.1. DE LOS DIRECTIVOS

TABLA Nro. 23
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	fa	Respuesta Débil	fa
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Capacidad para manifestar opiniones compartirlas, retroalimentarlas; ya sea hablada ,escrita, leída, en cambio la información es el contenido del mensaje que permite aumentar conocimiento	6		
2	El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?			NO. Se someten a Ley de Educación, al Reglamento y al Manual de Convivencia que poseen.	6
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Analizando y tratando de evitar confrontaciones en forma pacífica o amigable, mediante el dialogo.	4	Apojaría en la negociación de las partes, en base a las leyes y reglamentos vigentes.	2
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Comunicativo Con valores éticos que se demuestren con el ejemplo Abierto a nuevas ideas y alternativas Carismático Abierto a sugerencias a aprender Sabe escuchar	6		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Se adapta al medio que le rodea , es inteligente, audaz, muy humanista,		No se percibe liderazgo, más bien se enmarca en el	

		paciente, creativo, es democrático	2	cumplimiento individual Se visualiza un Liderazgo conductual	4
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Respeto, cumplimiento, puntualidad, honestidad, solidaridad, justicia, amor, equidad	6		

FUENTE: Entrevista Directa – Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Gabriela Alava A.

La totalidad de directivos contestan de manera positiva que la comunicación es la capacidad para manifestar opiniones compartirlas, retroalimentarlas; ya sea hablada, escrita, leída, en cambio la información es el contenido del mensaje que permite aumentar conocimiento. Así mismo califican que las características de un líder educativo es que debe ser comunicativo, con valores éticos que se demuestren con el ejemplo, abierto a nuevas ideas y alternativas, carismático, sabe escuchar y en que señalan en un 100% que se desarrollan valores institucionales como: respeto, cumplimiento, puntualidad, honestidad, solidaridad, justicia, amor y equidad.

Por último en su totalidad indican con una respuesta débil que NO cuentan con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo y que se someten únicamente a la Ley de Educación, al Reglamento y Manual de Convivencia que poseen.

En cuanto al manejo de conflictos se reciben respuestas positivas en un 67% indicando que se resuelven analizando y tratando de evitar confrontaciones en forma pacífica o amigable, mediante el dialogo. Apoyaría en la negociación de las partes, en base a las leyes y reglamentos vigentes.

Con respecto al liderazgo la mayoría de respuesta esto es un 67% señalan que NO se percibe liderazgo, más bien se enmarca en el cumplimiento por lo tanto se identifica un liderazgo conductual y en un 33% indican de manera positiva se adapta al medio que le rodea, es inteligente, audaz, muy humanista, paciente, creativo y democrático.

4.2.3. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

TABLA Nro. 24

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
<i>Problema 1.</i> - No hay capacitación continua para el cuerpo docente, autoridades y personal administrativo	Falta de gestión académica por parte de autoridades.	No hay respuesta a las demandas de la sociedad actual que exige una educación de calidad.
	No hay presupuesto.	Se fomenta el ahorro y se descuida invertir en la formación de los transmisores del conocimiento que son el pilar fundamental de la educación.
	Conformismo con lo que se conoce.	No se generan propuestas a través de ideas innovadoras.
	Laboratorios con tecnología limitada y falta de equipos.	Práctica escolar rutinaria, basada únicamente en la teoría, falta de aplicación práctica.
<i>Problema 2.</i> - No se utilizan metodologías de enseñanza innovadoras	No hay trabajo en equipo para generar cambios en las metodologías de enseñanza y considerar innovaciones.	Las metodologías de enseñanza utilizadas continúan siendo tradicionales.
	No hay actividades progresistas, cursos de capacitación que lleven a consolidar procesos de enseñanza-aprendizaje satisfactorios.	Los profesores no cuentan con insumos que les permitan ir innovando y ajustando de una mejor manera los métodos de enseñanza y evaluación de las asignaturas a su cargo.
	No hay el interés docente, de poner en práctica técnicas innovadoras que motiven el proceso de enseñanza-	No se genera un aprendizaje significativo

	aprendizaje.	
	No hay Fomento de la Investigación educativa.	No se generan nuevos conocimientos y experiencias significativas que aporten en la formación tanto de estudiantes como docentes.
<p><i>Problema 3.</i> - No hay el POA de la institución , ni un manual o reglamento de quién, cómo y cuándo se realiza tareas de liderazgo</p>	No hay una coordinación adecuada por parte de las autoridades para la elaboración de estos instrumentos de ayuda a la gestión.	Carencia de una línea base bien estructurada a través de una planificación que le permita responder ante las necesidades que se presenten en el día a día con estrategias adecuadas para el logro de los objetivos educacionales.
	Falta de delegación	Crea cuellos de botella; ya que quien tiene a cargo la dirección o coordinación se vuelve imprescindible con demasiadas tareas, terminando por olvidar realizar quizás cosas más importantes.

FUENTE: Encuestas y Entrevistas Directas – Colegio Nacional “César Dávila Andrade”

ELABORACIÓN: Gabriela Alava A.

