



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

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

**Tema: Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Centro Educativo “Alfonso Laso Bermeo” de la Ciudad de Quito Durante el Periodo 2011-2012**

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

*ESTUDIANTE:*

Viviana Elizabeth Pazmiño Rodríguez

*DIRECTORA:*

*Mgs. Lupe Luzuriaga*

**QUITO-ECUADOR**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN**

*Loja, 21 de abril 2011*

*Mgs. Lupe Luzuriaga*

**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. Lupe Luzuriaga*

## ***CESIÓN DE DERECHOS***

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

*Loja, 21 de Julio 2011*

*Viviana Pazmiño Rodríguez*

## ***AUTORÍA***

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de sus autores

*Viviana Elizabeth Pazmiño Rodríguez*

**CI. 130986554-9**

## DEDICATORIA

Durante estos dos años de lucha constante, de gratas vivencias, de momentos de éxitos y también de angustias para poder cumplir mis objetivos y así poder alcanzar unos de mis más grandes anhelos, culminar mi carrera, los deseos de superarme y de lograr mi meta y es por ello que debo dedicar este triunfo a quienes en todo momento me llenaron de amor y apoyo, y sobre todo me brindaron su amistad .

A Dios Todo Poderoso por iluminarme el camino a seguir y que siempre está conmigo en las buenas y sobre todo en los malos momentos.

A Sergio, la persona que Amo quien ha sido un ejemplo a seguir gracias a su apoyo y compañía que ha sido digno de trabajo y constancia

A mi hija Nicole, quien es mi fortaleza para seguir adelante

A mis padres, pilares fundamentales en mi vida, quienes me han brindado todo su apoyo moral para alcanzar este sueño, los quiero mucho gracias

A mi abuelita Adelina, se que ya no está, pero desde el cielo sé que me envía bendiciones para salir adelante Te Amo.

A mi amigo Mario, quien me ha brindado su amistad incondicionalmente gracias por su ayuda.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para terminar estos estudios de Maestría.

Agradezco también la confianza y el apoyo de mis padres y amigos, porque han contribuido positivamente para llevar a cabo este proyecto.

A todos los maestros de la UTPL que me asesoraron, porque cada uno, con sus valiosas aportaciones, me ayudaron a crecer como persona y como profesional.

A mis compañeros profesores del centro educativo en el que laboro, por su comprensión y cariño y por la gran calidad humana que me han demostrado con una actitud de respeto.

Finalmente, agradezco a mis compañeros de la Universidad, por la constante comunicación, esto ha contribuido en gran medida a transformar y mejorar mi perfil profesional, especialmente a aquellos que me brindaron cariño, comprensión y apoyo en momentos muy gratos.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

**Página**

PORTADA .....	<i>i</i>
CERTIFICACION .....	<i>ii</i>
ACTA DE CESIÓN .....	<i>iii</i>
AUTORIA .....	<i>iv</i>
DEDICATORIA .....	<i>v</i>
AGRADECIMIENTO .....	<i>vi</i>
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	<i>vii</i>
1. RESUMEN .....	<i>1</i>
2. INTRODUCCIÓN .....	<i>3</i>
3. METODOLOGÍA .....	<i>8</i>
3.1. Participantes .....	<i>8</i>
3.2. Materiales e instrumentos .....	<i>11</i>
3.3. Método y procedimiento .....	<i>12</i>
4. MARCO TEÓRICO .....	<i>13</i>
4.1. La gestión: Conceptos, importancia, tipos .....	<i>13</i>
4.2. Liderazgo Educativo: Conceptos, tipos, características de cada tipo .....	<i>14</i>
4.3. Diferencia entre directivo y líder .....	<i>22</i>
4.4. Los valores y la educación .....	<i>30</i>
5. DIAGNÓSTICO .....	<i>34</i>
5.1.1. Manual de organización .....	<i>34</i>
5.1.2. Código de Ética .....	<i>34</i>
5.1.3. Plan estratégico .....	<i>35</i>
5.1.4. Plan operativo anual .....	<i>40</i>
5.1.5. Proyecto educativo institucional .....	<i>41</i>
5.1.6. Reglamento interno .....	<i>43</i>
5.2. La Estructura organizativa de la Unidad Educativa .....	<i>44</i>
5.2.1 Misión y Visión .....	<i>44</i>
5.2.2. Organigrama .....	<i>47</i>
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos .....	<i>48</i>

5.3. El clima escolar y convivencias con valores .....	74
5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores .....	74
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores .....	78
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores .....	78
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores .....	79
5.4. Análisis FODA .....	80
5.4.1. Fortalezas y debilidades .....	80
5.4.2. Oportunidades y amenazas .....	80
5.4.3. Matriz FODA .....	80
5.5. Resultados .....	83
5.5.1. De los Directivos .....	83
5.5.2. De los Profesores .....	93
5.5.3. De los Estudiantes .....	97
5.5.4. De los Padres de Familia .....	101
5.5.5. De la Entrevista a los Directivos .....	106
5.6. Discusión .....	108
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .....	117
7. PROPUESTA DE MEJORA .....	119
8. BIBLIOGRAFÍA .....	124
9. ANEXOS .....	125

## 1. RESUMEN

El trabajo de investigación sobre “Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Centro Educativo “Alfonso Laso Bermeo “ durante el Periodo 2010 – 2011 se desarrolló en el marco del objetivo general planteado para el evento que nos ocupa al señalar que: “Se busca el intercambio de experiencias, conocimientos y resultados de investigaciones que apunten al replanteamiento de la gestión y el liderazgo educativo, tomando como base la realidad que se nos muestra como dinámica y cambiante”. De manera específica, el desarrollo del tema propuesto impacta con mayor profundidad en las relaciones que se deben dar entre el liderazgo y la gestión educativa como aportes a la Administración Educativa y para movilizar transformaciones innovadoras en los planteamientos curriculares esperados y deseables para el futuro desarrollo de la sociedad .Como paso necesario para extraer y procesar información se aplicaron encuestas , entrevistas al personal del Centro Educativo “*Alfonso Laso Bermeo*“ ubicado en la ciudad de Quito , Cantón Quito , Parroquia Chaupicruz Sector Las Casas al norte de la Ciudad Capital .

Las Encuestas fueron aplicadas a los Directivos del centro educativo a la Rectora, Vicerrectora, Jefes de Áreas, Docentes, Estudiantes, y Padres de Familia El instrumento de investigación utilizado fue la entrevista y encuestas, la misma que constaba con variedades de ítems que permitieron para establecer análisis y conclusiones objetivas.

Es necesario señalar la importancia que tuvo en la aplicación de las encuestas, la actividad previa realizada a los Directivos, Profesores, Estudiantes y Padres de Familia que incluyó una integración, lo cual facilitó la resolución de las mismas y emitiendo información mas objetiva y real, el tema generó algunas opciones de las cuales surgieron pequeños debates lo que demuestra la importancia y actualidad de la investigación como: Los conceptos de gestión, liderazgo y valores de la administración educativa, complementando con sus efectos e impacto en los procesos de cambio educativo y curricular. Se desarrollaron ideas sobre la práctica educativa y pedagógica, donde proponen y orientan el análisis hacia

sus relaciones con los propósitos esperados en los aportes de la Administración Educativa para el mejoramiento de la calidad educativa, integralmente entendida, en el presente y para un futuro previsible.

## **2. INTRODUCCIÓN**

Las generaciones de niñas, niños y jóvenes del presente se enfrentan a circunstancias y retos novedosos, propios de un mundo inmerso en situaciones de incertidumbre y zozobra motivadas por transformaciones vertiginosas surgidas, en gran parte, por los cambios en desarrollo y comprensión del pensamiento y la inteligencia humana, las transformaciones culturales, las movilizaciones sociales, políticas y religiosas, el avance y aportes de la ciencia y la tecnología, el impacto de los medios de comunicación e información, la economía globalizada y la paulatina creación de la sociedad del conocimiento.

En este contexto, no es posible esperar que los aportes de la educación continúen basándose en premisas, orientaciones, estrategias y métodos que fueron efectivos y válidos en el pasado, cuando en los sistemas educativos imperaban las acciones y decisiones impulsadas verticalmente, predominaba la presencia burocrática y los procesos igualmente impuestos y de tipo conductual, propios de la planificación, programación, ejecución y evaluación de las opciones educativas, curriculares y didácticas de la enseñanza, antepuestas a las demandas del aprendizaje visto como proceso formativo, creativo, orientado y ejecutado horizontalmente.

No es posible formar para el futuro, a pesar de su incertidumbre, con alternativas que quizás fueron efectivas hace treinta, cincuenta o más años, cuando la dinámica del mundo moderno impone ritmos acelerados de creatividad, competitividad e innovación, como características básicas a desarrollar en el mundo globalizado y la sociedad del conocimiento, sin olvidar la visión humanística que debe servirle de fundamento orientador.

Ante tales circunstancias se debe tomar conciencia de los compromisos y responsabilidades que conlleva la Administración Educativa, considerada como eje y motor de los procesos , gestión liderazgo y valores en la administración de las acciones educativas y curriculares, lo que motiva a la reflexión con el propósito de recuperar y fortalecer el papel de las y los administradores educativos como

agentes movilizadores de las transformaciones esperadas en los nuevos escenarios económico-sociales y políticos en los que se realizarán los procesos educativos, formativos, del futuro.

La importancia que tiene la investigación en Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Centro Educativo trata de comprender en la relación directivo - institución.

Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la contención de situaciones afectivas, etc.

El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan 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.

Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración constante de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

La factibilidad de los recursos, medios y motivaciones, hicieron posible el desarrollo del trabajo investigativo, teniendo en cuenta factores como su pertinencia en función de la Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración.

Se pudo definir la misión y establecer metas escolares que enfatizan el logro de los alumnos, el hecho de gestionar la función de producción educativa, entendiendo por tal, coordinar el currículo, promover enseñanza de calidad, llevar a cabo supervisión clínica y evaluación/valoración de los docentes, ajustar materiales de enseñanza con metas curriculares, distribuir y proteger el progreso de los alumnos.

Promover un clima de aprendizaje académico estableciendo expectativas y estándares positivos elevados de conducta y rendimiento académico del alumno, mantener alta visibilidad y proporcionar incentivos a alumnos y estudiantes, así como promover desarrollo profesional.

Desarrollar una cultura fuerte en la escuela caracterizada por un ambiente seguro y ordenado, oportunidades para la implicación significativa de alumnos, colaboración y cohesión fuerte. Además lazos más fuertes entre las familias y la escuela.

El liderazgo vale la pena, porque las metas van más allá de las ganancias materiales o del progreso personal. Al mejorar las vidas de las personas que le rodean, el liderazgo da un sentido a nuestras vidas.

Tomemos las herramientas que el Colegio “Alfonso Laso Bermeo” entrega para lograr en un futuro no lejano la posibilidad de ver a nuestros jóvenes convertidos en grandes Líderes de nuestro País. Generemos en ellos, la pasión por lo que hacen Un docente que trabaja el liderazgo y es responsable de la trascendencia en sus alumnos, logrará concebir este liderazgo en sus alumnos.

El concepto líder como alguien que ocupa puestos formales, y que ha de desplegar unas series de conductas y habilidades para conseguir las metas organizativas, subyace una idea de la organización como aparato organizativo que funciona de modo predecible y racional. Es una concepción en la que se presta más atención al qué hacer, qué habilidades desplegar para una «gestión» eficaz es decir, los aspectos técnicos del liderazgo–, que al porqué y a cómo actuar de unos u otros modos De ahí que, a medida que ha ido evolucionando la reflexión teórica sobre el liderazgo y en paralelo con la propia evolución de las concepciones liderazgo y en paralelo con la propia evolución de las concepciones teóricas sobre la escuela como organización, se haya cuestionado el énfasis exclusivo en los aspectos técnicos y se haya reclamado que el liderazgo educativo también tiene un dimensión ética y valorativa importante. El logro de los objetivos en esta investigación se pudo cumplir, gracias a la colaboración de la Institución Educativa “Alfonso Laso Bermeo” detallaré los objetivos que estuvieron en marcha durante la investigación:

- Conocer los elementos básicos de la gestión, liderazgo y valores en la administración institucional del desarrollo curricular, organizativo y profesional dentro de la institución educativa para que oriente y dinamice la a toma de decisiones.
- Poner en marcha mecanismos de participación a la sociedad, la escuela y la familia, para que se responsabilicen de la misión de educar, fomentando una actitud de liderazgo social.
- Fortalecer la capacidad de gestión liderazgo y valores de manera integra al sistema educativo para que alcance sus propósitos, resultados y metas en los temas de cobertura, pertinencia y calidad

- Adquirir las competencias y actitudes básicas para participar en los procesos organizados de cambio en gestión educativa
- Aplicar un conjunto de criterios y principios de la Administración Educativa para conducir procesos de planificación, organización, dirección y control de la gestión educativa, de acuerdo a las actuales políticas educativas y demandas sociales

Esta investigación establece objetivos que facilita el uso de los recursos, organiza las acciones y actividades, delega funciones controla la realización de las actividades, supervisa las acciones, las decisiones pedagógicas y resuelve o apoya la resolución de problemas o dificultades. Afronta el cambio, transmite con emoción la visión de futuro, crea estrategias, fomenta el compromiso y estimula frente a las dificultades.

Es así que se les invita a todos los lectores a encontrar una fuente muy valiosa en contenidos de Gestión, liderazgo, valores institucional que permite al ser humano alcanzar el máximo desarrollo de sus capacidades como producto educativo y a su vez impulsa la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Participantes.**

La investigación se la realizó en el Centro Educativo “Alfonso Laso Bermeo” en la ciudad de Quito, Cantón Quito, Parroquia Chaupicruz, sector Norte de dicha ciudad.

La técnica que se utilizó para recolectar los datos fue la encuesta, y entrevistas, la misma que se aplicó a los Directivos, Profesores Padres de familia y Estudiantes con la finalidad de recabar la información necesaria para determinar el tipo de gestión, liderazgo y valores en la administración institucional del colegio “Alfonso Laso Bermeo”.

El proceso de investigación empieza con la adquisición del material respectivo por parte de la UTPL. Seguidamente, después de una revisión personal del material se acudió a la tutoría virtual en la cual se conocieron los talleres inherentes al proceso investigativo y al tema motivo de investigación, así como referentes a los siguientes pasos que fueron: Recolección de la información, tabulación de datos, organización del informe, interpretación del mismo etc.

También se conocen detalles respecto al cronograma establecido para el desarrollo de la tesis, y detalles referidos al manejo y uso adecuado de la guía didáctica y de la bibliografía básica. El siguiente paso fue la elección de las institución educativa en las cual se realizó la investigación a través de un documento o acta con el respectivo permiso y autorización por parte de las autoridades del plantel. Para realizar la investigación se programó un día para realizar las encuestas, y entrevistas se procedió a dar una charla de motivación que trata sobre la importancia de la gestión, liderazgo y valores en la administración institucional

Para el trabajo de investigación se utilizó un universo del Colegio “Alfonso Laso Bermeo que son un Rector, Vicerrector y los cuatros jefes de áreas 20 profesores, 15 Padres de Familia, y 20 estudiantes.

Tabla N° 1

Directivos clasificados por sexo y edad

edad	mujeres	hombres	Subtotal
25/30	0	0	0
31/40	0	0	0
41/50	2	0	2
Total	0	2	

Fuente: secretaría

Elaborado: Viviana Pazmiño

Se puede apreciar que en dicha institución se entrevistaron a dos mujeres, Rectora y Vicerrectora cuya edad se refleja entre los 41 – 50 años

Tabla N° 2

Directivos de Áreas clasificados por sexo y edad

edad	mujeres	hombres	Subtotal
25/30	1	0	1
31/40	1	1	2
41/50	0	1	1
Total	2	2	

Fuente: secretaría

Elaborado: Viviana Pazmiño

Se puede describir que existen dos mujeres que oscilan en edad de 25 -40 años y dos hombres que se observa entre 31- 50 años

Tabla N° 3

Docentes clasificados por sexo y edad

edad	mujeres	hombres	Subtotal
25/30	4	6	10
31/40	2	2	4
41/50	2	4	6
Total	8	12	

Fuente: secretaría

Elaborado: Viviana Pazmiño

Se puede apreciar en la tabla, que se encuestaron a profesores de diferentes edades que oscilan entre los 25 – 50 años

Tabla N° 4

Padres de Familia clasificados por sexo y edad

edad	mujeres	hombres	Subtotal
25/30	2	0	2
31/40	4	7	11
41/50	2	0	2
Total	8	7	

Fuente: secretaría

Elaborado: Viviana Pazmiño

En la tabla refleja una distribución igualitaria en el sexo hombres y mujeres cuya edad oscilan entre los 25 – 41 años .

Tabla N° 5

Estudiantes clasificados por sexo y edad

edad	mujeres	hombres	Subtotal
14-15	0	0	0
16-17	4	6	10
17-18	6	4	10
Total	10	10	

Fuente: secretaría

Elaborado: Viviana Pazmiño

Se puede observar en la tabla, que existe 10 hombres y 10 mujeres y cuya edad es de 17- 18 años, se encuestó a un curso de 6to sociales

### 3.2 Materiales e instrumentos

Para realizar esta investigación se utilizó la observación y descripción, que están enmarcados en la investigación cualitativa y el método descriptivo. De esta forma, se obtiene datos reales del contexto de la institución.

Los datos que se que recopilan del trabajo de campo es en base de la Observación que permite registrar la gestión, liderazgo y valores de la administración educativa a través del Rector, Vicerrector, Jefes de Áreas, estudiantes, Padres de Familia.

Esta etapa en su totalidad duró aproximadamente una semana, de esta forma se obtuvo todos los datos y la información necesaria para proceder posteriormente a la tabulación de las encuestas.

Estos resultados fruto del criterio de los grupos investigados garantizan la validez confiabilidad de la investigación.

### **3.3 Métodos y Procedimientos.**

Los métodos que se utilizaron en el trabajo de investigación en el centro educativo “Alfonso Laso Bermeo” , fueron muy fructíferos lo cual se puede describir cada uno de ellos:

Método Comparativo.- En el momento en que se tuvo la participación voluntaria de las Autoridades, Profesores y Estudiantes para responder a las preguntas de encuestas.

Método Inductivo.- Cuando se hace el análisis de los resultados de las encuestas y se establece los tipos de líderes que predominan en el colegio y su incidencia en el desempeño docente

Método Analítico.- Cuando se hace el análisis de los resultados estadísticos en cada una de las tablas de acuerdo a sus porcentajes.

El objetivo de la encuesta fue recopilar información de la gestión, liderazgo y valores en la administración educativa del Colegio Alfonso Laso Bermeo.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 La Gestión: Concepto, Importancia, tipos

El Colegio Fiscal Mixto “Alfonso Laso Bermeo”, es una institución educativa que pertenece al Estado, por lo tanto, la gestión escolar está vista desde el ámbito local enmarcado en la institución educativa pública. Para tener una visión más amplia de la gestión escolar presento un enfoque desde la mirada del siguiente autor.