5. DISCUSIÓN

Los centros educativos actuales constituyen organizaciones cada vez más complejas, que demandan de una gestión integral que de apertura a la articulación de los procesos de planeación y de acción en el proceso educativo, permitiendo en las actividades que se desarrollen resolver problemas educativos complejos mediante la implementación de proyectos innovadores entorno al aprendizaje de los alumnos. Entonces se lograra en el presente el cambio en las organizaciones educativas del futuro.

En el Colegio Nacional “César Dávila Andrade” se identifica que la forma de organización está centrada en la gestión de una manera situacional en donde quien toma las decisiones es el Rector conjuntamente con el Consejo Directivo dando únicamente contestaciones a los pedidos y exigencias del momento sin un trabajo conjunto entre los involucrados que genere respuestas educativas desde las que deben atender a la diversidad del alumnado. Aspectos que se ven reflejados en los resultados

de las encuestas aplicadas a los docentes en donde nos indican en su mayoría que A VECES se visualiza gestión académica y de involucración de los actores, resultado que tiene relación con lo obtenido de la encuesta aplicada a directores en la pregunta 7 en donde se da a conocer que no se está dando capacitación continua al personal de la institución situación altamente preocupante que debe ser considerada de manera inmediata por las autoridades del Colegio; ya que el desarrollo profesional perfecciona a una persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión, más aún cuando se trata de un educador en el que se debe destacar la excelencia académica esto es sólidos conocimientos científicos y técnicos acordes a la realidad actual que permitan velar por un deber fundamental que como docente e institución educativa se tiene de formar profesionales que se integren con adecuadas destrezas, competencias, habilidades, conciencia y compromiso social a las necesidades del entorno que los rodea. A esta situación se suma la identificación de una débil aplicación de nuevas metodologías de enseñanza que garanticen aprendizajes significativos, una falta de cultura de utilización de la tecnología y manejo de las TIC's como lo manifiestan en forma mayoritaria los estudiantes a través de la encuesta que les aplico en las preguntas 4, 7 y 8; así como tampoco se promueve la investigación educativa que permita generar experiencias y nuevos conocimientos con aportes que sean trascendentales en la formación de los estudiantes y contribuyan a incrementar la calidad y competitividad del colegio como lo señalan en la encuesta aplicada a directivos pregunta 12.

Para que el Colegio pueda dar una solución a este problema de gestión académica es necesario articular estrategias que permitan la participación de todos los sectores implicados, con el objetivo de debatir y reflexionar sobre el manejo de temas fundamentales que requieren los docentes, formas de apoyo para que se logre un mayor número de profesores con educación superior de cuarto nivel, debiendo explicitar sus propuestas y hacerlas extensivas a todos los sectores implicados cumpliendo así con los requisitos propios de los servicios públicos en una sociedad democrática.

Por otra parte en lo que tiene que ver con la gestión financiera se visualiza SIEMPRE un especial cuidado y manejo de los fondos como lo indican en la encuesta

aplicada a los docentes pregunta 14. Este especial cuidado y manejo de fondos es bueno pero no suficiente para atender las necesidades que se presentan en el Colegio pues de acuerdo a la observación de campo realizada en la institución se ha descuidado gestionar recursos o buscar auto-gestión para adquirir equipos de computo actualizados e infocux que permitan un mejor proceso de enseñanza acorde a las demandas de la sociedad actual; así mismo en lo que tiene que ver con la gestión en varias acciones como atender a los padres de familia, escuchar y resolver conflictos, llevar adelante el proyecto educativo institucional los resultados nos dan a conocer que se están manejando de una manera adecuada, pues los padres de familia opinan que el Colegio a través del DOBE se realiza SIEMPRE un oportuno y eficiente trabajo de formación y seguimiento de las actitudes de los estudiantes, así como en la mayoría de actividades culturales, sociales y deportivas se los está integrando con los estudiantes, docentes y directivos. La pregunta 3 de la entrevista aplicada a los directivos indica en un 67% que los conflictos se resuelven analizando y tratando de evitar confrontaciones en forma pacífica, mediante el dialogo que permite una mejor comunicación y retroalimentación por la capacidad que se genera para manifestar opiniones y con lo que tiene que ver con el P.E.I. "Proyecto Educativo Institucional" para el Colegio Nacional "César Dávila Andrade" la elaboración de este instrumento de planificación estratégica es indispensable realizarlo cada año con el fin de establecer líneas de acción oportunas a través de la formulación de estrategias dirigidas a mejorar las debilidades identificadas y contrarrestar las amenazas. La importancia de que se realice una adecuada gestión radica en que contribuye al perfeccionamiento de la competencia y el desempeño de los miembros involucrados en la institución propendiendo al logro de los objetivos y metas educacionales que respondan a las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y personal administrativo. A este instrumento de gestión educativa se complementa el POA (Plan Operativo Anual) que es también un instrumento de gestión educativa en el que en cambio se enumera los objetivos y las directrices que se deben marcar el corto plazo; es decir, se desglosa de manera detallada como se van a ir cumpliendo durante cada mes cada uno de los objetivos estratégicos planteados. En este aspecto es importante recalcar que al momento el Colegio Nacional "César Dávila Andrade" no cuenta con el POA lo que evidencia una debilidad en el cumplimiento de tareas, coordinación, y

seguimiento al ser un documento de esencial importancia a elaborarse cada año, mismo que no fue proporcionado entre la carpeta que se solicito de instrumentos de gestión educativa y que al preguntarse en la encuesta a directivos de la institución de si se cuenta con un POA en la pregunta número 14 literal c) el 50% de ellos menciona que el Colegio no cuenta con este instrumento de gestión educativa.

Entonces los encargados de gestionar en una institución formadora de estudiantes son los directivos y profesores, por lo tanto todo centro educativo requiere de una dirección escolar que oriente hacia un modelo nuevo e innovador. Recordemos que el director de un centro educativo es la máxima autoridad y sobre él recaen muchos deberes y atribuciones que al ser cumplidas gobernarán la buena marcha de la institución, debe ser la primera persona llamada a la innovación a la actualización permanente y a ser un gran profesional dentro de la comunidad educativa. A la luz de las características que se indican debe poseer un líder, en el Colegio “César Dávila Andrade” se identifica en el Rector más bien un Liderazgo conductual es decir situacional como lo indican los estudiantes de manera mayoritaria en la encuesta aplicada pregunta 3, los docentes pregunta 4. Lo que se pretende actualmente es un liderazgo que en rumbo a la organización hacia la consecución de sus objetivos educacionales en donde se destaque un carisma, es decir se lidere con el ejemplo. El director o líder de un centro educativo debe ser quien centra su atención en las personas, en sus necesidades y bienestar, confía en la gente, inspira confianza, tiene visión a largo plazo y perspectiva global, busca soluciones, promueve ideas creativas, apoya el cambio, estimula las acciones de otros, delega responsabilidad y poder de decisión, da importancia a lo que los colaboradores hacen bien y educa en lo que es posible hacer mejor.

Es importante, tomar en cuenta que del director depende todo lo que sucede en la institución; ya que él tiene un compromiso, su mayor prioridad es cuidar por el bienestar de la institución y de todos los que en esta trabajan, esa responsabilidad se la tomo desde el momento en que ejerció este cargo. Razón, por la cual, una organización debe analizar bien en el momento de asignar un director.

El director debe ser una persona reconocida por todos como la más eficiente, que ayuda al resto a identificar un camino, a desarrollar planes de acción para conseguir objetivos, es decir debe ser facilitador, evaluador justo, visionario, consejero, motivador, asertivo, pero sobre todo atento a escuchar las opiniones y necesidades de los demás.

Manejándose de esta manera el director lograría de su institución lo que hoy en día piden los padres de familia una educación formando alumnos luchadores por y para la vida.

Dentro de este ambiente el reto fundamental en toda institución educativa es el de poner en práctica sus valores y principios éticos, aspecto importante que se destaca de una manera sólida en el Colegio Nacional “César Dávila Andrade” a pesar de ser un colegio fiscal fomenta día a día una convivencia de sus miembros con un clima de respeto, paz, armonía, honestidad, respeto a las opiniones de cada uno de ellos. No hay que olvidar que los valores buscan el bien común, en educación esos valores son aprendidos en la familia y reforzados en la institución educativa y en el Colegio se lo realiza mediante charlas, difusión de valores y principios en las carteleras, en el aula con cada uno de los docentes.

En este aspecto las encuestas aplicadas a los estudiantes preguntas 6, 10 y 14, que indican de manera mayoritaria que las clases se inician con palabras motivadoras que tienen que ver con valores y principios, así mismo que se está respetando la opinión de los estudiantes y que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Por su parte también en las contestaciones de los docentes hay un predominio de valores, lo cual es bueno; ya que garantiza una adecuada formación con conciencia ética y moral y por parte de los padres de familia indican de manera mayoritaria que aprecian los valores y principios éticos que se destacan en la convivencia diaria en la institución. Sin duda educar en valores significa proporcionar una educación integral al niño o al joven de manera que la formación en valores no quede únicamente a nivel filosófico o intelectual, sino que sobre todo trascienda a la vida, a las actitudes, a los hábitos, a las costumbres.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. CONCLUSIONES:

- En el Colegio “César Dávila Andrade” la práctica de valores es un eje trascendental en la formación de los estudiantes, entre autoridades, docentes, funcionarios administrativos. Esto permite que se perciba un ambiente de cultura de ética de principios en la institución que garantizan el compromiso y conciencia social por parte de sus miembros.
- El ambiente institucional entre los actores es agradable lo que de seguro permitirá que cualquier cambio e innovación se han asumidos por sus miembros con el compromiso de aportar en pro del beneficio de todos sus miembros y de la institución frente al entorno social que los rodea.
- La organización del Colegio está conformada de acuerdo a las normas jurídicas pero hace falta promover la capacitación en su personal que garantice una

actualización constante, lo que de seguro conllevará a que los futuros bachilleres del Colegio se destaquen por una formación académica competitiva que les permita tener acogida en el mercado laboral, acceder y continuar sus estudios sin ninguna dificultad a nivel de pregrado y posgrado.