Quintina Martín y Moreno Cerillo (2007), y explican *“Todo centro educativo requiere una dirección escolar. Hay que participar de la base de que la organización y dirección son conceptos interrelacionados, en cuanto la existencia de un cargo directivo al frente de la misma que, además, ostenta su representación”* (p.53).

Desde mi punto de vista toda gestión escolar es el conjunto de decisiones institucionales sobre la marcha pedagógica administrativa y financiera de una institución mediante el cual el directivo o equipo designado determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se logran.

El director establece objetivos, facilita el uso de los recursos, organiza las acciones y actividades, delega funciones controla la realización de las actividades, supervisa las decisiones pedagógicas y resuelve o apoya la resolución de problemas o dificultades.

Dentro de la gestión escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que comprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. Obtener calidad en una gestión educativa implica que todos los actores

de la misma se involucren, constituyan y se hagan partícipes de impulsar dicha gestión haciendo especial énfasis en la pertenencia y eficacia de las acciones que se van a llevar a cabo, y fortaleciéndose uno a otro a través del equipo de gestión que ayuda a resolver las problemáticas a afianzar las bases de desarrollo y muy especialmente a cubrir las necesidades que se presenten dentro del ámbito escolar tanto docente administrativo como familiar comunitario

Toda gestión educativa se concibe la construcción de saberes teóricos y prácticos que ayudarán y facilitarán el proceso de enseñanza aprendizaje que queremos impartir en nuestras instituciones, también la gestión es concebida con la organización educativa y administrativa, didáctica, financiera y la relación con los diversos actores de la diferentes dimensiones incluyendo también de una manera especial a la calidad, eficacia, innovación investigación y autonomía de las instituciones

Se puede observar que la gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad; y sobre la base de la coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

#### **4.2. Liderazgo Educativo: Conceptos, tipos, características de cada tipo.**

Aunque como concepto el liderazgo Educativo se deriva del campo empresarial, histórica y cotidianamente se le aplica en su acepción educativa por sus implicaciones en los procesos de gestión y planificación de reformas, cambios o transformaciones educativas y curriculares, siguiendo distintos modelos, diseños, paradigmas, concepciones epistemológicas y guías orientadoras del proceso de la administración educativa, cobrando mayor fuerza en la actualidad por las exigencias que plantean la competitividad, eficiencia, creatividad e

innovación propios de la globalización económica y la conformación de la sociedad del conocimiento.

James R. Evans / William M Lindsay(2005), explican “ *promover y articular la visión de la cantidad, comunicar las responsabilidades y expectativas para la acción administrativa alinear los procesos administrativos de negocios con el enfoque hacia la calidad ,mantener el compromiso y la participación siempre visible y asegurarse que el soporte para toda la empresa está disponible en forma de educación , asesoría, métodos y herramientas* ”.(p.214).

En el campo educativo se identifican otra serie de factores que actúan en favor de nuevas manifestaciones del liderazgo educativo, al cual se le agrega una nueva dimensión al darse un mayor fortalecimiento de las relaciones interpersonales, al afianzarse el aprendizaje como base de todo

El proceso educativo y el cambio curricular, es la búsqueda de ambientes cada vez más competitivos y eficientes, la orientación educativa con base en las realidades actuales y las perspectivas de formación de las nuevas generaciones impregnadas de los aportes citados y, como complemento, se realizan transformaciones en las organizaciones e instituciones educativas, formales y no formales, para hacerlas partícipes y referentes de nuevas alternativas para su incorporación en la vorágine de cambios.

### **Conceptos:**

Se vincula al liderazgo educativo con nuevas capacidades de los líderes y lideresas, privilegiando las que faciliten su mayor y más efectiva participación en las líneas no sólo de la competencia, la creatividad y las innovaciones; sino también las que abran opciones para la socialización de los conocimientos y productos, las formas que faciliten la integración y movilidad social y, desde luego, la mayor conciencia y compromiso con la superación de los niveles de pobreza y aportes a la producción y desarrollo del país.

*James Paul T.(2001), explica que . “En las organizaciones, los líderes son vistos como individuos que influyen positivamente en las personas y, a través de la utilización de recursos, aseguran los objetivos establecidos. Por tanto, el liderazgo no tiene una orientación individual, sino de grupo y por ello implica a otras personas. El liderazgo en la gestión es lo que nos ocupa ahora.” (p.116)*

El Liderazgo Educativo es una fuerza orientadora del cambio, se identifica con las características de ser atenta y sensible, brindando a las personas participantes autonomía para que piensen, decidan y actúen, con mayor disposición para la acción y en un ambiente de comunicación abierta. En esta orientación basada en el aprendizaje el liderazgo se manifiesta bajo actuaciones orientadoras y facilitadoras, permitiendo compartir reflexiones y sentimientos, actuar como modelos, proporcionando retos a la vez que se dan los recursos y el apoyo personal, moral e institucional requerido, junto con los medios y alternativas para resolver las situaciones conflictivas, para la toma de decisiones compartidas y participativas, como debe ser toda situación de aprendizaje

Un gerente es quien hace bien las cosas que tiene que hacer, administra recursos o bienes, ejecuta, logra, tiene responsabilidad al conducir y dirige con acierto; un líder o lidereza hace lo que hay que hacer orientando, estimulando, mostrando el camino, facilitando, informando, creando oportunidades para la participación, trabajando en equipos, motivando el interés y la motivación, esto es, crea y manifiesta “liderazgo transformativo”

En la actualidad el liderazgo educativo se manifiesta bajo formas democráticas, es participativo, respeta a la persona humana según sus conocimientos, cualidades y potencialidades; toma en cuenta el contexto y su práctica implica una visión de futuro junto al estímulo al logro de una mayor riqueza en las relaciones e interacciones entre las personas que integran las organizaciones e instituciones educativas.

En el liderazgo educativo se identifican así: liderazgo exitoso, eficaz (gerencia eficaz), participativo, estratégico (agentes de cambio) y, siguiendo una orientación hacia el futuro se identifica con nuevas formas de dirección y en el aprendizaje,

llegando a ser de tipo situacional y transformativo. El líder educativo debe ser también, un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado. Un docente preocupado que se pregunta como Freire sugería, a favor de quién o de qué estamos educando. Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada. Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos.

*María Teresa Lepeley (2004), explica. “El líder de calidad concentra la atención en las personas, en sus necesidades y bienestar, confía en la gente, inspira confianza, busca soluciones, promueve nuevas ideas creativas, apoya el cambio, estimula las acciones de otros y las iniciativas proactivas, valora la competencia, aprende de otros y adopta lo mejor” (p.25).*

Quienes ejercen el liderazgo en el contexto de las organizaciones e instituciones educativas deben poseer en la actualidad nuevos y variados conocimientos, no sólo los de sus campos de especialización sino que, además, deben ser expertos en estrategias, en la identificación de variables de cambio social, deben estar muy bien calificados en las relaciones interpersonales, dentro y fuera de las instituciones en que laboren y de la organización y estructuras educativas en general. De esta manera se puede señalar que quizás hasta ahora se esté logrando alcanzar lo que tradicionalmente se conocía como ser “agentes de cambio”, esto es, lograr que los administradores de la educación muestren y ejerzan su liderazgo, tanto dentro como fuera de las instituciones educativas, siendo así capaces de actuar con éxito en la dirección acertada y con una visión más amplia, con perspectiva social, económica y política, de las instituciones educativas del país. En el marco de la inteligencia emocional, se podría afirmar que con este tipo de orientación futura para el cambio basada en el liderazgo así

entendido, se abre el camino para las expresiones de cada persona pues cada una entiende su posición, conoce y valora sus capacidades, compromisos, responsabilidades y campos para la acción, se vuelven más sensibles, participativos, reflexivos y críticos; apreciándose su contribución por la vía del “aprender haciendo” para que sea posible producir el cambio educativo y curricular esperado, antes que esperar la entrega de directrices por parte de los niveles más altos como ha sido la costumbre.

Con el liderazgo educacional es posible alcanzar en las personas que integran una organización, en nuestro caso las instituciones educativas, una auto-imagen positiva, caracterizada por tres componentes básicos:

- (a) El conocimiento de las propias fortalezas y cómo alimentarlas constantemente.
- (b) La capacidad para desarrollar esas fortalezas.
- (c) La posibilidad de introducir ajustes en las debilidades y fortalezas propias de la organización.

Para que esto sea posible se debe tener la capacidad de aceptar a las otras personas como son y no como se desearía que fueran; vivir las situaciones en el presente, anticipando las acciones del futuro; tratar a todas las personas por igual, confiando en ellas y, por último, llevar a cabo las tareas por la sola satisfacción de hacerlas y hacerlas bien, sin esperar aprobaciones, incentivos o reconocimientos por hacerlas.

### **4.3 Diferencia entre Directivo y Líder**

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, la formación es a la vida del directivo lo que el albergue al peregrino. Debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia nuestra carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que servimos.

*María Teresa Lepeley (2004), explica que: “Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder, con el propósito de reconocerlo y diferenciarlo de otros tipos de control, autoridad y poder” (p.23).*

En pocas palabras, los directivos están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional

La diferencia entre los directivos y los líderes, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas, los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

### **Actitudes con respecto a las metas**

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas.

*Luis José González Álvarez. (2006), explica que. “La persona, como ser creativo y responsable, se realiza en la medida en que se compromete. La vida es un permanente campo de lucha. A las mejores aspiraciones se oponen grandes y pequeños obstáculos que no las dejan prosperar. Si hablamos de la realidad social, todos estamos llenos de las mejores intenciones.(p.175)*

Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones. Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

## **Concepciones del trabajo**

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

*George P. Huber (2008), explica que. "En esencia los gerentes primero toman una decisión acerca de cuándo debería decidir: inmediatamente, con la información disponible, o posteriormente, después de obtener mas información". (p.129).*

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes. Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad

que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con, este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad.

## **Las relaciones con los demás**

Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos. Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

*Ángela Gutiérrez / María Cristina Amaya (2003), explica que.” El progreso actual de la humanidad se ha hecho con base en la cooperación, lo que hace imprescindible la sistematización de los trabajos, con designación específica de cargos y obligaciones como parte de ese esfuerzo colectivo.(p.39) .*

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a “cómo se hacen las cosas” y la atención del líder a “qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones”.

### **4.3 Diferencias entre dirigente y líder**

Estas reflexiones en voz alta, son fruto, no tanto de los estudios, sino ante todo de las vivencias, preocupaciones e inquietudes personales de un servidor y de muchos de Uds.

El dirigente puede medrar, puede aprovechar, puede utilizar, porque tiene poder. El dirigente acostumbra a imponer, es su criterio, es su concepción, fácilmente el dirigente se rodea de aduladores, de servidores que están pendientes de él más que de la función que deberían de desempeñar, y así vemos cómo muchos dirigentes se acostumbran en ese ambiente a no escuchar a los demás, sino simplemente a su camarilla, y de ahí, alguna vez se sienten fundadores, y fundan asociaciones, como por ejemplo sin fines de lucro, órdenes religiosas. Son asociaciones que no tienen éxito pues no cumplen las finalidades para las que se fundan porque son meras excusas para ser servidos.

- El dirigente puede anular iniciativas, cualidades que pueden hacerles sombra, pues aquel que me puede anular, opacar, es mejor anularlo de antemano antes que confrontar las ideas, las reflexiones y las obras.
- El dirigente puede destruir al que le incomoda, por eso margina, arrincona, deja de lado, no le da oportunidades a aquel que podría ser competidor
- El dirigente fácilmente se deja llevar por la mezquindad, por ese ego tan profundamente incrustado en cada persona humana, tanto, que a él le gusta pantallear, ser la primera figura, ser el que aparenta, el que acapara la imagen de los medios, o aprovecha los medios para transmitir una imagen quizás falseada
- El dirigente se acomoda con posiciones pasajeras acomodaticias, no mantiene posturas firmes y consecuentes, prefiere lo que en el momento o las circunstancias le parece más ventajoso y lo asume aunque mañana cambie de opinión, y así pasa los días. Cumple roles, pero no cumple

funciones, la función sería liderar la comunidad que le ha elegido y que le ha constituido, como por ejemplo en el rol de la autoridad, pero se queda con el rol porque eso viste, porque eso da prestigio y se olvida de la función que debería cumplir a través del rol a que ha sido llamado y constituido. Los cargos, no olvidemos, son para cumplir una finalidades bien concretas y determinadas, pero se quedan fácilmente con los honores y prebendas del cargo y dejan de ejercer el auténtico liderazgo, la función para la cual ha sido creado.

- El dirigente llega a extremos de castrar iniciativas, porque no se acomodan a sus fines, porque nadie tiene que mostrarle nada, el dirigente es oportunista, no le interesa tanto obtener los frutos en pro de sus seguidores a los cuales tiene que representar, sino que le interesa más bien obtener los frutos personales. Abusa con relativa facilidad, porque cree que el cargo que desempeña le da facultades para eso, y ahí se desprestigia, pierde autoridad moral, y por ello no puede exigir correspondencia en la respuesta, y el mismo se desacredita, se desprestigia y se desgasta por sí mismo y termina lamentablemente corrompiéndose hasta el extremos de que lo mismo compra que vende conciencias.
- El dirigente se escuda en formalidades externas vacías de espíritu y de contenido que nada tienen que ver con la auténtica función que debería desempeñar. El dirigente viene a ser una fuerza centrífuga que disgrega, dispersa, en lugar de unir y de congregar; el dirigente compra y trasmuta multitudes llevando a otros lugares, para presionar, para figurar, una imagen de sí mismos que no corresponde a la realidad y a los objetivos que se propone.

En cambio el líder es una especie de fuerza centrípeta, que une, que entusiasma, que arrebat, el líder estimula, reparte tareas, facilita los medios, no tiene ningún complejo de que alguien sea más competente que él mismo. No inventa su imagen pública en laboratorio ni con grandes cantidades de dinero, sino que vive lo que transmite y esa es su mejor publicidad, y esa es su mejor imagen pública. Alienta, anima, y ejercita su imagen delante de sus comunidades.

*Richard .L . Daft. .(1998), explica que. “Los líderes asumen un papel de mayordomos de recursos limitados y ejercen una sobriedad personal para honrar las relaciones significativas en la vida de sus seguidores” (p.384)*

Se puede decir que el líder razona, argumenta, expone, da motivos, no impone, no reprende sino que suelta y da las razones auténticas por las cuales él procede y pide tal proposición o acción. Estimula, invita y crea las condiciones favorables para transmitir ánimo a sus seguidores, sirve y sirve, y es el primero en servir, ayuda, colabora, se identifica con la causa que defiende, se identifica con el débil y con el oprimido. Y, eso sí, el líder se sacrifica, no espera que los demás sean los que aporten la copa a costa de su sacrificio, y...” ¡a disfrutar!. No. El líder es el primero que se sacrifica por los demás y no espera recompensa ni reconocimientos públicos ni halagos, él ama de verdad, no se aprovecha de nada ni de nadie, él abre caminos, inventa, descubre horizontes, marca las pautas y renuncia a posiciones cómodas que en un momento dado le podrían resultar más beneficiosas.

El líder no se acomoda ante el riesgo ni se acobarda ante los peligros, no tiene incomprendiones, no teme a que no le entiendan y no tiene temor a que lo persigan, mantiene y defiende posiciones firmes y no posturas circunstanciales, transitorias, pasajeras, y oportunistas.

Y no decae tampoco ante los fracasos, porque él sabe que puede fracasar, él sabe bien que él no es capaz de todo, y sigue impertérrito ante las dificultades e incomprendiones.

Predica siempre la verdad y es consecuente en la verdad. La verdad de palabra con lógica y la verdad de obra en sus realizaciones.

No se atrofia, no se queda dormido, se renueva, se revitaliza, se siente rejuvenecer constantemente frente a su comunidad; va delante con la fuerza moral que le dicta su propia vida realizada.

Reconoce, ciertamente, la valía y los méritos de los otros y los destaca, no tiene ningún complejo en reconocer que los demás también tienen capacidades, también tienen cualidades, y también le arriman el hombro.

El líder es capaz de levantar al débil, de entusiasmarlo para que se sienta útil y fortalecido.

El líder comprende el error, pero, eso sí, fustiga la maldad y la doblez, desenmascara la mentira y el engaño, no alardea ni se vanagloria de sí mismo ni de sus obras;

Por eso yo creo que lamentablemente, a veces no siempre las realidades nuestra sociedad corresponden a estos conceptos de LIDER ni de DIRIGENTE

Creo que sufrimos carestía de líderes, imprescindibles en el tejido social, y nadie nos dice esto tan claramente, además poseemos inflación de dirigentes, por contraste. Tenemos ausencia de líderes en la vida social, en la vida política, en la vida religiosa y quizá, (no conozco tanto) en la vida militar. Inclusive, también, creo yo, que nos faltan auténticos líderes en las instituciones educativas; por eso, mis queridos amigos, yo creo que lo mismo que hemos dicho del Líder y Dirigente a nivel individual, a nivel de persona, podríamos aplicarlo a nivel de instituciones educativas, ideologías, y de movimientos que están presentes en toda la sociedad, ciertamente con alguna diferencia, desde luego, si las instituciones no se renuevan, fenecen por sí mismas.

## **Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo**

Los requisitos pueden verse como características particulares que supuestamente diferencian a los líderes de los que no lo son; se considera que son características: la inteligencia, el carisma, la fortaleza, el coraje, la autoconfianza etc.

## Requisitos del líder educativo:

El Líder de calidad se centra en algunos requisitos como lo explica *María Teresa Lepeley (2004)*, (p.28).

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante.
- Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar a los estudiantes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos.
- Saber intuir y prever los problemas.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro
- Diseña, propicia un entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder educativo resume y transmite historia

El acto de educar es un empeño humano ennoblecedor que no acepta esperas ni evasiones. Esta característica de agente de cambio se reafirma cuando la comunidad le atribuye al maestro la calidad de creíble, pues él sabe qué quiere lograr de sus alumnos y tiene los conocimientos, las destrezas y la disposición para hacerlo y, además, asume que su rol educativo se ejercita en torno a un sistema coherente de valores, los de la institución.

*Daniel Prieto Castillo (2004)*, explica que. “ En educación caracterizamos como con sentido todo lo que sostiene a un ser humano en su crecimiento y en su logro como educador, todo lo que enriquece la gestión de la institución educativa para cumplir con sus funciones, todo lo que enriquece el uso de los medios y la práctica discursiva en función del aprendizaje “ (p.66).

Los profesores están entre los profesionales de mayor responsabilidad en el país porque están a cargo de educar a la gente, de formar a futuras generaciones, de crear un futuro para la sociedad, el líder educativo comparte y comunica objetivamente su información lo cual facilita la realización de planes con mucho éxito. Es capaz de comunicar con claridad la misión y dirección estratégica a todos los miembros. por lo tanto la gestión de calidad indica que la calidad de la educación tiene alta relación con el nivel sincronización entre las políticas económicas y educacionales y un grado de articulación con la práctica discursiva.

## **Cualidades de un líder educativo**

Su actuación está basada en valores que respetan la ley natural, la misma que viene impresa en todo ser humano desde su nacimiento. Se la podría definir como el conjunto de normas que, con rectitud de intención por la tendencia original del hombre hacia el bien, le orientan para ejercer su libertad y buscar su perfeccionamiento.