- Se visualiza en el Colegio Nacional “César Dávila Andrade” una carencia de programas de investigación bien definidos en cada una de las áreas que motive a la conformación de equipos multidisciplinarios dispuestos a generar nuevas experiencias y conocimientos, que puedan ser aprovechados de una mejor manera en la formación tanto de: estudiantes, docentes, autoridades, funcionarios administrativos y sociedad en general.
- Las metodologías de enseñanza que se están utilizando en la institución son las tradicionales. Por lo tanto, de manera mayoritaria hay un pedido por parte de los estudiantes la implementación de metodologías innovadoras que permitan un mejor aprendizaje
- Se visualiza un problema de gestión de recursos en la implementación de laboratorios de cómputo apropiados y actualizados así como la disponibilidad de infocux para la utilización en las aulas de clase; ya que al momento el Colegio cuenta con dos laboratorios de cómputo con una capacidad de 30 estudiantes cada uno cuyos equipos en su mayoría se encuentran en malas condiciones debido a que son antiguos, en cuanto a la disponibilidad de infocux solamente cuentan con uno que se encuentra ubicado en el auditorio de la institución. Esta situación ocasiona que los jóvenes no puedan acceder a la tecnología y manejo de las TIC’s de una manera adecuada.
- El Colegio “César Dávila Andrade” en la actualidad carece de dos instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores estos son el POA (Plan Operativo Anual) y el Manual de Procesos de quién ejerce las tareas de liderazgo.

6.2. RECOMENDACIONES:

- Es de vital importancia que las autoridades: Rector, Consejo Directivo, gestionen programas de capacitación continua para el cuerpo docente que labora en el Colegio. Formación que puede ser impartida con el aprovechamiento de horas extra-curriculares, con las que cuentan actualmente los docentes en educación media.
- Las autoridades del Colegio deben promover la actualización de la carpeta docente esto es: curriculum vitae, archivos digitales de la bibliografía utilizada para dictar clases, presentaciones en diapositivas, formatos de evaluaciones, etc.
- Se debe fomentar la participación de las comisiones designadas por cada área con el fin de que se evalúen y propongan nuevas metodologías de enseñanza acordes a las necesidades del contexto social que garanticen aprendizajes significativos.
- Crear la cultura en cada docente de entrega de un informe mensual o trimestral en el que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- El Consejo Directivo del Colegio debe promover un tipo de liderazgo transformacional, democrático donde los docentes sean los corresponsables del mejoramiento y excelencia de la calidad educativa de la institución.
- Se debe incentivar la investigación formativa y generar compromisos por medio de los coordinadores de área para establecer líneas definidas de investigación que se enmarquen en torno a las asignaturas que conforman cada una de las áreas; para lo cual es necesario que se dicten charlas sobre la importancia de la investigación en una institución educativa, pasos a seguir para la estructura de una propuesta, sostenibilidad de la investigación por parte de docentes que conformen grupos de trabajo, conformación de equipos de trabajo

multidisciplinarios, análisis y gestión del financiamiento e infraestructura que permitan la sostenibilidad de la investigación y la difusión de sus resultados.

- Se debe coordinar de manera adecuada todas las actividades requeridas en la institución y delegar tareas a equipos de trabajo. De manera que no se deje de lado la elaboración de instrumentos básicos de gestión como son el manual de procesos de quién ejerce las tareas de liderazgo y el POA (Plan Operativo Anual) con los que no cuenta el Colegio “César Dávila Andrade”.
- Se deben gestionar recursos económicos a través del Ministerio de Educación o por auto-gestión del Colegio con el fin de actualizar los equipos de cómputo con los que actualmente cuenta en sus dos laboratorios; así como adquirir al menos unos cuatro infocux que le permitan a la institución contar con una base tecnológica que garantice una educación que responda a la necesidades actuales que demanda la sociedad.

7. PROPUESTA DE MEJORA



COLEGIO NACIONAL “CÉSAR DÁVILA ANDRADE”

Ciudadela el Paraíso –Teléfono 2801872

Cuenca - Ecuador

TEMA:

**“SEMINARIO-TALLER DIRIGIDO A DESARROLLAR E INCREMENTAR
COMPETENCIAS BÁSICAS DE LOS DOCENTES EN CUANTO A:
METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA”**

**CUENCA- ECUADOR
AÑO * LECTIVO
2011-2012**

- **JUSTIFICACIÓN:**

El Proyecto educativo para incrementar las destrezas, habilidades y competencias del personal docente en metodologías de enseñanza y planificación educativa, se inscribe en una necesidad sentida del Colegio Nacional César Dávila Andrade de capacitar adecuadamente a los docentes para lograr una gestión eficaz, eficiente y efectiva que responda al encargo social de formar profesionales, de desarrollar conocimiento y de prestar servicios a la sociedad; lo cual coadyuvara a la construcción permanente de la cambiante sociedad del siglo XXI. La nueva época que vive el país obliga a las instituciones educativas a una adecuada planificación, organización, dirección y control de sus actividades administrativas, encaminando su accionar a la consecución de propósitos acordes a las necesidades sociales y al desarrollo del país. Las tendencias mundiales de la educación suponen una adecuada gestión de los recursos económicos, técnicos, materiales y humanos en concordancia con los nuevos desafíos contextuales de la época.