*Manuel Guillén Parra. (2006), explica que. “Una excelente persona es justa, pero es a la vez, humilde, paciente, valiente, amable, generosa... La calidad ética personal, entendida como búsqueda de la excelencia propia y ajena, se convierte en la raíz de la generación de confianza ética, que lleva a obrar más allá de los dictado del deber” (p. 188.).*

Cabe destacar que un líder es un ejemplo digno de ser imitado en sentido ético, precisamente, por su excelencia humana, por el número de virtudes éticas que practica y por su actitud de servicio.

Para ser un autentico líder, es decir, un hombre capaz de gobernar la actuación de otras personas en virtud de su autoridad y no tan sólo de su potestad ( su poder de coaccionar), su problema fundamental viene a ser el de desarrollar sus propias virtudes morales. No las necesitas tan sólo para ser una buena persona (como todo ser humano ) , las necesita profesionalmente porque sin ellas será

incapaz de gobernar con autoridad, mas pronto o más tarde, acabará siendo un tirano, sin más instrumento de mando que el puro poder coactivo.

- Se puede destacar varias cualidades de un líder educativo como:
- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad
- Creatividad.

El líder de calidad debe concentrarse en el desarrollo de cualidades en siete áreas específicas: facilitador, evaluador, visionario, consejero, motivador, asertivo, atento a escuchar las necesidades de los demás

Facilitador es una persona que ayuda a sus colaboradores a identificar valores profesionales, intereses de trabajo y fortaleza personales. Un facilitador tiene alta capacidad para discutir problemas, ayudar a identificar planes de largo plazo y mostrar apoyo para avanzar objetivos profesionales. Evaluador es la persona capaz de entregar retroalimentación honesta y objetiva que facilite el desempeño de sus colaboradores tanto en función como en la imagen personal. Comparte y comunica claros estándares de desempeño con los cuales serán evaluados. Sabe

escuchar a la gente en términos del desempeño actual y el interés de mejorarlo en el futuro. Da importancia a la relación que existe entre desempeño personal y objetivos profesionales, sabe sugerir acciones complementarias y mejorarlos.

Visionario es quien prevé el futuro y tiene capacidad de entregar información objetiva sobre la organización y las tendencias observadas en la profesión y la industria. Una persona visionaria ayuda a sus colaboradores a ubicar fuentes de información que facilitan la realización de planes de largo plazo. Puede identificar y comunicar nuevos desarrollos que tenga potencial de afectar las expectativas profesionales de su gente y los ayuda a entender la realidad cultural y política de la organización, comunicando con claridad la misión y dirección estratégica a todos los miembros de la organización.

El consejero ayuda a la gente a identificar los objetivos y las alternativas para avanzar la carrera profesional y la gestión que desempeña en la institución. El consejero está dispuesto a asistir a la gente para aclarar y avanzar sus proyectos profesionales y personales y a mostrarle tanto los obstáculos como las oportunidades, para integrarlos en forma efectiva con los objetivos y la misión de la institución.

El motivador ayuda a las personas a identificar un camino y a desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos personales y de la organización. Promueve los contactos entre personas dentro de la organización, en la industria, y con otras áreas de actividad en la comunidad nacional e internacional.

Asertivo es la persona que tiene claridad de objetivos y la forma como conseguirlos para obtener beneficio propio y dar beneficio a los demás.

### **Habilidades del líder educativo:**

El líder de calidad concentra en la atención en las personas, en sus necesidades y bienestar, confía en la gente, inspira confianza, tiene visión de largo plazo y perspectiva global, busca soluciones, promueve ideas creativas, apoya el cambio, y estimula las acciones de otros.

*María Teresa Lepeley (2004), explica que.. “ La habilidad de comunicación determina conciliar los objetivos de la gente con la misión en la organización matricial, donde la jerarquía de poder es sustituida por el compromiso de las personas y la responsabilidad que todos comparten para obtener los mejores resultados” ( p.29)*

Se puede evidenciar que la acción humana en su conjunto la motivación intrínseca lo cual define como el “tipo de fuerza que atrae a una persona” para que realice una acción determinada, o una tarea concreta, a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser agente o realizador de esa acción. Es decir, al realizar una acción el agente disfruta, aprende, interioriza aspectos nuevos fruto de su propio actuar.

Desde esta óptica podemos describir algunas habilidades del líder educativo como lo manifiesta María Teresa Lepeley.

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

#### **4.4 Los Valores y la Educación**

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida universitaria. Marcela Chavarría Olarte (2007), explica que “ *La educación en los valores es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor,*

*pues siempre podemos y aspiramos a llegar a más. Es todo lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud” (p.68).*

La personalidad es un sistema de alto nivel de integración de funciones psíquicas del individuo, un complejo de formaciones estructuradas sobre ciertos principios que funcionan dirigidos a un objetivo.

El objetivo constituye el sentido fundamental de la actividad del individuo, se expresa en el proyecto de vida que es el conjunto de representaciones mentales sistematizadas sobre cuya base se configuran las actitudes y disposiciones teóricas del individuo, y que para ejercer una dirección auténtica de la personalidad, este modelo debe tomar una forma determinada en la actividad social del individuo y en las relaciones con las personas. Es decir, la característica directriz de este modelo ideal se expresa no sólo en lo que el individuo quiere ser, sino en su disposición real y sus posibilidades internas y externas de lograrlo y de darle una forma precisa en el curso de su actividad.

Si se quiere incidir a través de la educación en la personalidad es necesario adentrarse en el porqué de los objetivos de la actividad, que lo hacen componer un proyecto de vida. Si la educación concibe el proyecto de vida no como un modelo ideal-individual solamente, sino que lo relaciona a su vez con un modelo real-social, entonces podrá acercarlo a su realización.

La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en “un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida, y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de actividades instrumentadas, las que se vinculan con las posibilidades del individuo y, de otro lado las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad”

La dinámica y la armonía de la personalidad desarrollada y adulta en una sociedad se hallan en el equilibrio que se alcance entre la satisfacción de los

intereses y necesidades y de los deberes sociales. Por tanto deber ser conjuga lo que se quiere y lo que se puede y es objeto de la educación en valores.

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

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

La educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende, al caracterizar a un individuo concreto donde el sistema de procesos y funciones que la forman se encuentran estructurados de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la autodirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista” Educar en valores significa contribuir a la función integradora del individuo mediante la valoración de las contradicciones de la motivación, los intereses, etc. Para lograr esto se necesita dominar la metodología apropiada según.

Marcela Chavarría Olarte(2007), explica “*Para educar en los valores hace falta conocer bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y, así posteriormente profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible* “. (p.68)

Dominando estas metodologías se puede lograr que la educación en valores coadyuguen en la tendencia interna de la personalidad a integrar y armonizar los factores internos y externos y a la autonomía de ésta, es decir, a la

autorregulación sobre la base de fines conscientes, lo que está, por supuesto, en interacción y en dependencia de la realidad social.

Los valores interiorizados conforman la esencia del modelo de representaciones personales, constituyen el contenido del sentido de vida, y de la concepción del mundo, permiten la comprensión, la interpretación y la valoración del sujeto y brindan la posibilidad de definir el proyecto de vida, integrado por objetivos y finalidades para la actividad social.

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, y la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos. Otra peculiaridad de la educación en valores es su carácter intencional, consciente y de voluntad, no sólo por parte del educador, sino también del educando, quien debe asumir dicha influencia a partir de su cultura, y estar dispuesto al cambio. De ahí la importancia y la necesidad de conocer no sólo el modelo ideal de educación, sino las características del estudiante en cuanto a sus intereses, motivaciones, conocimientos, y actitudes, las que no están aisladas de las influencias del entorno ambiental. Una comprensión clara de los límites objetivos del entorno, del modelo a que aspira la sociedad y de la subjetividad del estudiante permite dirigir mejor las acciones educativas y dar un correcto significado al contenido de los valores a desarrollar. Los valores le dan sentido a la educación.

Debemos preguntarnos qué personas queremos formar, para que sean capaces de enfrentarse a la realidad del mundo actual y su problemática. En función a la persona que queramos formar, trabajaremos por una escuela que forme personas reproductoras de la sociedad actual y sus valores, o una escuela que forme personas crítica, capaz de transformar la sociedad en otra más justa y solidaria.

## **5. DIAGNÒSTICO**

5.1 Los instrumentos de Gestión Educativa, en donde se evidencia la Gestión en Liderazgo y valores, en el Colegio Nacional “Alfonso Laso Bermeo” son los siguientes:

### **5.1 .1 Manual de organización**

En el Colegio “ Alfonso Laso Bermeo” se puede observar en los archivos de dicha institución que no cuenta con un manual de organización, debido a que se les ha pasado por desapercibido haber hecho ese documento, cabe indicar que la institución se rige por un reglamento interno donde están los deberes y atribuciones de cada departamento pero van a acatar la sugerencia , para elaborarlo en los meses venideros

### **5.1.2 Código de ética**

El colegio Alfonso Laso Bermeo, presenta el código de ética como un instrumento básico para contribuir a la consolidación de la institución, planteando los valores y principios que sirven de guía a las actividades académicas. Al hablar de formación ética implica todo un proceso de sensibilización y vivencias de los valores institucionales.

El Colegio se caracteriza por la verdad, en donde la conducta versará en el conocimiento de la realidad, en la objetividad de los hechos, además se identifica por la estudiosidad para potenciar las habilidades técnicas, científicas y humanas, la reflexión que permite transmitir todo lo bueno y noble que hay en el entorno, la creatividad es parte de los Alfonsino porque procuran adaptar e innovar la realidad de la institución , el respeto es parte del personal con derechos y libertades que les son inherentes, sin distinción alguna, no cabe duda la solidaridad apoyando a los demás integrándose a una causa en todo momento al bien común.

Mediante la ecofilia el personal de la institución ha permitido concientizar sobre la protección del medio ambiente y toda forma de vida, la sociedad Alfonsina se caracteriza por la puntualidad, estar a tiempo en el lugar que se le indique, obtener la perseverancia es contar con resultados, esforzándose continuamente por buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir, el comprometerse con la institución es parte de las responsabilidades, orden, disciplina, humildad, honradez procurando vivir comunitariamente en hermandad y compromiso.

### **5.1.3 Plan Estratégico**

Desde la óptica estratégica se evidencia que la planificación está basada bajo la acción educativa y procedimientos organizacionales, a través de conjuntos de actividades articuladas entre sí, cuyo propósito es alcanzar sus objetivos del Colegio Nacional "Alfonso Laso Bermeo" los siguientes aspectos:

#### **Objetivo general**

Elevar el nivel de aprovechamiento para alcanzar las metas institucionales con aplicación de nuevas estrategias.

#### **Evaluación de la gestión comunitaria en sus cinco dimensiones**

Considerando la: pedagógica curricular, organizativa, administrativa, comunitaria y de participación social y sustentable que son los puntos centrales donde se realiza el trabajo y se puede ver las falencias o fortificar las oportunidades.

#### **Evaluación de los desempeños según estándares PEC pedagógica curricular.**

Se puede observar los procesos sustantivos y/o fundamentales de la institución como:

- ¿Cuánto tiempo se le dedica a la enseñanza?

- ¿Cuánto tiempo se le dedica al aprendizaje?
- ¿Qué criterios emplean para la evaluación y acreditación de los alumnos?
- Qué tanto dominan y que tanto saben como docentes, con respecto a métodos de enseñanza y estilos de aprendizajes de los alumnos?
- Realizan un análisis del aprovechamiento escolar
- Emplean los materiales y recursos didácticos necesarios y adecuados para la práctica docente.
- ¿Cómo son y qué tan efectivas son las relaciones y formas de interactuar con los alumnos?
- Los directivos y docentes se preocupan por capacitarse y actualizarse continuamente
- Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.
- Los docentes demuestran capacidad de crítica del propio desempeño, así como de rectificación.
- Planifican las clases anticipando alternativas que toman en cuenta la diversidad de los estudiantes.
- Demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulamos constantemente sus avances, esfuerzos y logros.
- Con la práctica docente consiguen de los alumnos una participación activa, crítica y creativa.

**Organizativa.** Aplican las formas en que los actores escolares organizan en la escuela para funcionar, así como las actividades de apoyo a la enseñanza y al aprendizaje.

- Asignación de responsabilidades individuales y colectivas
- Organización y funcionamiento del Consejo Escolar de Participación social
- Organización de tiempo efectivo de enseñanza y aprendizaje
- La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus actividades y estrategias y cumple con las metas que ella misma se fija

- El personal directivo y de apoyo, trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes
- Los alumnos se organizan y participan activamente en tareas sustantivas del colegio
- Se conocen y aplican las normas y estatutos que regulan la prestación del servicio educativo, la convivencia educativa el funcionamiento y el reglamento (Ley General de Educación.
- Se lleva un control registro de asistencias, rol de entradas y salidas del personal
- Se cumple con el calendario de actividades, se fomenta la asistencia y puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza
- Se identifican las necesidades de mejora en construcción, adecuación y mantenimiento de la infraestructura, para llevar a cabo eficazmente sus labores (aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza – aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza así como los recursos didácticos necesarios).

**Comunitaria y participación social** Se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad multicultural, se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.

Además me afirma la Sra. Vicerrectora que el personal y los Padres de Familia, son notificados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.

En la comunidad educativa se comparte una visión de futuro, se planean sus actividades y estrategias y se cumple con las metas que ella misma se fija.

**Dimensión Sustentable:** Se evalúa a la generación de una cultura de cuidado y conservación del medio ambiente y los recursos naturales indispensables para la vida.

- ¿Cuánto tiempo se le dedica a la práctica del manejo de agua
- Se vinculan planes y programas sobre el tema de cuidado y conservación del medio ambiente en prácticas cotidianas
- Se realizan actividades prácticas sobre mantenimiento higiénico de sanitarios y áreas verdes
- Se realizan prácticas de manejo y conservación de los productos naturales de la comunidad educativa
- Se realizan tareas con la comunidad para el aprovechamiento y conservación de los recursos naturales

EL COLEGIO “Alfonso Laso Bermeo “lleva casi 30 años trabajando por el derecho a la educación, en el enorme reto de lograr un mundo más justo y solidario. Durante este tiempo, nos ha acompañado siempre el esfuerzo de análisis y reflexión crítica, así como un espíritu de superación y profesionalidad, para hacer de nuestro trabajo la mejor contribución de la que somos capaces.

Reflexión sobre las situaciones que abordamos y los contextos dinámicos en los que se enmarcan, sobre los diferentes elementos a conjugar que dan calidad y eficacia a nuestro esfuerzo, sobre la educación y sobre nosotros mismos.

Esta Planificación Estratégica ha sido elaborada con una amplia participación de directivos, y profesores, es un Planificación Estratégica fruto de consensos.

Se ha planteado qué hacer y cómo en los próximos cuatro años, para Consolidar lo conseguido, y para llevar a cabo del mejor modo posible el Compromiso con la defensa y promoción del derecho a una educación de calidad para todos y todas. Educación como derecho humano fundamental y como motor de transformación y desarrollo.

Por ello se ha revisado y reactualizado la Carta de Principios, Visión y Misión, y se ha presentado el marco y estrategia general de el horizonte, *las prioridades y Objetivos para los próximos años*.

Creemos que invertir en educación es invertir en futuro:

▣ **PORQUE LA EDUCACIÓN ES UNA NECESIDAD BÁSICA:** más allá de las Necesidades ligadas directamente con la supervivencia, lo que nos distingue como humanos es la participación en la cultura, a la que sólo se llega a través de la educación.

·  
**PORQUE LA EDUCACIÓN ES UN DERECHO ESENCIAL:** la educación es un derecho humano, recogido como tal en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1945) y en la Declaración de los Derechos de la Infancia (1989). Todos tenemos derecho a la Educación y a acceder a todas las oportunidades que permite la educación sin ningún tipo de discriminación.

**PORQUE LA EDUCACIÓN ES LA LLAVE DEL DESARROLLO:** contribuye decisivamente al bienestar de las personas y permite el acceso a formas de Conocimiento técnico que pueden mejorar el bienestar propio y de los grupos. Humanos a los que se pertenece y en los que se participa. El acceso al Conocimiento favorece la participación, la defensa de los derechos individuales y colectivos, aumenta la calidad de vida y reduce la dependencia de las personas y los grupos humanos respecto a diversas instancias de poder.

### 5.1.4 Plan Operativo anual (POA)

#### PLAN OPERATIVO 2010 – 2011

Nº	Operación	Actividad	Responsable	Recursos	Fecha	Evaluación
1	Diseño del proyecto de innovación curricular (Bachillerato único)	Conformación de la comisión para la elaboración del proyecto	Vicerrectora Comisión Técnica Pedagógica	Documento	Septiembre	Aprobación del proyecto por la Directora Provincial
2	Aplicación del modelo constructivista y desarrollo de destrezas	Curso de actualización pedagógica y ejecución	Autoridades	Facilitadores Material de apoyo	Septiembre	Resultados de aplicación en clase
3	Enfatizar el razonamiento en base al desarrollo del pensamiento	Talleres de destreza a nivel de docentes y estudiantes	Autoridades Facilitadores Directores de área	Facilitadores Folletos Documentos	Inicio octubre, durante todo el año lectivo	Respuesta de los estudiantes

Mediante este esquema se puede observar que la institución Educativa “Alfonso Laso Bermeo” . Se aprecia que la mayoría de las acciones que se enmarcan principalmente dentro de la lógica burocrática, primando en ellas la referencia a lo normativo y la preocupación por conseguir recursos por sobre las intencionalidades pedagógicas para asegurar aprendizajes en los alumnos. No obstante, hay una Vicerrectora, aquella que ha realizado estudios de postgrado, en los que se observa una mayor claridad y orientación de su gestión relacionada hacia aprendizajes concretos de los alumnos(as) y cambios en las prácticas

pedagógicas de los docentes. También se destaca dentro de un estilo de gestión más profesional, directora de formación normalista cuyo foco de gestión está también puesto en el aprendizaje de los alumnos.

Se visualiza en su discurso acciones que se enmarcan en el predominio de una lógica burocrática por cuanto es un:

- Diseño del proyecto de innovación curricular (Bachillerato único)
- Aplicación del modelo constructivista y desarrollo de destrezas
- Enfatizar el razonamiento en base al desarrollo del pensamiento

### **5.1.5 Proyecto Educativo institucional**

Se puede considerar que el enfoque estratégico para la planificación y la gestión social se propone como una alternativa a las metodologías de planificación y gestión sustentadas en los enfoques funcional-estructuralista y positivistas que conciben a la realidad desde una lógica sistémica, que suponen la posibilidad de un posicionamiento externo a la realidad por parte de los actores, que parten de un análisis 'objetivo' de la realidad social y que plantean la 'homogeneidad' de actores, procesos y modelos como premisas para el desarrollo metodológico de la gestión y de la planificación.