De esta manera el presente proyecto contribuirá a mejorar la calidad docente, donde el profesorado asuma un compromiso social y ético de formar profesionales que respondan a las necesidades sociales con juicio crítico aportando a un mejor desarrollo tanto a nivel personal como del entorno. Así mismo contribuirá a mejorar la imagen de un Colegio de calidad que le ayude a situarse en los primeros lugares a nivel de educación medio tanto a nivel del Austro como del país y a mantenerlo inmerso dentro del proceso de transformación e innovación que demanda la educación actual.

- **OBJETIVOS:**

- GENERAL:**

- Fortalecer al personal docente del Colegio Nacional César Dávila Andrade a través de capacitaciones que les permitan desarrollar habilidades y destrezas en la transmisión de conocimientos con metodologías de enseñanza apropiadas. Que a su vez genere un mayor compromiso de los docentes en el liderazgo, valores y gestión en la formación integral y de calidad de los jóvenes

estudiantes con planificaciones educativas que permitan alcanzar el cumplimiento de la misión y visión planteados por el Colegio.

ESPECÍFICOS:

- ✚ Incrementar e incentivar en los docentes la capacitación tanto pedagógica como psicológica; ya que a más de una excelente preparación académica debe poseer una gran calidad y calidez humana, que permita llegar a cada uno de los alumnos.
- ✚ Capacitar en conocimientos claves de liderazgo, trabajo en equipo, manejo de métodos y técnicas de enseñanza, comunicación (manejo de conflictos), planificación educativa que permitan desarrollar competencias y habilidades en el docente.
- ✚ Generar un espacio para dialogar e intercambiar experiencias y conocimientos de modelos de gestión docente dentro del centro educativo y en otros centros del país.
- ✚ Generar reflexión acerca del funcionamiento actual de la docencia y a partir de ellas llegar a acuerdos, propuestas que consecutivamente permitan diseñar estrategias para el Colegio Nacional “César Dávila Andrade”.

• PRINCIPALES IMPACTOS

El presente proyecto contribuye al perfeccionamiento de la competencia y el desempeño en la gestión de los profesores, en correspondencia con las funciones y responsabilidades inherentes a sus labores.

El docente se convertirá en un profesional competente con habilidades de gestión pero también con valores éticos y morales, para que en el aula de clase fomente la participación de los alumnos y transmita de manera adecuada sus conocimientos creando de esta manera un proceso de mejora continua.

El docente se sentirá con el deber cumplido de formar estudiantes de calidad, capaces de enfrentar los retos que la vida les impone, cuando en su labor educativa se destaquen los conocimientos, destrezas y actitudes que lo conllevaran a perfeccionar su carrera docente y sentirse orgulloso de su labor.

En los estudiantes se valoraran aquellos aspectos, metodologías que se apliquen para una mejor formación, que favorezcan su inserción en el mercado laboral y la sociedad con éxito, que los caracterice por una formación en habilidades, reflexión y entrenamiento de la mente para desenvolverse en la vida.

En la institución será de vital importancia este proceso de capacitación; ya que permitirá que los docentes se motiven y realicen una renovación y transformación más profunda en sus programas métodos y objetivos que le permitan mantener al Colegio inmerso dentro de los niveles competitivos y sirvan de contribución académica a las necesidades de formación integral que demanda la sociedad actual.

- **DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El presente programa de capacitación consiste en el desarrollo de seminarios talleres de 8 horas de duración por cada tema. A continuación se indica la propuesta de malla curricular, para el presente proyecto educativo:

Módulo	Tema Seminario Taller	Contenidos
1	Herramientas para la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • La acción comunicativa • La importancia del diálogo y de la escucha entre docente-estudiante. • La comunicación hacia afuera: Herramientas para el discurso.
2	El trabajo en equipo y la colaboración multipartes en la institución educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Acercamiento a la teoría del trabajo en equipo. • Visión compartida: la práctica en equipo. • Unificar esfuerzos con otros actores: la colaboración multipartes.
3	Liderazgo docente y los retos profesionales frente al desarrollo tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo y su papel en la docencia. • Los tipos de liderazgo. • Ideas para un liderazgo transformador.
4	Pensamiento Creativo en los docentes, metodologías de enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> • La pausa creativa. • La provocación. • El pensamiento creativo aplicado en el aula de clase.
5	Planificación Estratégica de docentes en relación al diseño de sus clases.	<ul style="list-style-type: none"> • La Planificación Estratégica: ¿qué es? Y ¿para qué sirve? • La Planificación ante el desarrollo tecnológico • Auto diagnóstico Participativo. • Los pasos para la planificación estratégica. • El Plan Operativo.
6	Identidad, Cultura y Derechos Humanos, en la institución educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • La Cultura • ¿Cómo nos reconocemos a nosotros mismos/as?: La identidad. • Los derechos humanos: características y clasificación. • Mecanismos para garantizar el ejercicio de los derechos humanos • El derecho a la movilidad humana.