Mediante la investigación se puede constatar que es participativo porque todos deciden o aportan para la ejecución y evaluación del proyecto. Desde este punto de vista se consideran la dimensión administrativa, la pedagógica, y la comunitaria en forma articulada por lo podría concluir que la gestión es integral. De este modo, la gestión curricular es entendida en forma amplia. No son sólo los contenidos a ser transmitidos en el aula; abarca las demás interacciones que se generan en el colegio.

Para la elaboración y puesta en marcha del Proyecto desde este modelo, se puede evidenciar que cambia la incidencia del rol del director. Si bien es un rol clave ya que se ocupa de la conducción (se trate de una persona o de un equipo),

el liderazgo no radica exclusivamente en él, sino que implica toma de decisiones colectivas, y por ende la responsabilidad y la tarea asumida es compartida.

Se conoce que dentro del Colegio “Alfonso Laso Bermeo” los distintos actores tienen autonomía, y hay una articulación entre el compromiso individual y el grupal. El poder está repartido, y si cada uno hace bien lo que tiene que hacer, la institución se beneficia. Cada uno realiza sus funciones sin que sea necesario a cada paso una instancia de consulta hacia todos los roles de mando de la escala jerárquica. Esto no sería operativo.

Se observa que el director promueve espacios de discusión y participación. No es el proyecto que hacemos 'para cumplirle al Director', es el proyecto para todos. Existen actores como:

- Maestros,
- Alumnos,
- Directivos,
- Personal no docente,
- Padres,

Otros, que a juicio de la institución son necesarios para determinado proyecto. Ej.: vecinos, empresarios, etc.

La Sra. Rectora resalta que los maestros son quienes abren alternativas a un encuentro cotidiano para fortalecer el aprendizaje, es así que la voluntad del aprendizaje es un esfuerzo conjunto, por el encuentro entre todos y de cada grupo para seguir aprendiendo, existe una comunicación, donde están abiertos los canales de libertad y de confianza.

En cuanto a las familias que envían a sus hijos a la escuela, está claro que su voz y voto resulta relevante, son los destinatarios del servicio educativo que se brinda. Un proyecto puede resultar a los ojos de los docentes y directivos muy interesante, pero si no se va a plasmar efectivamente en la comunidad.

### **5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores**

Pongo en consideración que el reglamento Interno del Colegio “Alfonso Laso Bermeo” consta con el nombre “José Rafael Bustamante” ese era su nombre hace unos años atrás, pero los directivos indican que mediante este reglamento, se sigue rigiendo en la actualidad. Con el fin de que responda a la realidad institucional y a las exigencias técnicas pedagógicas y administrativas actuales, dicho documento está regido por el Reglamento de la ley de educación.

Se puede observar que el Reglamento tiene sus fines y objetivos en donde determina normas en las diferentes funciones de los departamentos a su vez especifica los deberes y derechos de los alumnos dentro del establecimiento y fuera de él. Se preocupa por la formación integral del educando orientándolo al conocimiento real de la problemática moral, cultural, política y económica del país. La búsqueda del bienestar personal, familiar y social, está basado en valores en donde se recatan muchos de ellos como: la libertad, solidaridad, responsabilidad y participación que les permite una actitud positiva frente a la vida.

Las funciones de todo el personal docente están distribuidas de una manera muy organizada, donde se observa sus deberes y atribuciones contemplados en los artículos de la ley de educación, para mayor especificación esta archivado en el CD donde se puede ver todo muy bien estipulado. Mediante la investigación, la Sra. Rectora indica que si es preocupante la colaboración en las actividades del plantel por parte del padre de familia .debido a que el colegio es fiscal, y ellos afirman que el gobierno lo da todo, y esto ha cambiado de mentalidad, en donde se revelan a colaborar , porque saben indicar que el Presidente aporta muchísimo , y eso es una mentira, porque como parte de la institución ha tocado auto gestionar muchas obras , con gran esfuerzo y lucha constante.

El observar la institución educativa es muy evidente que la gestión de liderazgo es excelente, porque su imagen comunica integración, estética y profesionalismo, cabe indicar que lamentablemente pocos son los colegios fiscales que cuentan con una infraestructura en buenas condiciones, al contrario en el colegio Alfonso Laso Bermeo tiene una imagen impecable, que impresiona por su calidez humana y participación, a su vez es muy ordenado en cuanto a la disciplina de los estudiantes, se puede decir que el reglamento interno es acatado por las personas tomando en cuenta sus deberes y atribuciones pero esto se debe al liderazgo de la autoridad de dicha institución.

## **5.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa**

### **5.2.1 Misión y Visión**

#### **Misión**

La Misión del colegio Alfonso Laso Bermeo está estipulado en cinco aspectos, lo cual fue tomado de los Archivos del Vicerrectorado ( Plan Estratégico Institucional) .

Canalizar el quehacer pedagógico, con las necesidades históricas de la época, frente a la realidad ecuatoriana.

Impulsar la Reforma Curricular del Bachillerato, a través de la reorganización de estructuras y de una base concreta y operativa de los nuevos procesos de cambio. Favoreciendo la formación de equipos de trabajo, espacios permanentes de reflexión, revisión de estrategias pedagógicas y de gestión.

Implementar la calidad de su servicio, con la dotación de recursos tecnológicos, entre ellos un nuevo sistema y control de procesos, insertando en la comunidad el lenguaje universal de las comunicaciones

## **Visión**

El Colegio Nacional “Alfonso Laso Bermeo” formará al estudiante como persona: solidaria, ética pluralista, con identidad ecológica, científica, tecnológica que asuma riesgos, responsable, investigador, creativa, crítica, libre y justa; que utilice y potencie sus capacidades, para proporcionar el desarrollo humano de la comunidad, la sociedad y el carisma institucional.

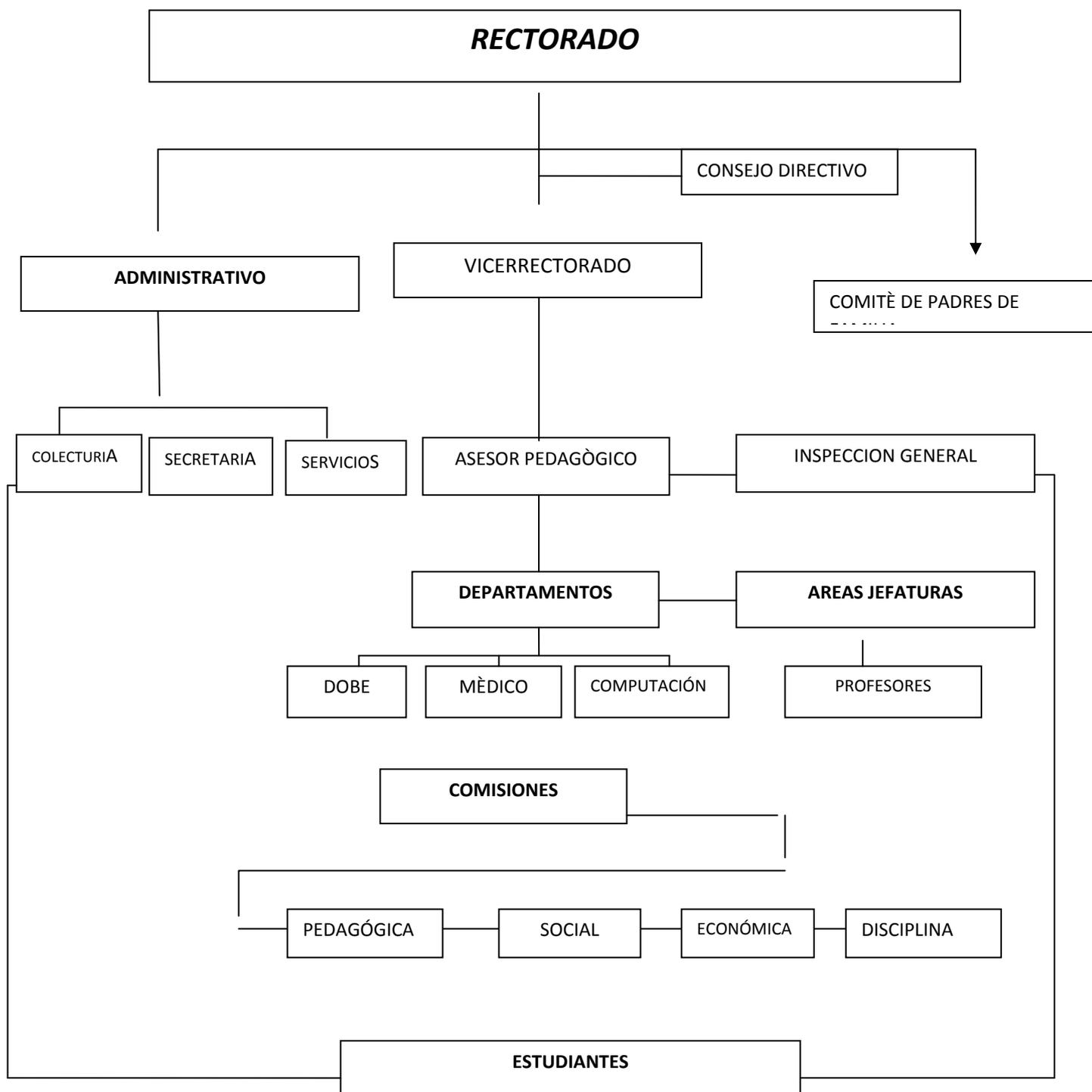
### **Visión social y educativa del administrador de la educación líder.**

Se puede observar que la Rectora del Colegio “Alfonso Laso Bermeo” , en su calidad de líder educativo, está inmersa en la realidad social, está al tanto de todo lo que sucede en su entorno y brinda el apoyo oportuno a la comunidad educativa en el momento propicio. Como líder se ve obligada a valorar tanto los problemas sociales y el clima organizacional que vive en su centro educativo para así poder marcar el rumbo que la institución debe seguir. Actualmente nuestro sistema educativo está encasillado en un sistema monótono, repetitivo y muy burocrático. Los jóvenes están cada vez más rebeldes, con mayores problemas de conducta y drogadicción. La sociedad y el sistema educativo no están respondiendo a sus necesidades de los estudiantes y lejos de ayudarlos está provocando su expulsión de la escuela en el amplio sentido. Se hace necesaria la existencia de líderes que asuman con responsabilidad los retos del presente, dentro de un contexto sociocultural, con una serie de problemáticas como: crisis de valores, prostitución, influencia negativa de los medios de comunicación, excesiva centralización, entre otros. La educación ecuatoriana necesita mucho del esfuerzo de quienes laboramos en ella. A pesar de todos los aspectos que tengamos en contra no debemos cesar en la lucha por conseguir un cambio en la juventud, que más tarde redundará en un Ecuador mejor. Desde nuestra institución y de acuerdo con nuestras posibilidades, podemos hacer mucho como:

- Incentivar el nivel académico de la planta docente en el acceso hacia las tecnologías educativas avanzadas o introducción de innovaciones educativa

- Promover la práctica positiva de valores en la familia para evitar su desintegración
- Incentivar el nivel de comprensión lectora haciendo uso de la nueva tecnología
- Promover el desarrollo de proyectos pedagógicos, utilizando medios de comunicación que hay en la comunidad.
- Consolidar la estructura organizacional mediante talleres e incentivos

### 5.2.2 El Organigrama



Fuente: Vicerrectorado  
 Elaborado: Ing. José Costales

El organigrama de la institución Alfonso Laso Bermeo se puede observar que está estructurado por diferentes departamentos cada uno de ellos tienen sus deberes y atribuciones, trabajando mancomunadamente de una manera eficiente y eficaz por la institución.

### **5.2.3. Funciones por áreas y departamentos**

Las funciones por áreas y departamentos del colegio Alfonso Laso Bermeo se puede destacar que está muy bien distribuido por deberes y atribuciones ya que cumplen a cabalidad en la institución educativa.

Este documento se lo tomó de los archivos del Vicerrectorado, luego de haberlo observado, lo cual se indicará la siguiente estructura.

#### **Estructura Orgánica**

**Art. 3.-** El Colegio Nacional “**Alfonso Laso Bermeo**”, estará integrado por los siguientes niveles Administrativos:

- a. Directivo
- b. Asesor
- c. Lineal u Operativo
- d. Auxiliar o de Apoyo

**Art. 4.-** El nivel Directivo estará constituido por:

- a. Rectorado
- b. Vicerrectorado
- c. Inspección General

**Art. 5.-** El Colegio Nacional “**Alfonso Laso Bermeo**”, estará integrado por los siguientes organismos:

- a. Consejo Directivo
- b. Junta General de Directivos y Profesores
- c. Juntas de Profesores de curso

- d. Junta de Directores de área
- e. Junta de Profesores de área
- f. Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil
- g. Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil; y
- h. Comisiones permanentes.

**Art. 6.-** El nivel Lineal u Operativo estará constituido por:

- a. Personal Docente
- b. Inspección
- c. Alumnado
- d. Comités de Padres de Familia.
- e. Comité Central de Padres de Familia.

**Art.7.-** El nivel Auxiliar o de Apoyo, estará conformado por:

- a. Colecturía, constituida por contabilidad
- b. Secretaría
- c. Departamento médico y odontológico
- d. Audiovisuales
- e. Centro de cómputo
- f. Biblioteca
- g. Recepción
- h. Servicios generales constituidos por: Auxiliares de apoyo.

## **DE LAS FUNCIONES DEL NIVEL DIRECTIVO**

**Art. 8.-** Son deberes y atribuciones **del Rector** los contemplados en el Art. 96 del Reglamento General de la Ley de Educación; y, además:

- a. Autorizar el funcionamiento de Caja Chica de acuerdo a disposiciones legales vigentes.
- b. Exigir la elaboración de estados e informes financieros de Colecturía.
- c. Revisar y dar a conocer los informes financieros al Consejo Directivo.

- d. Promover y participar, en acciones de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal Docente, Administrativo y de apoyo.
- e. Convocar a sesiones de: Consejo Directivo, Junta General de directivos y profesores, Comisiones permanentes, organizaciones estudiantiles, otros organismos académicos estudiantiles. Convocar a reuniones del Comité Central de Padres de Familia
- f. Ejecutar, las resoluciones del Consejo Directivo y de la Junta General de directivos y profesores.
- g. Designar una Comisión especial para que realice arqueos a los fondos y constataciones físicas de los bienes del Plantel.
- h. En caso de perjuicios financieros y/o materiales el Rector, debe presentar la correspondiente denuncia o demanda ante los organismos o jueces competentes, conforme lo determina la Ley.
- i. Coordinar las actividades con los diferentes departamentos en el período de matrículas.
- j. Aceptar con beneficio de inventario los legados y donaciones que hicieren al Plantel personas naturales y jurídicas, siempre que sean útiles a la comunidad educativa, disponiendo que los funcionarios responsables realicen el ingreso correspondiente.
- k. Enviar mensualmente a la Dirección Provincial de Educación, el cuadro de asistencia del personal del Plantel previo informe de Inspección General.
- l. Integrar en calidad de miembro nato, el Comité Central de Padres de Familia.
- m. Ejercer la presidencia del Tribunal Electoral de la Asociación Estudiantil.
- n. Resolver todos los asuntos que se presentaren referentes al orden, disciplina y administración del Plantel.
- o. Estimular al personal de la Institución por su puntualidad, preparación y desenvolvimiento.

**Art. 9.-** Son deberes y atribuciones **del Vicerrector** los contemplados en el Art. 98 del Reglamento General de la ley de Educación: y, además:

- a. Permanecer frente a sus funciones durante el tiempo que dure una jornada de trabajo.
- b. Coordinar con los departamentos la elaboración y ejecución del Cronograma de trabajo.
- c. Resolver las consultas de carácter técnico pedagógico que fueren presentados.
- d. Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación de los aportes mensuales, trimestrales y supletorios, luego del informe de los Directores de área.
- e. Presidir el Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil (COBE) .
- f. Coordinar con el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE) las actividades Estudiantiles.
- g. Receptar y aprobar los planes anuales y unidades didácticas en asociación con los directores de área.
- h. Llevar un registro de actividades y sugerencias pedagógicas y dar a conocer al personal Docente.
- i. Coordinar las actividades con los profesores guías.
- j. Supervisar cada mes los cuadros de rendimiento y disciplina de los alumnos de los diferentes cursos y paralelos, cuyo resultado estadístico se dará a conocer en las Juntas de curso.
- k. Planificar trimestralmente las actividades técnico pedagógicas, sociales, culturales y deportivas para aprobación del Honorable Consejo Directivo.
- l. Resolver las consultas de carácter técnico pedagógico que fueren presentados

**Art. 10.-** Son deberes y atribuciones **de Inspección General** los contemplados en el Art.101 del Reglamento General de la Ley de Educación; y, además:

- a. Asistir 15 minutos antes y retirarse 15 minutos después de la jornada diaria de trabajo.
- b. Receptar los informes diarios de asistencia y disciplina de los alumnos emitidos por los Señores Inspectores de curso.
- c. Entregar el informe diario de asistencia del personal Docente, Administrativo y Auxiliares de Servicio al Rectorado.

- d. Responsabilizar a los Señores Inspectores de curso los sectores de observación, durante los recreos y programaciones extracurriculares, dentro y fuera del Colegio; y presentar la programación de turnos con la debida anticipación al Rector.
- e. Estar presente en el Colegio los días en los que se realicen las juntas de curso y asistir a ellas.
- f. Asistir y organizar el trabajo de Inspección en el periodo ordinario de matrículas.
- g. Permanecer en la Institución en caso de suspensión de la jornada estudiantil;
- h. Sesionar quincenalmente con los miembros del Departamento y dar a conocer novedades y alternativas de solución del personal Docente, Administrativo y alumnado al Rector.
- i. Solicitar oportunamente el material necesario para el personal de Inspección,
- j. Organizar turnos del personal de Inspección para el control de entrada, salida y atrasos del alumnado.
- k. Realizar estadísticas de asistencia del personal Docente, Administrativo y Auxiliares de Servicio.
- l. Controlar que se lleven fielmente los siguientes libros: registro estadístico de asistencia de Profesores y Alumnos, registro de disciplina de los alumnos, registro de los días laborados, registro de los alumnos tanto retirados como desertores.
- m. Informar oportunamente al Rector sobre faltas graves de disciplina de los alumnos y las medidas aplicadas.
- n. Ser miembro nato del Tribunal Supremo Electoral del Colegio.
- o. Tomar las medidas de control pertinentes para el ingreso de representantes y personas ajenas al Plantel.
- p. Organizar a los alumnos en grupos especiales para que colaboren en el control del comportamiento de los compañeros dentro del Plantel y fuera de él.
- q. Controlar que se haga el manejo adecuado de la hoja de control diario de cada uno de los paralelos que llevan los Señores Inspectores.