La modalidad de estudio a utilizarse será semi-presencial pues una vez por mes los docentes tendrán que asistir a las clases presenciales de cada módulo esto es los sábados de 08H00 a 12H00 y de 13H00 a 18H00. El tiempo restante tendrán que distribuir su horario con sus labores diarias para investigar y realizar trabajos, al final de cada mes los docentes deberán presentar los trabajos del módulo que serán calificados sobre 40 puntos y rendir una evaluación sobre 60 puntos. Para aprobar el módulo deberán tener como mínimo entre la sumatoria de la evaluación y el trabajo 70 puntos sobre 100, en el caso de no cumplir con el mínimo requerido podrán rendir una evaluación supletoria al final del seminario en los módulos que no hubieren aprobado. Una vez concluido los seis módulos para la obtención y entrega del certificado de aprobación del seminario los docentes deberán entregar un trabajo final que consistirá en la presentación de la planificación, metodología y evaluación de aprendizajes que cada uno elaborará para la materia a su cargo utilizando las técnicas aprendidas durante el seminario.

- **LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL:**

El presente proyecto se ha previsto realizarlo en las instalaciones del Colegio Nacional “César Dávila Andrade”, de la ciudad de Cuenca, de la Provincia del Azuay con el acompañamiento y facilitación en la ejecución del seminario-taller por parte de técnicos del Programa ACORDES (Acompañamiento Organizacional al Desarrollo) de la Universidad de Cuenca.

- **POBLACIÓN OBJETIVO**

En la ejecución del presente proyecto participaran:

- Autoridades: Rector, Vicerrector, Inspector General como responsables de la organización, ejecución y evaluación de lo alcanzado.
- Docentes: 60 participantes y beneficiarios directos del proyecto.
- Población estudiantil y padres de familia: beneficiarios finales de este proceso.

➤ SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La propuesta se sustentara en los recursos que se detallan a continuación:

- **Humanos:**

- 6 Facilitadores (uno por módulo)
- 1 Director Académico
- 1 Secretaría a medio tiempo
- 60 Docentes
- **Responsables directos de la propuesta de capacitación:** Rector, Vicerrector, Director Académico y Programa ACORDES

- **Tecnológicos**

- Internet
- Laptop
- Retroproyector
- Videobim
- Impresora
- Telefax

- **Materiales**

- Pizarra de tinta líquida
- Marcadores
- Cinta adhesiva
- Papel
- Materiales bibliográficos de apoyo digital e impreso
- Carpetas folder.

- **Físicos**

- Auditorio de la Institución para las conferencias
- Aulas para los talleres.

- **Económicos**

- Recursos del Presupuesto de la Institución, aporte del Ministerio de Educación y pago de inscripción.

- **Organizacionales**

- Autoridades
- Departamento pedagógico curricular
- Autorización de la Dirección Provincial de Educación

- **ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA:**

El proceso de capacitación contará con un enfoque metodológico basado en la Indagación Apreciativa, el aprendizaje significativo. A través de seminarios- talleres de capacitación se buscara generar un espacio de reflexión, intercambio y aprendizaje significativo entre los docentes.

En la ejecución de los seminarios-talleres se partirá de la idea de mirar los procesos educativos desde la Indagación Apreciativa como un método para el desarrollo de conocimientos que acentúa los aspectos positivos de los procesos estudiantes, docentes y institución, enfatizando las potencialidades y oportunidades, en lugar de las deficiencias y debilidades.

Partiendo de las experiencias de los docentes en su propio contexto el aula, se genera el mejor insumo para la reflexión, interacción y, por tanto, el aprendizaje. También recurriremos a los preceptos y enseñanzas de la Educación Popular, pues se busca que a través del diálogo, la reflexión y la crítica a lo establecido, que los docentes puedan construir propuestas y espacios para implementar técnicas de enseñanza, uso de tecnología, etc. en sus clases y de esta manera generar un ambiente proactivo y de mejora continua en el aula.

Por otra parte, la capacitación a realizarse se sustentara en la socialización de la presente investigación efectuada sobre “Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio Nacional César Dávila Andrade año 2011” misma que se dará a conocer a través de un taller con la presencia de directivos, docentes y demás funcionarios de la institución en la que se presentará:

- Insumos teóricos apropiados que permitan fortalecer los procesos de gestión para una adecuado inserción de habilidades, destrezas y conocimientos en el aula.
- Resultados Encuestas: aplicadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio.
- Entrevista a directores.
- Matriz de problemáticas: causas y efectos
- Conclusiones y recomendaciones

Aprovechando de este taller en el que se logrará sensibilizar a los miembros de la institución se hará participe la propuesta de capacitación en la que se va a emprender y se procederá a indicar a detalle el convenio efectuado con ACORDES, los módulos a impartirse, metodología que se utilizará, carga horaria, modalidad de estudios, tiempo, trabajos a entregarse, evaluaciones, costos.