## **CAPÍTULO No.5**

### **DE LAS FUNCIONES DEL NIVEL ASESOR**

**Art. 11.-** Son deberes y atribuciones **del Consejo Directivo** los contemplados en los artículos 103 al 107 del Reglamento General de la Ley de Educación; y además:

- a. Autorizar bajas y remates de los bienes de la Institución.
- b. Conocer y aprobar informes financieros emitidos por Colecturía.
- c. Establecer y mantener una adecuada organización Administrativa y financiera.
- d. Conocer el informe de la Comisión Económica y demás comisiones.
- e. Designar una Comisión para que realice arqueos de Caja a Colecturía áreas y comisiones que manejen dineros
- f. Designar una comisión para que verifique los activos fijos del Plantel.
- g. Solicitar las conciliaciones bancarias periódicamente.
- h. Aprobar el pago de la póliza de fidelidad a los funcionarios caucionados.
- i. Analizar y/o aprobar los planes e informes anuales de áreas, comisiones y departamentos.
- j. Conocer el PCI elaborado por la respectiva Comisión.
- k. Cuidar que los recursos económicos y bienes del Plantel sean utilizados de acuerdo a la Ley.
- l. Crear estímulos para el personal del Plantel cuando obtenga logros de carácter personal y educativo.
- m. Controlar que las cauciones impuestas a los empleados que tengan bajo su responsabilidad el manejo de fondos o bienes patrimoniales estén sujetos a la Ley.
- n. Autorizar la emisión, impresión y la baja de especies valoradas previo al informe del Colector.
- o. Aprobar la distribución de trabajo, el cronograma trimestral de actividades.
- p. Revisar informes financieros.
- q. Conocer de las comisiones de servicio del Personal del Plantel.

**Art. 12.-** Son atribuciones y deberes de **la junta general de Directivos y Profesores** los contemplados en los artículos 108 al 109 del Reglamento General de la Ley de Educación; y, además;

- a. Conocer y analizar las reformas del Reglamento Interno, el Currículo Institucional y el Plan Estratégico elaborado por el Consejo Directivo, previo la aprobación de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha.
- b. Sugerir al Consejo Directivo o al Rector según el caso, medidas tendientes a mejorar la organización, perfeccionamiento o técnicas de trabajo en la institución para salvaguardar su prestigio.
- c. Sugerir soluciones a los problemas surgidos en la Institución que fueren expuestos por el Rector, o por uno o más profesores.
- d. Todo Profesor está obligado a concurrir a las sesiones de la Junta General y a la que fuese convocado. Pasado 10 minutos de la hora fijada en la convocatoria se considerará falta.
- e. La convocatoria para las sesiones ordinarias se realizará con 48 horas de anticipación y para las extraordinarias con 24 horas, debiendo constar en éste el orden del día a tratarse.
- f. El quórum de la Junta General de Directivos y Profesores, se establecerá con la mitad más uno de sus integrantes, teniendo todos derecho a voz y voto.

**Art. 13.-** Son deberes y atribuciones de la **junta de Profesores de curso** los contemplados en los artículos 110 y 111 del Reglamento General de la Ley de Educación; y, además:

- a. Sesionar ordinariamente al final de cada trimestre y después de los exámenes supletorios; extraordinariamente cuando lo convoque el Rector, Vicerrector, Profesor Guía, o ha pedido de al menos la mitad más uno de

los integrantes de la Junta. La Junta de Sexto curso sesionará también después de los exámenes de grado para evaluar el rendimiento, disciplina y decidir la promoción de los Señores estudiantes.

- b. Cumplir con lo dispuesto en los literales d), e) y f) del Art. 111 del Reglamento General de la Ley de Educación en el plazo de cuarenta y ocho horas, posteriores a la junta.
- c. La Junta de curso se instalará con todos los integrantes iniciándose con la constatación del quórum, lectura y aprobación del acta anterior.
- d. Determinar las medidas y estrategias pedagógicas que mejoren el aprendizaje de los estudiantes del paralelo, debiendo realizar en la próxima Junta la evaluación correspondiente.
- e. Analizar los informes generales de directivos e inspectores de curso y tomar los correctivos necesarios.
- f. Entregar al Vicerrector en el plazo de 48 horas, el Acta de la Junta, el cuadro de novedades de rendimiento y disciplina e histograma, por intermedio del Profesor Guía de curso.
- g. En caso de ausencia injustificada del profesor a la Junta Final de curso, este respetará las decisiones tomadas en la misma.
- h. Cuando un profesor no registrara una nota según el calendario de actividades se asentará el 80% de la misma, previo conocimiento del Rector.

**Art. 14.-** Son deberes y atribuciones **de los Directores de área los siguientes:**

- a. Elaborar el Plan anual del área con los miembros de la misma, en la primera sesión a realizarse en el periodo de matrículas y evaluar al final del año.

- b. Analizar y aprobar el Plan anual de cada asignatura y evaluar sistemáticamente.
- c. Analizar los histogramas de rendimiento por cursos.
- d. Estudiar las propuestas de material didáctico y bibliográfico a utilizarse en el área.

**Art. 15.-** Las áreas que rigen en la Institución son las siguientes:

- a. Lenguaje y Comunicación
- b. Matemática
- c. Contabilidad
- d. Ciencias Naturales
- e. Estudios Sociales
- f. Idioma Extranjero
- g. Cultura Estética y Artística.

**Art. 16.-** Son deberes y atribuciones de la Junta de Profesores de área los contemplados en los artículos 114 y 115 del Reglamento General de la Ley de Educación; y, además:

- a. Sesionar semanalmente para análisis y evaluación de las diferentes asignaturas del área e intercambiar y armonizar experiencias sobre el avance de programas.
- b. Sentar en actas las resoluciones tomadas y entregarlas inmediatamente al Vicerrector.

- c. Entregar al Director de área: Planes anuales, Unidades didácticas, Instrumentos de evaluación y Exámenes supletorios para análisis y aprobación.
- d. Al finalizar el año lectivo se reunirán las áreas para elaborar el informe anual.

**Art. 17.-** Son funciones **del Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil** los contemplados en los Arts. 120, 121 y 122 del Reglamento General de la Ley de Educación, en el Art. 19 del Reglamento Especial del Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil; y, además:

- a. Elaborar el Plan anual de trabajo y ponerlo a consideración del H. Consejo Directivo.
- b. Planificar reuniones de evaluación al finalizar el trimestre en forma ordinaria; y extraordinariamente cuando fuese necesario.
- c. Manejar cuidadosamente el archivo que contendrá las fichas de vida Estudiantil.
- d. Evaluar en forma periódica la acción del DOBE en lo concerniente al fondo de ayuda Estudiantil, con el fin de que se cumpla la función social para el que fue creado.
- e. Promover conferencias, seminarios interinstitucionales, que contemplen aspectos de educación sexual, tabaquismo, alcoholismo, drogadicción, paternidad responsable, pandillas juveniles entre otros; que conlleven a una adecuada orientación y bienestar Estudiantil.

**Art. 18.-** Son funciones del **departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil** las contempladas desde el Art. 123 hasta el 127 del Reglamento General de la Ley de Educación y los que consten en los Arts. 22 al 28 del Reglamento de Orientación Educativa y Orientación Profesional; y, además:

- a. Elaborar el Plan anual de actividades del departamento de conformidad con los reglamentos y disposiciones técnicas pertinentes, presentando al Consejo de Orientación para su conocimiento, luego al Consejo Directivo para la aprobación definitiva.
- b. Realizar investigaciones de la realidad de los educandos, en aspectos inherentes en orientación educativa, psicológica, vocacional y profesional de los mismos y que esos resultados se comuniquen a criterio del Señor Orientador, a los profesores guías oportunamente.
- c. Permanecer en la Institución cinco días laborables después de las Juntas finales de curso del año Lectivo a fin de informar a los alumnos y padres de familia las novedades.
- d. Organizar eventos inherentes a sus funciones dirigidos al personal Docente, Administrativo y de Apoyo, así como para el alumnado encaminados a lograr una adecuada integración.
- e. Asistir a las Juntas de curso para sugerir soluciones a los problemas.
- f. Realizar seguimientos fuera de la Institución.
- g. Asistir obligatoriamente a la entrega de los reportes trimestrales.
- h. Organizar charlas de Orientación Familiar.
- i. Organizar con criterio técnico los paralelos y ubicar a los alumnos de los 8vo. años de Básica sean estos nuevos o repetidores del Colegio.
- j. Programar actividades encaminadas a lograr la adaptación y bienestar del alumno en el ambiente escolar, familiar y social.

- k. Orientar a los alumnos y padres de familia del Ciclo Básico para la selección y ubicación en las diferentes especializaciones en el Ciclo Diversificado.
- l. Programar y ejecutar actividades con alumnos y padres de familia del Bachillerato relacionado con la formación profesional y la ubicación ocupacional
- m. Organizar, coordinar y participar en las actividades de Asociación de clase.
- n. Atender especialmente a los alumnos que presenten problemas de disciplina, pero en ningún caso podrá aplicar sanciones.
- o. Trabajar de manera continua y personal con aquellos alumnos que presenten bajo rendimiento académico.
- p. Informar a los padres de familia sobre la labor del servicio de orientación, e indicarles la forma como pueden colaborar para el éxito de este servicio.
- q. Asistir al Colegio durante el periodo de matrículas con el objeto de llenar la ficha individual del alumno.
- r. Asistir a las reuniones de los Padres de Familia cuando las autoridades del Colegio crean necesario.

**Art. 19.- El Departamento Médico** estará integrado por un Médico general que se registrará por el Reglamento General de la Ley de Educación, y además:

- a. Llenar la ficha médica de todos los estudiantes que ingresan al Plantel, dando prioridad a los alumnos de los 8vos. años de Educación Básica.
- b. Extender Certificados de asistencia del alumno al servicio médico y extender el Certificado respectivo.

- c. Coordinar con el DOBE acciones relacionadas con la prevención y mejoramiento de la salud e higiene personal.
- d. Coordinar con los Profesores de Cultura Física, la realización de tratamientos recomendados en el caso de alumnos afectados y las exoneraciones temporales.
- e. Participar en las acciones que organiza el DOBE y afecte a su campo de acción.
- f. Participar en reuniones de trabajo y seminarios organizados por otras Instituciones y la Dirección Provincial de Educación.
- g. Presentar en forma permanente el inventario y control de las pertenencias a su cargo e informar a las autoridades del Plantel cualquier novedad al respecto.
- h. Prestar atención médica en caso de emergencia a cualquier miembro de la Comunidad Educativa.
- i. Llevar un registro cronológico y detallado de las atenciones efectuadas en el Servicio Médico.
- j. Solicitar a las Autoridades el retiro ocasional del Plantel, a los Señores Estudiantes que presentaren síntomas de enfermedades infectocontagiosas.
- k. Elaborar la ficha médica especial de los deportistas y aconsejar el plan nutricional correspondiente.
- l. Conceder al personal Docente, Administrativo y de Apoyo, reposo en casos emergentes.

**DEL ODONTÓLOGO:**

**Art. 20.-** Son funciones del Odontólogo las siguientes:

- a. Llevar la ficha odontológica de todos los alumnos que ingresen al Plantel.
- b. Coordinar con el DOBE las acciones de Odontología preventiva y tratamiento adecuado dirigida a alumnos.
- c. Tratar casos de emergencias de acuerdo a las posibilidades del Colegio y si es necesario remitir a centros especializados.
- d. Participar en las actividades que requiera el DOBE y se refiera a su campo de acción.
- e. Participar en las reuniones de trabajo, etc.; organizados por diferentes instituciones y por la Dirección Provincial.
- f. Certificar que el alumno ha concurrido al servicio odontológico y extender el Certificado correspondiente.
- g. Mantener en forma permanente el inventario y el control de las pertenencias a su cargo e informar a las Autoridades del Plantel las novedades.

**Art. 21.-** Las Comisiones permanentes son:

- a. Técnico pedagógica
- b. Cultural
- c. Deportiva
- d. De Disciplina
- e. De Control Interno, Económico, Adquisiciones y Bajas

f. Social

**Art. 22.-**Las Comisiones permanentes estarán presididas por un miembro del H. Consejo Directivo y un secretario elegido entre sus miembros quienes durarán en sus funciones un año.

**Art. 23.-** Son deberes y atribuciones de las **Comisiones Permanentes**:

- a. Sesionar ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente ha pedido del Vicerrector, del responsable de la Comisión o de las dos terceras partes de sus miembros.
- b. Formular oportunamente el Plan anual de trabajo y presentar para la revisión del Vicerrector y aprobación del Consejo Directivo.
- c. Presentar al Vicerrector el informe anual de las actividades realizadas, para conocimiento del Consejo Directivo.
- d. Presentar las Actas de las sesiones a Vicerrectorado.
- e. Asistir obligatoriamente para la elaboración de los informes de la Comisión.

**Art. 24.-** Son deberes y atribuciones de la **Comisión Técnico Pedagógica**, los contemplados en los Artículos 112 y 113 del Reglamento General de la Ley de Educación, y además;

- a. Elaborar el Plan de Acción al inicio del año lectivo, en base a los planes anuales de cada una de las áreas.
- b. Resolver las consultas de carácter técnico pedagógicas conjuntamente con el Vicerrector.
- c. Organizar charlas de actualización pedagógica.

**Art.25.-** Las actividades específicas que debe cumplir la **Comisión Cultural son:**

- a. Elaborar el Plan de acción al inicio del año Lectivo en base al diagnóstico que determine las necesidades prioritarias.
- b. Coordinar los momentos cívicos y la elaboración de carteleras.
- c. Organizar actividades culturales dentro y fuera del Plantel con la participación del personal y alumnado.
- d. Propender que el alumno participe en las actividades culturales inter y extra Institucionales
- e. Procurar la actualización e incremento de la Biblioteca del Plantel.
- f. Desarrollar eventos tendientes a acrecentar el conocimiento de la realidad nacional en defensa de nuestra identidad cultural.

**Art. 26.-** Las actividades específicas que debe cumplir la **Comisión Social** son:

- a. Elaborar el Plan anual de acción al inicio del año lectivo en base al diagnóstico previo que determine las necesidades prioritarias.
- b. Organizar y participar en las actividades en las cuales se logre una mejor integración de la Comunidad Educativa.
- c. Incentivar la ayuda económica para el Personal Docente, Administrativo y de apoyo, que atraviese una calamidad doméstica de padres, cónyuge e hijos.
- d. Recibir a invitados especiales en actos sociales y culturales que se realicen dentro de la Institución y fuera de ella.
- e. Propender a fortalecer las relaciones humanas entre el personal del Plantel mediante actividades periódicas.

**Art. 27.- La Comisión de Deportes** deberá cumplir las siguientes actividades:

- a. Elaborar el Plan anual de acción al inicio del año lectivo en base al diagnóstico que determine las necesidades prioritarias.
- b. Motivar y organizar a los miembros de la Institución a participar en actividades deportivas.
- c. Colaborar para la conformación de selecciones en las diferentes disciplinas.
- d. Organizar el campeonato interno de deporte, en coordinación con el área de Cultura Física y el Departamento de Inspección.
- e. Organizar y responsabilizarse de las competencias deportivas.
- f. Responsabilizarse del buen desarrollo de los actos cívicos, dentro del Plantel y fuera de él.

**Art.- 28.- La Comisión de disciplina** estará integrada por:

Un miembro del Consejo Directivo, el Inspector General, un profesor Orientador, un profesor guía, el Inspector de curso según el caso; que duraran en sus funciones un año lectivo.

**Art. 29.-** Sus deberes y atribuciones son:

- a. Elaborar el Plan anual de acción al inicio del año lectivo, en base al diagnóstico que determine las necesidades prioritarias.
- b. Estudiar los problemas disciplinarios de los alumnos y recomendar, las medidas necesarias para mantener el orden Institucional.
- c. La Comisión de Disciplina, organizará semanalmente actividades tendientes a la práctica sobre las normas de disciplina, respeto y aseo.

- d. Conocer y estudiar oportunamente los casos que revistan gravedad y mediante informe dar a conocer a la respectiva Junta de curso, quien informará al Rector.
- e. Adoptar políticas tendientes a motivar en los estudiantes una autodisciplina formativa y elaborar afiches e instructivos que motiven su concientización.
- f. Evaluar los resultados obtenidos luego de la aplicación de las normas disciplinarias correspondientes.
- g. Estimular a los alumnos que hayan demostrado una correcta disciplina, constituyéndose así en ejemplo de sus compañeros, aplicando el Art. 72 del Reglamento General de la Ley de Educación.
- h. Sesionar periódicamente para conocer, investigar y resolver problemas que se susciten durante el año lectivo.

**Art. 30.-** La **Comisión de Control interno económico**, de adquisiciones y de bajas estará integrada por:

Un miembro del Consejo Directivo, un miembro de la especialización de matemáticas, dos miembros de la especialidad de Contabilidad.

**Art. 31.-** A esta Comisión le corresponde:

- a. Elaborar el Plan anual de acción al inicio del año lectivo en base al diagnóstico que determine las necesidades prioritarias.
- b. Realizar constataciones físicas de los bienes del Plantel por lo menos una vez al año.
- c. Realizar constataciones de especies valoradas al finalizar el año Lectivo.

- d. Suscribir actas de arqueos, constataciones físicas y presentar los respectivos informes para aprobación del Consejo Directivo.
- e. Ejecutar el trámite de compra con la presentación de por lo menos tres proformas para la aprobación del Consejo Directivo.
- f. Los bienes adquiridos deben ser entregados al Colector, quien a su vez, previa suscripción del acta respectiva, entregará al departamento o área solicitante.
- g. Verificar el correcto manejo presupuestario.
- h. Proteger el Patrimonio Institucional.
- i. Realizar arqueos sorpresivos de Caja Chica.
- j. Efectuar chequeos permanentes de los libros contables.
- k. Solicitar al Consejo Directivo dar de baja conforme a la Ley los activos susceptibles, que por su condición de deterioro de uso no presten ninguna utilidad o servicio, de lo cual se dejará constancia en el acta correspondiente.

**Art. 32.-** A más de lo dispuesto en los Art. 116 y 117 del Reglamento General de la Ley de Educación y Art. 30 del Reglamento de Orientación Educativa.

Son deberes y atribuciones de los **Profesores Guías de curso** las siguientes:

- a. Retirar del Vicerrectorado los cuadros de calificaciones con veinte y cuatro horas de anticipación, para elaborar el acta de novedades de la junta e histogramas de rendimiento, con los que deberá asistir a la Junta de curso.
- b. Llevar adecuadamente el registro de guías de curso y entregarlo al Vicerrector, ocho días después de efectuadas las Juntas.

- c. Elaborar conjuntamente con el Secretario las actas de juntas de curso.
- d. Elaborar con el Secretario el informe final de resultados de aprovechamiento, disciplina y asistencia de los alumnos en el plazo de 48 horas de realizada la Junta Final, para aprobación del Vicerrector y publicación del mismo;
- e. Analizar los reportes de evaluación y hacer las observaciones necesarias al alumno.
- f. Colaborar con el Inspector de Curso en el control y buen uso del uniforme por parte de los alumnos.
- g. Preparar con los alumnos los momentos cívicos y carteleras en las fechas previstas en el Plan de trabajo de la Comisión Cultural.
- h. Presidir las sesiones ordinarias de Padres de Familia para la entrega del reporte de evaluaciones y, las extraordinarias que se citaren.
- i. Organizar y asistir a las actividades culturales, sociales y deportivas; y,
- j. Controlar y responsabilizar a la Comisión de aseo de curso, de la buena presentación del aula

## **CAPITULO No. 6**

### **DE LAS FUNCIONES DEL NIVEL LINEAL U OPERATIVO DEL PERSONAL DOCENTE**

**Art. 33.** - Son deberes y **atribuciones del personal docente** los contemplados en los Arts. 135 al 139 del Reglamento General de la Ley de Educación; y además:

- a. Justificar sus inasistencias por enfermedad, calamidad doméstica, etc., por escrito, y la presentación del documento respectivo, según los casos.

- b. Concurrir al Plantel conforme al horario establecido, con 5 minutos de anticipación e ingresar con los alumnos, a las aulas y cumplir puntualmente con los cambios de hora.
- c. Permanecer en el aula, mientras dure el periodo de clases sin abandonar a los alumnos salvo casos emergentes que serán comunicados al Inspector General o Inspector de Curso.
- d. No arrogarse atribuciones de otras áreas o asignaturas.
- e. Asistir obligatoriamente a Cursos y Seminarios.
- f. Registrar la asistencia al ingresar al Plantel.
- g. Llenar correcta y oportunamente el leccionario, con el respectivo control de asistencia de los alumnos.
- h. Permitir la salida de los alumnos a ensayos solicitados por las Autoridades.
- i. Los Profesores que llegaren en Comisión de Servicios o por Nombramiento, empezarán trabajando en Inspección ; y, su salida estará de acuerdo a la Especialidad, Antigüedad y a las necesidades institucionales.
- j. No realizar actividades mercantiles con los Padres de Familia y los Alumnos, dentro de la Institución y fuera de ella.
- k. Llevar el Registro diario de asistencia y calificaciones de los paralelos a su cargo y presentar cuando sea requerido por las autoridades.
- l. Motivar a los estudiantes para la participación activa en los actos científicos, culturales, artísticos, deportivos, etc.

- m. Asistir con puntualidad a las sesiones que fueren convocadas y a las que determine el presente Reglamento.
- n. Constituirse ante los alumnos en ejemplo de la práctica de valores, de manera que contribuya a la formación de la personalidad en el estudiante.
- o. Acatar en forma obligatoria y cumplir con eficiencia las designaciones hechas por las Autoridades, para las diferentes dignidades o funciones específicas enmarcadas en las Leyes y Reglamentos pertinentes.
- p. Dar un tratamiento adecuado a los estudiantes utilizando el Señor y Señorita, evitando en todo momento el trato despectivo como el voceo y el tuteo.
- q. No enviar a los alumnos fuera del aula como forma de solución por incumplimiento de trabajos, faltas disciplinarias u otras.
- r. No dictar clases adicionales que representen retribuciones económicas, ya sea a los estudiantes o a quienes por cualquier motivo tuviesen que rendir exámenes en el Plantel.
- s. Observar una adecuada presentación personal en su horario de trabajo.
- t. Entregar al Vicerrector los cuadros de calificaciones de los paralelos a su cargo, los mismos que una vez aprobados por la Junta de Profesores de curso, no podrán ser alterados ni modificados.
- u. Comunicar oportunamente al Profesor guía sobre los problemas que presenten los estudiantes.
- v. Informar oportunamente a los alumnos los promedios parciales obtenidos durante cada mes y trimestralmente.

- w. Asistir obligatoriamente a los actos cívicos e institucionales del Plantel.
- x. Mantenerse informado permanentemente sobre los avisos y disposiciones Institucionales, pues la omisión de los mismos no será justificada.
- y. Comprometerse los señores profesores para colaborar activamente en el cumplimiento de las normas disciplinarias establecidas en el Plantel.

## **DE LA INSPECCION**

**Art. 34.-** Son deberes y atribuciones de **los Inspectores de Curso**, los contemplados en el Art. 118 del Reglamento General de la Ley de Educación; y, además:

- a. El Inspector de curso deberá concurrir al plantel 15 minutos antes del inicio de la jornada, y podrá retirarse luego de 15 minutos de finalizada la misma.
- b. Asistir a todos los Actos Programados dentro y fuera del Establecimiento, responsabilizándose de la disciplina de los alumnos.
- c. Controlar el aseo y presentación de los alumnos, así como de las aulas de su responsabilidad, antes de iniciar la primera hora de la jornada.
- d. Proveer del material indispensable, especialmente tiza y borrador, durante la jornada de trabajo.
- e. Responsabilizarse de la Hoja de control Diario, informando permanentemente al Inspector General las novedades.
- f. Vigilar el comportamiento de los estudiantes en las aulas, talleres, laboratorios, patios y demás dependencias del Plantel, procurando que se desarrollen con normalidad las actividades académicas.

- g. Comunicar oportunamente a los Padres de Familia en el caso de frecuente inasistencia y emitir su informe al Inspector General, al DOBE y a las autoridades.
- h. Controlar que el cambio de hora de clase se haga en forma disciplinada y puntual.
- i. Asistir a las reuniones de trabajo convocadas por el Inspector General.
- j. Cuando alguno de los Señores Inspectores no pueda responsabilizarse de sus cursos por ausencia, es obligación de los Miembros del Departamento asumir sus funciones, por Disposición del Señor Inspector General.
- k. Notificar oportunamente al DOBE y a Secretaría, la nómina de los alumnos retirados, con las respectivas causas.
- l. Llevar la ficha individual de los alumnos a su cargo y entregarlas cuando sean solicitadas por las Autoridades.
- m. Informar al DOBE en caso de problemas de los alumnos, para el tratamiento respectivo.
- n. Coordinar el desarrollo de trabajos formativos en caso de ausencia de los Señores Profesores.
- o. Registrar y controlar la asistencia de los alumnos a su cargo en la jornada diaria y actividades especiales.
- p. Orientar al alumno hacia una autodisciplina conciente, aprovechando las formaciones, ingresos, salidas de clase, actos sociales, culturales, deportivos, etc.
- q. Evitar los tratos despectivos y agresiones físicas de los alumnos.

- r. Emitir los certificados de asistencia a los señores estudiantes a su cargo.
- s. Cuidar que los alumnos observen el debido aseo y buena presentación en todos los ambientes del Plantel.
- t. Conducir a los alumnos al: laboratorio, centro de cómputo, audiovisuales y cultura física.

## **CAPITULO No. 7**

### **DE LOS ALUMNOS**

**Art. 35.-** A más de los deberes y derechos de los alumnos, contemplados en los Artículos 141 y 142 del Reglamento General de la Ley de Educación, se considerarán los siguientes:

- a. Participar en el proceso de su formación.
- b. Formar parte de las organizaciones estudiantiles internas, elegir y ser elegidos representantes de estas organizaciones.
- c. Escuchar y ser escuchados por los superiores y profesores ante un reclamo que presentaren para encontrar adecuadas soluciones.
- d. Concurrir en forma obligatoria a todos los actos programados por el Colegio.
- e. Respetar la propiedad del Colegio y de sus compañeros.
- f. Cuidar de los bienes del Plantel evitando causar daños y perjuicios. El responsable será sancionado en el aspecto disciplinario y obligado a la reparación o reposición inmediata del daño ocasionado.
- g. No ingresar a las aulas o ambientes diferentes a los que han sido designados.

- h. Preservar la salud, la dignidad personal y el prestigio de la Institución, quedando en consecuencia absolutamente prohibido: fumar, ingresar e ingerir bebidas alcohólicas, consumir drogas u otros estimulantes y portar armas dentro de la Institución o fuera de ella.
- i. Utilizar un correcto y delicado lenguaje.
- j. En caso de cambio de domicilio comunicar oportunamente y actualizar en las diferentes dependencias.
- k. Justificar la inasistencia en la Inspección con el Padre de Familia o representante legal en un plazo de 24 horas.
- l. No concurrir al Colegio portando objetos de valor para evitar eventuales contratiempos.
- m. Asistir uniformados correctamente a todos los actos programados dentro de la Institución y fuera de ella, en caso de incumplimiento se aplicará una de las sanciones contempladas en el Art. 270 del Reglamento General de la Ley de Educación.

### **5.3 El clima escolar y convivencia con valores**

El colegio “Alfonso Laso Bermeo” se caracteriza de un clima escolar que estima la individualidad, respeta las diferencias y forja la identidad generacional, como pilares para la construcción de la democracia.

El clima de la institución educativa “Alfonso Laso Bermeo” se expresa en desarrollar los valores y los principios rectores que sustentan a través de cada una de las acciones cotidianas del establecimiento, fundamentalmente por medio del mejoramiento permanente del clima organizacional y de la convivencia, focalizándose en la formación personal de los jóvenes y en el involucramiento de los padres y apoderados en la labor de la institución.

Es evidente que la calidad de la educación está íntimamente relacionada con la capacidad de la institución para tomar decisiones en función de indicadores y resultados.

Se puede observar que la institución educativa genera condiciones que articulan la estructura, administración y organización a los fines pedagógicos y a los requerimientos de la formación en valores. Calidad de la educación es, por tanto, un aspecto consustancial de la formación en valores. A partir de lo señalado, entendemos la formación en valores como aprender a convivir y reconocerse a sí mismo y al “otro” como portador derechos y responsabilidades y a interiorizar la importancia del cumplimiento de la norma como reguladora de la vida democrática. Tal aprendizaje es la construcción individual y social de un proyecto de vida y de comportamiento ético y ciudadano.

#### **5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores**

La institución educativa “Alfonso Laso Bermeo” está responsabilizado de acompañar a los educandos, de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva. se busca, el análisis de las formas de enseñanza y

los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos, develando las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de los alumnos. Los Docentes del colegio “Alfonso Laso Bermeo “ se caracterizan con un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos, con mucha capacidad crítica , en donde planifican sus clases considerando la diversidad estudiantil , además son propiciadores de experiencias de aprendizaje en función de la capacidad del alumno. Demuestran la confianza y a su vez son regeneradores de avances, esfuerzos y logros. La institución incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente porque permite propiciar la participación activa, crítica y creativa.

Se puede destacar algunos puntos pedagógicos que pudieron ser destacar algunos puntos pedagógicos que pudieron ser observados durante la investigación realizada en el colegio” Alfonso Laso Se Trata al alumno en sus diferentes individualidades. Se elabora permanentemente un diagnóstico de cada grupo, especificando las conductas y pretensiones del alumno, promueven actividades que permitan al alumno dirigir sus propias obras, mantienen y estimula al líder natural y positivo en las prácticas del proceso de aprendizaje, se plasman los principios básicos de la interacción social y de la convivencia escolar, proporcionan al alumno los instrumentos fundamentales de pensamiento y acción que le ayuden a sentir y a comprender el mundo que lo rodea, se Impulsan programas de formación cívica que permitan una amplia información como: los deberes y derechos, emprenden campañas que mejoren las condiciones ambientales que redundarán en el bienestar psíquico y físico del ser humano.

La institución educativa “Alfonso Laso Bermeo” se encuentra enfrentada al reto de adecuarse y actualizarse ante las transformaciones acontecidas en el mundo productivo. La Innovación Curricular representa el estudio de las estrategias de cambio en el sistema educativo y al constituirse como una línea de investigación, promueve una cultura que aspira provocar cambios profundos en el sistema educativo. Fortaleciendo los principios y valores.

## Valores institucionales

Los valores institucionales del Colegio “Alfonso Laso Bermeo” forma parte de la cultura ecuatoriana , se erigen como principios fundamentales que forman el código de ética y que convoca a todos los miembros de la institución para una adecuada acción corporativa concordante con los lineamientos y políticas institucional.

En este sentido la institución adopta los siguientes valores, los mismos que se definen en los siguientes términos.

- Puntualidad: Expresado en el respeto y la estricta observancia y cumplimiento de los horarios establecidos en la institución el cumplimiento pleno de las actividades, metas y objetivos establecidos.
- Perseverancia: Implica la convicción y fortaleza de personalidad, expresado en la firmeza en la consecución de determinados objetivos o propósitos tanto de carácter personal como a nivel institucional. La firmeza se sustenta en la experiencia, el conocimiento y dominio de las coyunturas y contextos, en base al conocimiento de sus fortalezas, capacidades y virtudes individuales.
- Responsabilidad.- Manifestada en la obligación en que está investido todo miembro de una organización, de responder por el debido cumplimiento de los deberes asignados a él en su condición de trabajador. La responsabilidad siempre es personal y se mantiene en el tiempo a pesar de que el individuo haya dejado de pertenecer a la institución, perdura por un periodo de tiempo .La exigencia de la responsabilidad es vital en toda institución. A mayor autoridad mayor responsabilidad.
- Ética.- Entendida como la capacidad de observarse a si mismo, y hacia los demás, el cumplimiento y respeto de los valores fundamentales, deberes y normas que deben regir nuestra conducta a nivel institucional y fuera de ella, para que proceda bien consigo mismo y en la vida social, contribuyendo de esta manera, al fortalecimiento de un adecuado clima

institucional, vital para el buen trato al usuario y las armoniosas relaciones humanas.

- Solidaridad.- Expresada en la capacidad de entender los problemas, sentimientos, angustias y demás estados psicológicos, de los demás Como suyos, expresado en actitudes de ayuda y apoyo moral o material, compañero en situación de estado crítico, facilitando de esta manera su rápida recuperación y con ello el pleno ejercicio de sus facultades en beneficio de si mismo y la institución
- Honestidad.- Es respetar a los demás. No engañar. Decir la verdad. Repudiar todas las formas de corrupción e inmoralidad, desviaciones conductuales y actitudes atípicas que no contribuyen al fortalecimiento y desarrollo institucional
- Identidad.- Es sentirse plenamente inmerso y hacer suyo los propósitos, postulados, principios y fines de una institución, entregándose con todas sus energías a su plena realización. Implica armonización y coincidencia de nuestros propósitos con la institución que formamos parte

A través de los valores institucionales del colegio “Alfonso Laso Bermeo” puedo constatar que se valora, respeta y atiende, de manera efectiva, la diversidad, tanto en el proceso de enseñanza, como en la convivencia diaria. Ésta Institución Educativa es una entidad educativa laica, que respeta las distintas creencias religiosas y políticas, en un marco de respeto y tolerancia. Se valora y estimula el talento, la creatividad, el espíritu crítico, el compromiso, y la responsabilidad, tanto en sus alumnos, como en los adultos que conforman la unidad educativa

Se considera la convivencia escolar como una responsabilidad individual y colectiva, para esto se promueve el diálogo y el abordaje de problemas en forma oportuna. El establecimiento de normas que regulan la vida escolar está instituidas como herramientas formativas. No obstante el hecho de que algún miembro no las respete puede significar que legítimamente se le apliquen sanciones. La labor educacional propicia el mejorar la calidad de vida de los jóvenes promoviendo estilos de vida saludables. Se fomenta el autocuidado respecto al uso de alcohol y drogas. Para esto existe una Política que estimula

el fortalecimiento de los factores protectores y señala los procedimientos a seguir en casos de consumo. Se aborda la temática de la afectividad y sexualidad en todos los subsectores y especialmente a través de la asignatura de Desarrollo Humano.

Se valora y busca el apoyo de la comunidad local y nacional, en relación al aporte que signifique en términos culturales, recreativos, de apoyo a la labor docente y financiero. Se estima que el aprendizaje es permanente, por esto se incluye a las familias en las acciones educativas.

### **5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores**

Mediante la investigación, se observa que la institución educativa “Alfonso Laso Bermeo” se preocupa en apoyar el trabajo de la institución, que constituye un eje central del currículo que lleva a generar ambientes propicios para la acción educativa. El fortalecer la organización del establecimiento, propicia una mayor vinculación de los distintos estamentos, se incentiva el trabajo colaborativo, apoyándose con la labor de los directivos y los diversos departamentos, para establecer una mejor comunicación. También se interesan en integrar a la comunidad para establecer espacios de participación y apoyo a la labor institucional.

### **5.3.3 Dimensión administrativa, financiera y valores**

A través de la investigación en el Colegio “Alfonso Laso Bermeo” se puede constatar que se establecen criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando además formas de evaluación y control que permiten optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales.

Además se han implementado un sistema de becas para los alumnos con problemas económicos y de buen rendimiento académico impulsando, de esta manera, su espíritu de superación.

El colegio se interesa en incentivar una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para la mantención y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico.

### **5.3.4 Dimensión comunitaria y valores**

El Colegio “Alfonso Laso Bermeo “, Busca motivar a todos los integrantes de la Comunidad Educativa a participar activamente en la institución, que cruza transversalmente el proceso educativo, para fortalecer un crecimiento personal en los valores.

Además estimula a los alumnos a participar según su edad y capacidad en las distintas actividades, civiles, recreativas, deportivas, culturales y sociales a nivel local, regional y nacional para incentivar la integración y compromiso con su colegio y su comunidad. La incorporación activa de los padres es un poco desalentadora en el proceso educativo de sus hijos ya que muchos trabajan, pero se está cultivando para cambiar este inconveniente, el hecho de realizar las actividades que como colegio ofrece, sirve para contribuir a la formación de ellos. También se busca que los ex alumnos y sus familias se sientan integrados en la comunidad educativa, a fin de que su experiencia sirva de retroalimentación para las generaciones que van formando parte del colegio.

## 5.4 Análisis del FODA

<b>Fortaleza</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones se toman en consenso a través del Consejo Directivo en medio de un clima de respeto.</li> <li>• Se promueven aspectos positivos como aspectos positivos como el trabajo en equipo y los valores institucionales y personales</li> <li>• Se pone énfasis en la excelencia académica la capacitación de los docentes y su desarrollo profesional</li> <li>• Existe un ambiente cordial de trabajo, adecuado mecanismo de control y un nivel de deserción estudiantil de cero .</li> <li>• Los organismos que conforman la institución desempeñan sus tareas específicas eficientemente.</li> <li>• El equipo educativo evalúa adecuadamente al alumnado, lleva a cabo acciones para mejorar el clima de convivencia, solucionar los conflictos y coordinar el proceso de enseñanza aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Bachillerato Internacional amplía las posibilidades estudiantiles de los bachilleres de la institución.</li> <li>• La vigencia de la nueva ley de educación permitirá optimizar los recursos materiales y humanos</li> <li>• Las nuevas corrientes pedagógicas pueden influir positivamente en la calidad del proceso de enseñanza, y si son implementadas adecuadamente</li> <li>• Seguir contando con el apoyo del ilustre Municipio de Quito a través de las gestiones realizadas por el Concejal cuyo nombre lleva el establecimiento</li> </ul>

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En lo referente a la planificación educativa se observa que no se ha realizado una reingeniería de procesos</li> <li>• Los Padres de Familia no participan en forma comprometida en las actividades y eventos programados por la institución</li> <li>• Se observa una cierta división del personal docente y una falta de integración entre los miembros de la comunidad educativa</li> <li>• Existen diferencias significativas entre los estudiantes en los niveles económicos y sociales, los cuales inciden en el rendimiento</li> <li>• El personal administrativo carece de conocimientos que les permitan manejar adecuadamente las Tics</li> <li>• Los directivos de la institución opinan que el liderazgo no se adquiere necesariamente estudiando las teorías contemporáneas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Bachillerato Internacional es desaprovechado en nuestro medio, ya sea por desconocimiento de quienes lo han obtenido porque el nivel socioeconómico de nuestra población es insuficiente para aprovechar los beneficios de este bachillerato</li> <li>• La nueva ley de educación cambia los esquemas globales de la educación, por lo que su implementación requiere de un proceso de transición , porque en la forma que se la impone puede ocasionar el rechazo de la misma por parte de quienes están inmersos en el proceso enseñanza – aprendizaje .</li> <li>• La novelería y la falta de un análisis profundo puede llevar a seleccionar corrientes de enseñanza que no sean adecuadas a nuestra realidad</li> <li>• Acostumbrarse a mirar como una obligación del Municipio hacia la institución la ayuda que ha venido brindando a lo largo de estos años. Además existe la posibilidad de que esta ayuda desaparezca</li> </ul>

Fuente: encuestas directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

Constituye una herramienta útil para potenciar los puntos fuertes del centro educativo y neutralizar los débiles, así como para aprovechar eficazmente las oportunidades que el entorno le brinda y enfrentar las amenazas que se presenten. Para eso es importante aprender a mirar, y ésta es la gran ayuda que le proporciona el FODA Interactivo.