• **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:**

ACTIVIDADES	Mes 1 NOV./2011	Mes 2 DIC./2011	Mes 3 ENE./2012	Mes 4 FEB./2012	Mes 5 MAR./2012	Mes 6 ABR./2012	Mes 7 MAY./2012	Mes 8 JUN./2012
Inscripciones	■							
Módulo 1								
Seminario		■						
Desarrollo de trabajo		■						
Entrega de trabajo		■						
Revisión y evaluación		■						
Módulo 2								
Seminario			■					
Desarrollo de trabajo			■					
Entrega de trabajo			■					
Revisión y evaluación			■					
Módulo 3								
Seminario				■				
Desarrollo de trabajo				■				
Entrega de trabajo				■				
Revisión y evaluación				■				
Módulo 4								
Seminario					■			
Desarrollo de trabajo					■			
Entrega de trabajo					■			
Revisión y evaluación					■			
Módulo 5								
Seminario						■		
Desarrollo de trabajo						■		
Entrega de trabajo						■		

ACTIVIDADES	Mes 1 NOV./2011	Mes 2 DIC./2011	Mes 3 ENE./2012	Mes 4 FEB./2012	Mes 5 MAR./2012	Mes 6 ABR./2012	Mes 7 MAY./2012	Mes 8 JUN./2012
Revisión y evaluación						■		
Módulo 6								
Seminario						■		
Desarrollo de trabajo						■		
Entrega de trabajo							■	
Revisión y evaluación							■	
Desarrollo de trabajo final							■	
Entrega de trabajo final							■	
Calificación de los trabajos								■
Entrega de certificados								■

- **FUENTES DE INFORMACIÓN:**

G. POSNER. Análisis de Currículo. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., 2004.

LEPELEY TERESA. Gestión y Calidad en Educación, 2001.

MARINA JOSÉ ANTONIO. Teoría de la Inteligencia Creadora. Editorial Anagrama, 1993.

PRIETO CASTILLO DANIEL. La Comunicación en la Educación. Editorial Buenos Aires: La Crujía, 2004.

QUINTINA MARTIN, Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. Editorial GAAP, 2006

TORRANCE E.P. Educación y Capacidad Creativa. Marova. Madrid, 1977.

- **FINANCIAMIENTO :**

INGRESOS				
FINANCIAMIENTO				
Inscripciones docentes	Inscripción	60	50	3.000,00
Aporte Colegio Nacional "César Dávila Andrade"		docentes		2.702,00
Aporte Ministerio de Educación				4.000,00
TOTAL INGRESOS				9.702,00

- RECURSOS :

PRESUPUESTO GENERAL				
GASTOS				
RUBROS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1. RECURSOS HUMANOS				
1.1 Director Académico	Mes	8	200	1.600
1.2 profesores nacionales (3)	Horas	24	40	960
1.3 profesores locales (5)	Horas	32	20	640
1.5 Secretaria (a medio tiempo)	Mes	8	130	1.040
Subtotal 1				4.240
2. EQUIPAMIENTO				
2.1 Equipo de Computación (laptop)		1	650	650
2.2 Videobim		1	500	500
2.3 Equipo de Computación (Desktop)		1	800	800
2,4 Impresora		1	100	100
2,5 Telefax		1	600	600
Subtotal 2				2.650
3. VIAJES Y ESTADIA				
3.1 Viajes Nacionales	Viajes	3	90	270
3.2. Movilización ciudad	Días	8	80	640

3.3 Alojamiento y Alimentación	Días	3	120	360
Subtotal 3				1.270
4. MATERIAL DIDÁCTICO Y OFICINA				
Gastos generales de oficina	Global	global	global	300
Reproducción de Textos	Texto	60	10	600
Subtotal 4				900
5. Promoción y Difusión	Carpeta	60	3	180
subtotal 5				180
TOTAL				9.240
Imprevistos 5%				462
TOTAL GASTOS				9.702,00

8. BIBLIOGRAFÍA

8.1. LIBROS

ALLES, Martha. *Gestión por competencias. El diccionario*. Ed. Granica.

ALVAREZ GALVEZ, Luz Esther. *“Guía Didáctica, Proyecto de grado I”*, Editorial UTPL. Loja, 2010.

ANDER-EGG EZEQUIEL ANDER-EGG. *“Introducción a la Planificación Estratégica”*. Editorial Lumen Humanitas.

BASS B.M. *“From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Visión”*, Organizational Dynamics, 1990.

BENNIS W.G. *“Managing the Dream: Leadership in the 21st. Century”*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 2, núm. 1, 1989.

BURT NANUS. *“Liderazgo Visionario”*.

CERTO S.C., *“Modern Management; Diversity, Quality, Ethiiics, and the Global”*, Environment Allyn & Bacon, Boston, 1994.