La institución tiene más fortaleza que debilidades, por lo que se puede concluir que el desempeño institucional global va a ser eficiente, y los productos obtenidos serán de calidad. Así, se observa que los directivos tienen un estilo de acción adecuado a las necesidades institucionales. Los docentes son calificados y están en constante actualización lo que permite que el proceso enseñanza - aprendizaje se lleve a cabo exitosamente. Los estudiantes en su gran mayoría son colaboradores y tienen espíritu de superación y otros valores que les permiten alcanzar las metas estudiantiles que se proponen, por otro lado la institución tiene una infraestructura adecuada a las diferentes aéreas de actividad que se desarrolla

En cuanto al DOBE se puede decir que presta una gran ayuda en la estabilidad emocional y en el descubrimiento de las actitudes de los estudiantes a través de una labor silenciosa pero eficaz.

Finalmente se puede mencionar a los padres de familia como la base sobre la cual se apoya la institución para el proceso de formación de los estudiantes, pudiendo decirse que la mayoría son hogares organizados colaboradores y poco permisivos.

En cuanto a las debilidades se puede decir que están constituidas por las excepciones que se mencionó anteriormente como oportunidades, encontrándose los puntos débiles sobre todo en algunos estudiantes y ciertos padres de familia, en todo caso, existen programas que se están implementando para superar estas dificultades.

En cuanto a los factores externos tenemos la presencia de oportunidades en número mayor a la presencia de amenazas. es más, si se observa el contenido de las oportunidades se concluye que es bastante concreto, en tanto que las

amenazas son las que se encuentran comúnmente en toda institución y tienen un carácter muy general, muy amplio.

Pero la educación es, ante todo, el proceso humano por excelencia que contribuye a que cada individuo logre ser persona, desarrollando al máximo todas sus potencialidades, no sólo en un tramo de su existencia, sino a lo largo de toda la vida. Es por ello que el principal atributo de la educación se refiere al conjunto de valores que dan sentido a los aprendizajes, de manera que lleguen a transformar la persona y ésta, a su vez, transforme su entorno. En consecuencia, si bien lo económico es un medio que apoya el desarrollo de valores, son éstos la principal razón de ser de la educación del país. Estos valores, sin embargo, no deben quedar limitados al entorno escolar, por el contrario, han de constituir el principal patrimonio de la institución educativa en su conjunto, tanto de los maestros y las maestras como, de manera especial, de quienes dirigen la educación.

## **5.5. RESULTADOS**

### **5.5.1 De la encuesta a Directivos**

Los resultados de las encuestas y entrevistas fueron muy satisfactorias, en donde se obtuvieron datos reales en el Colegio “Alfonso Laso Bermeo” dichos resultados son los siguientes:

*Tabla 6*

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

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	33,33%
b. Coordinadores de área	4	66,67%
c. Por grupos de trabajo	0	0%
d. Trabajan individualmente	0	0%
e. No contestan	0	0%

Fuente: Encuesta directa  
Elaborado: Viviana Pazmiño

Según se puede apreciar la organización de los equipos de trabajo es desarrollado mayoritariamente por los coordinadores de áreas, se refleja el 66, 67%.

Mientras que sólo una tercera parte de los encuestados opina que esa tarea está a cargo del director.

Tabla 7

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

<i>Aspectos</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
a. El número de miembros de la institución	0	0%
b. Los resultados obtenidos en la institución	6	100%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0%
d. Otros	0	0%
e. No contestan	0	0%

Fuente: Encuesta directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

Como se puede observar, la totalidad de los encuestados opina que el tamaño de la organización tiene como base los resultados alcanzados por la institución en los variados aspectos que conforman el quehacer educativo.

Tabla 9

***Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas***

<i>Aspectos que se toman en cuenta</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
a. Si	6	100%
b. No	0	0%
<b>TOTAL</b>		

Fuente: Encuesta directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

Se puede concluir que el 100% de los encuestados considera que tanto las tareas de los miembros de la institución, como el manual de normas de la misma son aspectos que siempre se toman en cuenta.

Tabla 10

***El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones***

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	0	0%
b. Rector	1	16,67%
c. Consejo Directivo	5	83,33%

Fuente: Encuesta directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

Más del 80% de los encuestados opina que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está a cargo del Consejo Directivo de la institución y solamente una persona opina que el Rector es quien está al frente de estas actividades.

Tabla 11

***Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos***

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	5	83,33%
b. No	1	16,67%

Fuente: Encuesta directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

Se observa que 5 de las 6 personas encuestadas afirma que se delega a otras personas la resolución de conflictos que se puede presentar. Esta delegación permite tomar decisiones más adecuadas.

Tabla 12

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	6	100%	0	0%	0	0%
b	Desarrollo profesional de los docentes	6	100%	0	0%	0	0%
c.	La capacitación continua de los docentes	5	83,33%	1	16,67%	0	0%
d	Trabajo en equipo	6	100%	0	0%	0	0%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100%	0	0%	0	0%
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	66,67%	2	33,33%	0	0%
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	66,67%	2	33,33%	0	0%

Fuente: Encuesta directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

Respecto a si la administración y liderazgo del centro educativo promueve varios aspectos positivos, se puede concluir que esta situación se da al 100% en lo que se refiere a la excelencia académica, al desarrollo profesional de los docentes, al trabajo en equipo y a las vivencias de valores. En un 80% a la capacitación continua de los docentes, y las dos terceras parte de la encuesta opina que se promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas y delegación de autoridad de grupos.

Tabla 13

**Habilidad de liderazgo que se requieren para dirigir una institución**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	6	100%	0	0%	0	0%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	50%	3	50%	0	0%
c	Se adquieren a partir de la experiencia	6	100%	0	0%	0	0%
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	6	100%	0	0%	0	0%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	6	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta directa  
Elaborado: Viviana Pazmiño

El 100% de los encuestados opina que las habilidades de liderazgo que requieren para dirigir la institución son innatas, se adquiere a partir de la experiencia, se desarrolla con estudio en gerencia y capacitación continua que combina la práctica, la teoría y reflexión, mientras que el 50% lo logran estudiando teorías de liderazgo.

Tabla 14

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	6	100%	0	0%	0	0%
b	La disminución del número de estudiantes por aulas	0	0%	6	100%	0	0%
c	La mejora de los mecanismos de control	6	100%	0	0%	0	0%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta directa  
Elaborado: Viviana Pazmiño

Todos los encuestados dicen que con la promoción para mejora de desempeño y progreso de la institución siempre se promueve el uso de la información de resultados del desempeño estudiantil, docente y directivos para saber en que mejora. También se promueve la mejora de los mecanismos de control y finalmente la existencia de ambiente de trabajos cordiales

Tabla 15

### Organismo que se encuentran en la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección ( director (a) , Consejo Escolar , Consejo Académico , etc.	6	100%	0	0%	0	0%
b	De gestión (Secretario, subdirector, comisión económica, etc. )	6	100%	0	0%	0	0%
c	De coordinación ( Jefe de estudios , coordinador , etc. )	6	100%	0	0%	0	0%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, et.)	6	100%	0	0%	0	0%
e	Otros ¿Cuáles?	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

En esta tabla se puede apreciar que todos los encuestados opinan que los organismos que conforman una institución siempre se encuentran desempeñando sus tareas específicas. Entre estos organismos están: Dirección, Consejo Escolar y Académico de gestión, de coordinación y técnico .

Tabla 16

**Actividad del equipo educativo o equipo didáctico o Junta de Profesores**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100%	0	0%	0	0%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	6	100%	0	0%	0	0%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	6	100%	0	0%	0	0%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

La totalidad de profesores encuestados opina que las actividades del equipo educativo, lleva a cabo la evaluación del alumnado, establece las acciones para mejorar el clima de convivencia , trata de forma coordinada los conflictos y establece las medidas para resolverlos, finalmente vemos que coordina el proceso de enseñanza aprendizaje.

Tabla 17

**Los departamentos didácticos y sus acciones**

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
<i>a</i>	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100%	0	0%
<i>b</i>	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100%	0	0%
<i>c</i>	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100%	0	0%
<i>d</i>	Mantener actualizada la metodología	6	100%	0	0%
<i>e</i>	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100%	0	0%
<i>f</i>	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	6	100%	0	0%
<i>g</i>	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	6	100%	0	0%
<i>h</i>	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100%	0	0%
<i>i</i>	Los departamentos didácticos elaboran la programación didácticas de las asignaturas	6	100%	0	0%
<i>j</i>	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100%	0	0%

Fuente: Encuesta directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

En lo que se refiere a las acciones de los departamentos didácticos, el 100% de los encuestados opina que los departamentos si se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas, formulan propuestas al equipo directivo, elaboran la programación didáctica , mantiene actualizada la metodología , promueven la investigación educativa y colaboran con el DOBE , elaboran una memoria que valore la programación y la práctica docente, formular propuestas al equipo directivo, elaboran programación didáctica de las asignaturas y finalmente mantienen actualizada las metodologías.

Tabla 18

### La gestión pedagógica, diagnostico y soluciones

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	6	100%	0	0%

Fuente: Encuesta directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

Todos los encuestados opinan en forma uniforme que la gestión pedagógica en el centro educativo fomenta la producción de diagnostico y de soluciones adecuadas tanto para la comunidad y el centro.

Tabla 19

**Material de planificación educativa**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	1	16,67%	5	83,33%	0	0%
b	Plan estratégico	6	100%	0	0%	0	0%
c	Plan Operativo Anual	6	100%	0	0%	0	0%
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	6	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

En lo que se refiere a los elementos de planificación educativa existe un consenso de los encuestados respecto a la calidad adecuada del plan estratégico, del operativo anual y de los proyectos de capacitación a directivos y docentes. Por otro lado la gran mayoría de encuestados opina que no se ha realizado una reingeniería de procesos

### 5.5.2 De la encuesta a Docentes

TABLA 20

#### Resultados de la encuesta a docentes

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existente	11	55%	6	30%	3	15%
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las formas habituales de la escolarización	16	8%	3	15%	1	5%
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambientes de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	13	65%	6	30%	1	5%
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	14	70%	5	25%	1	5%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	10%	15	75%	3	15%
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	15	75%	5	25%	0	0%

7. En el proceso de enseñanza a aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	19	95%	0	0%	1	5%
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	0	0%	2	10%	18	90%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0%	1	5%	19	95%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	1	5%	6	30%	13	65%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	16	80%	3	15%	1	20%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo	19	95%	0	0%	1	5%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	17	85%	3	15%	1	5%
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	17	85%	3	15%	0	0%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	65%	6	30%	1	5%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	16	80%	4	20%	0	0%

Fuente: Encuesta directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

Al analizar los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes, se puede concluir,

1. Más de la mitad de los encuestados considera al docente líder como alguien que puede cuestionar el orden existente

2. El 80% de los encuestados considera que el liderazgo va de la mano con la innovación y el cambio cuestionando la escolarización tradicional.
3. La gran mayoría de encuestados el 65% considera importante brindar a los estudiantes un ambiente agradable , armónico , seguro y estimulante
4. Existe un alto porcentaje de encuestados (70%) que dice que los directivos y docentes siempre promueven la investigación a nivel educativo a fin de desarrollar y materializar las metas de la institución
5. El resultado de esta pregunta es un tanto preocupante , pues tres cuarta parte de los encuestados detectan que a veces hay resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se requiere implementar nuevos métodos de enseñanza
6. El resultado obtenido en esta pregunta es halagador pues el 75% de los encuestados indica que siempre hay el trabajo en equipo para la toma de decisiones de cambio de metodología
7. Casi la totalidad de los encuestados 95% considera que siempre los valores son un eje transversal en la formación integral de los estudiantes y esto constituye algo muy positivo
8. Resulta gratificante observar que el 90% de los encuestados considera que jamás hay resistencia del director o de los otros docentes cuando se quiere desarrollar nuevos métodos de enseñanza
9. El resultado obtenido en esta pregunta de la encuesta es muy satisfactorio , pues los docentes responden que jamás se sienten poco integrado en la institución

10. En esta pregunta hay opiniones divididas entre los docentes, aunque la mayoría (65%) de los encuestados manifiesta que no tienen desacuerdos continuos con la Rectora de la institución
11. Existe un consenso entre los docentes encuestados respecto a que admiran el liderazgo y la gestión de las autoridades de la institución, lo cual puede considerarse positivo
12. Casi la totalidad de los docentes encuestados manifiestan que se sienten siempre comprometidos con las decisiones que toma la Rectora en la institución.
13. En la pregunta se observa que el 80% de los docentes consideran que siempre existe liderazgo y gestión en el área académica por parte de los directivos
14. Todos sabemos que aparte del área académica está el área administrativa y en este campo el 85% de los encuestados considera que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión
15. A pesar que no existe un criterio unánime se puede observar que un 65% de los docentes opina que siempre hay participación de todos los miembros de la comunidad educativa en las actividades de integración deportivas y socioculturales.
16. La respuesta dada por los docentes encuestados a esta pregunta puede considerarse muy positiva para la institución pues el 80% de los encuestados responde que siempre los valores predominan en las decisiones tanto de directivos como de profesores

### 5.5.3 De la encuesta a Estudiantes

**Tabla 21**

#### Resultados de la encuesta a estudiantes

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. EL Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	4	20%	14	70%	2	10%	0	0%
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes	7	30%	9	45%	3	15%	1	15%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	4	20%	11	55%	5	25%	0	0%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	4	20%	9	45%	6	30%	1	5%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	3	15%	8	40%	7	35%	2	10%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “ valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitario	0	0%	11	55%	4	20%	5	25%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	3	15%	11	55%	6	30%	0	0%

8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	6	30%	10	50%	4	20%	0	0%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	3	15%	4	20%	1	5%	12	60%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	65%	7	35%	0	0%	0	0%
11. En las clases se dan oportunidades a los alumnos para que expongan sus criterios	13	65%	6	30%	1	5%	0	0%
12. Se realizan trabajos en grupo ( en equipo ) Con instrucciones claras y participación del docente	11	55%	5	25%	3	15%	1	5%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	4	20%	11	55%	3	15%	2	10%
14. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	5	25%	7	35%	3	15%	5	25%
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	12	60%	5	25%	1	5%	2	10%

Fuente: Encuesta directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

Al tabular las encuestas aplicadas a los estudiantes se encuentra que existe opiniones divididas en las respuestas, así tenemos.

1. El 70% de los estudiantes está de acuerdo al decir que la Rectora tiene en cuenta sus opiniones y las de los docentes , este porcentaje sumado al 20% que está completamente de acuerdo con la afirmación anterior suma una gran mayoría
2. Hay una contraposición de la respuesta a esta pregunta con la respuesta a la pregunta anterior, puesto que el 80% de los estudiantes consideran que las autoridades hablan mas que escuchan a los problemas de los estudiantes
3. En esta pregunta la mitad de los encuestados está de acuerdo con que se observa cotidianamente un liderazgo orientado a la realización de tareas , mientras una cuarta parte está en desacuerdo
4. En esta pregunta las opiniones se encuentran divididas , pues mientras un 65% opina que rara vez hay nuevas ideas en las clases , mientras el 35% opina que si existen y se llevan a cabo nuevas ideas en las clases
5. En esta pregunta también se aprecia la diversidad de criterios , pues mientras poco mas de la mitad opina que existe rutina en el desempeño en clases , la otra mitad indica que no siempre se espera hacer el mismo trabajo de la misma forma y al mismo tiempo
6. Al igual que en la pregunta anterior se observa una marcada división de criterios , pues mientras la mitad de los encuestados considera que los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes , la otra mitad responden que no lo hacen ni consideran la realidad del entorno
7. La mayoría de estudiantes considera que los docentes proponen actividades innovadoras para que los alumnos la desarrollen , mientras que un 30% está en desacuerdo con esta afirmación . este porcentaje en desacuerdo aunque no es muy significativo ser tomado en cuenta.

8. Resulta halagador para los docentes que el 80% de los estudiantes considera que los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción docente -- estudiante
9. La mayoría de estudiantes (65%) manifiesta que los docentes si ponen interés a los problemas en sus educandos, aunque un respetable 35% opina que los docentes no se interesan por sus problemas
10. Esta fue la única pregunta en la cual todos los estudiantes encuestados, estuvieron de acuerdo en opinar que en las clases si se dan oportunidades para que los estudiantes se expresen
11. En esta pregunta se tiene que la casi totalidad de los estudiantes está de acuerdo con que tienen oportunidades de opinión y elección
12. Podría resultar gratificante para los docentes enterarse que el 80% de sus alumnos responden que los trabajos en equipo se desarrollan con instrucciones claras y con la participación de docentes en ellas
13. Según los estudiantes los docentes si se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de sus autoridades, y aunque este punto de vista corresponde a un 75% de los encuestados, existe una cuarta parte que está en desacuerdo con esta visión
14. Aproximadamente un 60% de los estudiantes manifiesta que es el profesor quien decide lo que se hace en clase, mientras un 40% opina lo contrario. Estos forman un 40% al parecer están en desacuerdo con respuestas anteriores que indicaban interacción docentes -- alumnos
15. La gran mayoría de estudiantes encuestados 85% opinan que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Esta afirmación es muy valedera pues en la vida cotidiana encontramos que la formación del individuo se basa en el ejemplo de los padres.

### 5.5.4. De los Padres de Familia

#### Resultados de la encuesta a Padres de familia

Tabla 22

#### 1. Crianza: Responsabilidades básicas de las familias

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Conduce una enseñanza y capacitación en las tareas de su hijo	12	60%	8	40%	0	0%
b	Pide información a los docentes acerca de las tareas y trabajos de su hijo	14	70%	6	30%	0	0%
c	Existe comunicación entre padres e hijos	18	90%	2	10%	0	0%
d	Hay permanencia de los padres en los hogares	14	70%	5	25%	1	5%

Fuente: Encuesta directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

Los encuestados manifiestan en un porcentaje considerable, 60% que siempre colaboran con las tareas de sus hijos.