CIFUENTES MARIO. *“El Proyecto Educativo Institucional (PEI)*. Quito, agosto, 2003

CHIAVENATO IDALBERTO. *“Comportamiento Organizacional”*, 2005, p.454.

CHIAVENATO IDALBERTO. *“Administración en los nuevos tiempos”*, Río de Janeiro, 2000.

Fleishman, E.A., *Twenty Years of Comunication and Structure*, en Fleishman, E.A., Hunt, J.G.. *Current Developments in the Study of Leadership*, Southern Illinois University, Carbondale, 1973, p. 3)

FRIGERIO G., POGGI M. Y OTROS. *“Las instituciones educativas, cara y cerca”*. Ed. Troquel. Bs.As. Argentina. 1992.

FUNDACIÓN GETÚLIO VARGAS. *“Comportamiento humano en la empresa: Una antología”*, Río de janeiro, 1967.

KOONTZ & O'DONNELL. "Curso de Administración Moderna". Ed. McGraw Hill Interamericana, Colombia. 2006

GINBERG JAIME. Enciclopedia de Pedagogía Práctica, 2006.

LLAMAS JOSÉ MARÍA. "Manual de Ventas". Edit. Manuales prácticos. Legis. Bogotá. 1991.

PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR 2006-2015

PARRA MANUEL GUILLEN. "La Ética en las Organizaciones". Ed. Pearson, 2006.

PRIMER CONGRESO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA, México, 1979-1981

SCHOLTES PETER R. "Cómo liderar" Mc. Graw Hill, 1999.

TERRY GEORGE. "de Administración". Ed. El Ateneo, México, 2006.

UCAD Unidad de Capacitación Docente 2, dirigido a los Órganos Intermedios y previo a la RM 168, 2000.

8.2 SITIOS WEB

ABCpedia. (2009). Recuperado el 10 de junio de 2011, de <http://www.abcpedia.com/diccionario/concepto-valor.html>

Buenas tareas. (Octubre de 2011). Recuperado el 20 de noviembre de 2011, de <http://pei-proyecto-educativo-institucional.html>

CATAÑO, M. (6 de Octubre de 2010). *articulo.org*. Recuperado el 27 de junio de 2011, de http://www.articulo.org/articulo/23679/que_es_un_codigo_de_tica.html

RODRIGUEZ, F. (2008). Recuperado el 25 de mayo de 2011, de <http://pobservacion2006.espacioblog.com/post/2006/03/30/liderazgo-educacional>

VALZAM. (marzo de 2004). Recuperado el 20 de junio de 2011, de <http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivooolider.htm>

9. APÉNDICES

9.1. FORMATO ENCUESTAS

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

COLEGIO NACIONAL "CÉSAR DÁVILA ANDRADE"

Provincia: AZUAY

Cantón: CUENCA

Sector: Urbano

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

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

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

SI (____) NO (____)

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

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

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

SI (_____) NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	Son innatas.			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia.			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			

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

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que 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 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

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

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

Si () No ()

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

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

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

COLEGIO NACIONAL "CÉSAR DÁVILA ANDRADE"

Provincia: **AZUAY**

Cantón: **CUENCA**

Sector: **Urbano**

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa, 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.			

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 cuatro 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

COLEGIO NACIONAL "CÉSAR DÁVILA ANDRADE"

Provincia: **AZUAY**

Cantón: **CUENCA**

Sector: **Urbano**

1. 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 escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				

5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:

Sr. Padre de Familia:

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de las preguntas planteadas a continuación y responda SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE 2. A VECES 3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

COLEGIO NACIONAL "CÉSAR DÁVILA ANDRADE"

Provincia: AZUAY

Cantón: CUENCA

Sector: Urbano

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

La educación basada en valores del humanismo cristiano fue el factor determinante en la decisión para escoger el colegio de su hija(o).

SI (.....)

NO (.....)

CUESTIONARIO:

PREGUNTA	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Considera que los directivos y docentes del colegio ejercen un eficiente liderazgo basados en valores éticos.			
Aprecia que los directivos del colegio permiten un ambiente de aprendizaje agradable, seguro y estimulante.			
Mantiene una actitud de colaboración y buenas relaciones con cada uno de los directivos y docentes de sus hijas(os).			
Valora en las actitudes de la vida diaria de sus hijas(os) una formación en valores éticos esto es un comportamiento de respeto, obediencia y solidaridad con los suyos.			
Considera que el departamento de orientación estudiantil realiza un oportuno y eficiente trabajo de formación y seguimiento de las actitudes de los estudiantes.			
Los procesos de investigación que se promueven			

por parte de los directivos y maestros permite integrar a docentes, padres de familia y estudiantes.			
Colabora en las actividades extracurriculares de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales que integran a directivos, padres de familia, docentes y estudiantes.			

9.2. FORMATO ENTREVISTA

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA:

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo.

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

.....

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

.....

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

.....

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

.....

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

.....

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

.....

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

.....

8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

9.3. FOTOS