Por otro lado el 70 % manifiesta que solicita a los docentes información sobre el grado de cumplimiento de sus hijos en lo referente a las tareas.

Respecto a la comunicación entre padres e hijos , se observa que un 90% manifiesta que esta comunicación es optima , situación favorable para el proceso - enseñanza aprendizaje.

Finalmente respecto a la presencia de los padres en sus hogares, el 70% manifiestan que siempre están en sus casas, situación favorable para el educando, notándose únicamente que una sola persona responde que nunca permanece en su hogar.

**Tabla 23**

**2. Responsabilidades básicas con la escuela**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Pide información a los docente acerca de las calificaciones de sus hijos	14	70%	6	30%	0	0%
b	Asiste a los programas o actividades del centro educativo	10	50%	10	50%	0	0%
c	Recibe notificaciones positivas o negativas de su hijo	14	70%	5	25%	1	5%
d	Tiene comunicación permanente con la institución	15	75%	5	25%	0	0%

Fuente: Encuesta directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

En lo referente a responsabilidades básicas con la institución, se observa que un 70% pregunta a los docentes sobre las calificaciones de sus hijos, lo cual demuestra que existe preocupación por parte de los padres acerca del rendimiento de sus hijos.

En lo referente a la asistencia de los padres a las actividades programadas por el colegio se nota que no hay un criterio unánime, pues la mitad manifiesta que siempre asiste, mientras la otra mitad contesta que solo asiste a veces. Sería interesante implementar mecanismo de motivación para que siempre exista una asistencia masiva.

Respecto a la recepción de las notificaciones tanto positivas como negativas, la mayoría manifiesta que siempre las recibe, y sólo una persona manifiesta que nunca.

En cuanto a la comunicación de los padres de familia con la institución el 75% manifiesta que siempre está en contacto con el colegio, lo cual resulta gratificante

**Tabla 24**

**3. Participación en y para la escuela**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Asiste a las reuniones y participa en eventos culturales	11	55%	9	45%	0	0%
b	Se vincula con los demás padres de familia para organizar alguna actividad para la institución	10	50%	7	35%	3	15%
c	Conduce propuestas , proyectos de mejora para la institución	10	50%	4	20%	6	30%
d	No contestan	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

Fuente: Encuesta directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

En cuanto a la participación de los padres de familia se obtienen resultados no muy halagadores.

Poco más de la mitad manifiesta que asiste y participa en las reuniones y eventos culturales. en lo referente a la vinculación con los demás padres de familia para organizar actividades igualmente la mitad manifiesta que si se relaciona con los demás igual porcentaje manifiesta que emite propuestas y proyectos de mejora para la institución , mientras que en este mismo aspecto un preocupante 30% manifiesta que nunca lo hace .

Tabla 26

## 4. Aprendiendo en el hogar: participación en actividades académicas.

Aspectos que se toman en cuenta :	SI		NO	
	f	%	f	%
A. Tiene información académica sobre cómo ayudar a sus hijos en los deberes	20	100%	0	0%
B. Provee de un horario de estudio de su hijo, para que esté pendiente de su aprendizaje	19	95%	1.	5%

Fuente: Encuesta directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

En lo referente a la participación en las actividades de aprendizaje de los hijos dentro del hogar los resultados son altamente satisfactorio , así tenemos que la totalidad de los padres de familia encuestados manifiesta que tienen los conocimientos suficientes para ayudar a sus hijos en sus deberes .

Por otro lado cuando se les pregunta acerca de la fijación de un horario de estudios para sus hijos el 95% de los encuestados manifiesta que si les proveen de un horario de estudios y que están pendientes de su aprendizaje

**Tabla 27****5. Tomando decisiones : participación y liderazgo**

Orden	Aspecto que se toman en cuenta	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Desarrolla redes formales para enlazar a todas las familias con sus representantes de padres para la toma de decisiones	11	55%	9	45%
b	Brinda información sobre las elecciones escolares para representantes de los comités escolares	13	65%	7	35%

Fuente: Encuesta directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

En lo que se refiere a la participación de los padres de familia en la conformación de los representantes de los diferentes cursos, encontramos opiniones divididas. Así en lo que se refiere al desarrollo de redes para enlazar a los representantes con el resto de padres de familia para la toma de decisiones, el 55% manifiesta que si lo hace, mientras que el 45 % responde que no en lo que respecta al suministro de información sobre las elecciones para representantes de los comités escolares , vemos que el 65% responde que si brinda esta información , en tanto que el 35% no lo hace ,en esta pregunta se puede observar una preocupante falta de colaboración.

### 5.5.5 De la Entrevista a Directivos

#### Matriz 2

**Tabla 28**

#### Resultados de la entrevista a Directivos

<b>Nro</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta Positiva</b>	<b>f</b>	<b>Respuesta débil</b>	<b>f</b>
<b>1</b>	¿Qué es la comunicación para Ud...? ¿En qué se diferencia de la información?	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>
<b>2</b>	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>
<b>3</b>	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>
<b>4</b>	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>
<b>5</b>	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección docencia y alumnado?	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>
<b>6</b>	¿ Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>
<b>7</b>	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>
<b>8</b>	En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>

Fuente: Entrevista directa

Elaborado: Viviana Pazmiño

En cuanto se refiere a la entrevista aplicada a las autoridades de la institución resulta halagador determinar que encontramos respuestas sumamente positivas a las preguntas realizadas, esto puede permitir llegar a la conclusión de que la institución está dirigida por personas que combinan liderazgo, capacidad y valores.

No es una coincidencia haber encontrado tanto en la Rectora, como en la Vicerrectora, similitud de criterios, unidad de características y existencia de ideas comunes en el área de liderazgo.

### **Matriz de problemática**

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Problema 1.</b> Carencia de reingeniería de procesos	La institución no ha programado la realización de una reingeniería de procesos	La institución tiene procesos operativos que deberían ser revisados
<b>Problema 2</b> Se observa muy poco liderazgo en los docentes	Falta de conocimiento de las nuevas formas de organización escolar.	Resultados poco alentadores.  Resistencia de los docentes a aprender teorías de liderazgo.
<b>Problema 3</b> Diferencias individuales de los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje	La heterogeneidad social y económica de los educandos se refleja en las marcadas diferencias de rendimiento y actitud entre los estudiantes de un mismo curso	Bajo rendimiento de algunos estudiantes, el mismo que obliga a realizar actividades de recuperación académica

## 5.6. Discusión

Los instrumentos de evaluación que se utilizó en el colegio Alfonso Laso Bermeo fueron preparados de una manera adecuada, se puede decir que se cumplió las metas trazadas, dando gracias a la institución que me dio la oportunidad para poder aplicar dichos instrumentos.

Para el trabajo de investigación se aplicó la encuesta al Rector, Vicerrector y los cuatros jefes de áreas 20 profesores, 20 Padres de Familia, y 20 estudiantes. La institución Alfonsina es de mucho prestigio en la ciudad de Quito, se caracteriza por tener una disciplina intachable, el personal docente es muy colaborador, entusiasta y participativo, que a través de ellos ha permitido salir adelante con el proyecto de investigación, las actitudes al momento de responder las entrevistas de encuestas fue muy prolija leían una y tres veces para responderlas bien, ya que ellos se caracterizan por ser un personal que está en constante cambio e innovación pedagógica. Es interesante saber que cada uno de ellos aportan con un criterio tan positivo y constructivista, a la vez, me hacían ver la realidad educativa, y ese amor a la pedagogía y a la institución que se reflejaba muy bien.

Al ejecutar las encuestas y entrevistas a los directivos se observó a personas con mucho liderazgo, seguridad y perseverancia, con una postura muy recta en sus acciones, me parece interesante que a través de la comunicación me ha permitido conocer la gestión administrativa con muchos valores que son un ejemplo para la sociedad ecuatoriana.

Como se muestra en la Tabla N° 6, se puede apreciar que la organización de los equipos de trabajo es desarrollado por los coordinadores de áreas, ya que cumplen sus deberes y atribuciones como lo estipula el reglamento interno, es un personal que intercambia y armoniza ideas sobre los avances de programas propuestos en un 66, 67%

En la tabla N° 8 se aprecia que las tareas de los miembros de la institución, como el manual de normas de la misma son aspectos que siempre se toman en cuenta, y se cumplen a la vez con mucho profesionalismo y ética, en un 100%.

Se puede observar en la tabla N° 9 un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones que está a cargo del Consejo Directivo de la institución en donde se establece, se aprueba y se revisa informes para el bien del centro educativo más de un 80% .

Para la resolución de conflictos se delega a personas porque permite tomar decisiones más adecuadas en un 83,33% lo hacen como se puede evidenciar en la tabla N° 10.

Respecto a la administración y liderazgo del centro educativo promueve varios aspectos positivos como la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, el trabajo en equipo y las vivencias de valores, la capacitación continua de los docentes en un 100% como se observa en la tabla N° 11 ya que el "buen maestro" es el "verdadero maestro" que "se entrega a su oficio".

Demuestra la lealtad y recibe una satisfacción personal al servir "sin trepidar en el costo".

En la tabla N° 12 refleja, las habilidades de liderazgo que requieren para dirigir la institución son innatas, se adquiere a partir de la experiencia, se desarrolla con estudio en gerencia y capacitación continua que combina la práctica, la teoría y reflexión en un 100% ..

En la tabla N° 13 se aprecia que la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución siempre se promueve con el uso de la información de resultados del desempeño estudiantil, docente y directivos en un 100% . Además se promueve la mejora de los mecanismos de control en un ambiente de trabajos cordiales lo que induce canales de comunicación, fomentando una adecuada retroalimentación.

La existencia de un ambiente de trabajo armónico, permite y promueve la participación de los docentes, alumnos y directivos, buscando una mejora en el desempeño.

En la tabla N° 14 se observa que los organismos que conforman la institución siempre se encuentran desempeñando sus tareas específicas, entre estos organismos están: Dirección, Consejo Escolar y Académico, de gestión, de coordinación y técnico en donde se lleva a cabo la evaluación del alumnado, establece las acciones para mejorar el clima de convivencia, trata de forma coordinada los conflictos y establece las medidas para resolverlos en un 100%.

En la tabla N° 15 se puede apreciar que la actividad del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores se maneja a través de una función socializadora en un 100% ya que la institución se manifiesta en las interrelaciones cotidianas, en las actividades habituales; también se hacen explícitas en las charlas espontáneas o en discusiones y diálogos planificados para reflexionar sobre esas interrelaciones, para reconocer los acuerdos, las diferencias, las formas de alcanzar el consenso, de aceptar el disenso. Sólo de esta manera se aprende a convivir mejor. Un centro educativo que intenta responder a su cometido de ser formadora de ciudadanas y ciudadanos, comprometidos a la crítica y activamente con su época y mundo, permite el aprendizaje y la práctica de valores democráticos: la promoción de la solidaridad, la paz, la justicia, la responsabilidad individual y social. Estos se traducen en las acciones cotidianas que transcurren en el aula, en la actitud comprensiva y educadora de los adultos que son los responsables de la formación de las jóvenes generaciones, por eso, el desafío de ésta institución educativa es convertirse en propulsora de procesos de democratización y participación.

En la tabla N°16 refleja que las acciones de los departamentos didácticos, si se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas, formulan propuestas al equipo directivo, elaboran la programación didáctica, mantiene actualizada la metodología, promueven la investigación educativa y colaboran con el DOBE , elaboran programación didáctica de las asignaturas y mantienen actualizada las

metodologías en un 100% lo que permite transmitir conceptos para que los alumnos los asimilen y adquieran un aprendizaje significativo y funcional .

En la tabla N° 17 se aprecia que la gestión pedagógica fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones adecuadas tanto para la comunidad y el centro en un 100%.

En la tabla N°18 se evidencia que los elementos de planificación educativa existe un consenso a la calidad adecuada del plan estratégico, del operativo anual y de los proyectos de capacitación a directivos y docentes en un 100% lo que es preocupante es que no se ha realizado una reingeniería de procesos ya que la institución necesita de consultores externos, especialistas internos, para una mejora continua.

Como sugerencias podría decir que los directivos del colegio están muy contentos al saber que la institución es investigada en muchos aspectos, que le permite conocer y, reestructurar estrategias que quizás han pasado por desapercibidos por la Dirección Provincial , y que estos no han sido exigidos ni revisados por las autoridades respectivas.....

Al analizar los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes de la tabla N° 20, se puede concluir:

Que consideran al docente líder como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar en un 55%, el líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores, va de la mano con la innovación y el cambio cuestionando la escolarización tradicional , es importante brindar a los estudiantes un ambiente agradable , armónico seguro y estimulante .

En un 80% los directivos y docentes siempre promueven la investigación a nivel educativo a fin de desarrollar y materializar las metas de la institución La investigación educativa se fundamenta en la necesidad de plantear y desarrollar

proyectos de investigación tendientes a analizar y elevar la calidad de la práctica docente

Hay resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se requiere implementar nuevos métodos de enseñanza, como docente habría que incentivar, a la comunidad de padres, de sobrepasar el campo de los programas establecidos y a utilizar todos los recursos de que disponen --institucionales, individuales, asociativos...-- para apoyar la puesta en marcha de los valores que garantizarán una mejora sostenible de la calidad de vida.

En el trabajo en equipo para la toma de decisiones de cambio de metodología se nota que el docente es una figura de suma importancia; ya que es quien vive de cerca la problemática de la escuela, quien realiza o no los planes de acción, quien transmite la visión institucional o quien la dificulta, es la pieza clave para el desarrollo de las organizaciones educativas, resulta sumamente importante que el docente participe en las organizaciones educativas de forma real mediante la intervención en la toma de decisiones.

Los valores son un eje transversal en la formación integral de los estudiantes y esto constituye algo muy positivo.

El desempeñar un papel determinante en la formación de valores, para ello es necesario efectuar transformaciones en el trabajo educativo; por lo que resulta fundamental que éste se oriente y que permita potenciar en cada estudiante aquellos aspectos que le ayude a conocer de una manera más significativa el momento histórico que vive.

Jamás hay resistencia del director o de los otros docentes cuando se quiere desarrollar nuevos métodos de enseñanza, tiene como finalidad una educación de formación de seres humano libres, autónomos y solidarios

No hay desacuerdos continuos con la Rectora de la institución, ya que admiran el liderazgo y gestión, es una persona emprendedora, siempre comprometida con

las tomas decisiones por la institución, ella ha sido el ejemplo a seguir para los docentes y todo el personal.

Siempre hay participación de todos los miembros de la comunidad educativa en las actividades de integración deportivas y socioculturales. La comunidad educativa constituye un valioso recurso como vía para fomentar en los estudiantes el cuidado y protección del entorno comunitario, así como fortalecer sentimientos de pertenencia hacia el lugar de origen.

Los valores predominan en las decisiones tanto de directivos como de profesores.

La educación tiene un papel esencial en los valores, sobre todo desde una perspectiva estratégica aporta el potencial de lograr el cambio de los alumnos, tanto individual como colectivo, que contribuye el progreso de nuestra sociedad actual.

Las encuestas aplicadas a los estudiantes, se encuentra que existe opiniones divididas en las respuestas, así tenemos en la tabla 21.

La Rectora tiene en cuenta sus opiniones y las de los docentes, esto refleja que hay comunicación, interrelación, flexibilidad en el entorno educativo, es por eso que se ve un liderazgo orientado a la realización de tareas, los profesores y alumnos transmiten nuevas ideas en las clases, donde se convierte una aula participativa, innovadora, socializadora en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

En la institución educativa se aprecia la diversidad de criterios, lo que permite una mejor interrelación de ideas, habilidades y destrezas, y a su vez influye mucho en el aprendizaje de los educandos, sus opiniones, ya que todo docente inculca constantemente las motivaciones en valores y virtudes

Los estudiantes consideran que los docentes proponen actividades innovadoras para que los alumnos la desarrollen, esto ayuda a que sean constructores de

sus propios conocimientos , ellos aprenden a estructurar estrategias metodológicas, por lo tanto el docente se ha convertido en un facilitador del aprendizaje , así de esa manera podemos contar con alumnos creativos y emprendedores

Resulta halagador para los docentes que el 80% de los estudiantes considera que los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción docente -- estudiante

Los estudiantes manifiestan que los docentes si ponen interés a los problemas de sus educandos. El hecho de conocer sus problemas hace que el profesor busque soluciones para que pueda rendir mejor su aprovechamiento, ya que tener un alumno con una autoestima muy baja es preocupante, la clase se vuelve desmotivadora, debido a la presencia de negativismo y pesimismo hacia el aprendizaje.

Los estudiantes encuestados, estuvieron de acuerdo en opinar que en las clases si se dan oportunidades, el expresarse permite al alumno que expanda sus conocimientos y desarrolle su originalidad , es importante porque la clase se extiende en su contenido y se vuelve cuestionable, ya que el profesor y el alumno intercambia ideas y esto ayuda a construir un aprendizaje significativo y funcional

Es muy gratificante para los docentes enterarse que sus alumnos responden que los trabajos en equipo se desarrollan con instrucciones claras y con la participación de docentes en ellas , el inmiscuirse en los trabajos de los estudiantes permite un mayor desenvolvimiento y aprovechamiento, ya que va de la mano la motivación y la creatividad para la realización de dicho trabajo .....

Según los estudiantes los docentes si se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de sus autoridades, ya que cumplen sus deberes y atribuciones con mucha responsabilidad , esto es un fiel reflejo para los alumnos , en donde se observa en ellos valores y ética gracias a la formación de los padres e institución educativa

Sugieren además que por el prestigio que tiene la Universidad Técnica Particular de Loja se envíen a las instituciones educativas personas con un alto espíritu de participación y colaboración con nuevos modelos pedagógicos para los docentes, ya que será una motivación e iniciativa para seguir estudiando, y esto es un ejemplo a seguir.

Analizando los resultados de las encuestas de la tabla N° 22 a los padres de familia, se encuentran resultados interesantes, los mismos que se describen a continuación:

Aproximadamente las tres cuartas partes de los encuestados cumplen cabalmente con las responsabilidades básicas de las familias para llevar adelante el proceso de enseñanza aprendizaje de manera exitosa.

Hay un interés significativo por las calificaciones de sus hijos, lo cual asiste al colegio a través de un horario de atención a padres, informándose del aprovechamiento y disciplina, a través de esta asistencia permite al alumno mejorar el aprendizaje, ya que los padres son quienes inculcan a que sean exitosos.

En la tabla N° 23 indica que la asistencia de los padres a las actividades programadas por el colegio, se nota que no hay un criterio unánime, pues la mitad manifiesta que siempre asiste, mientras la otra mitad contesta que solo asiste a veces. Sería interesante implementar mecanismos de motivación para que siempre exista una asistencia masiva. La justificación de los padres es que muchos trabajan por eso es la ausencia en la institución.

Respecto a la recepción de las notificaciones tanto positivas como negativas, la mayoría manifiesta que siempre las recibe, y sólo una persona manifiesta que nunca. Se puede observar que hay comunicación entre padres e hijos lo que influye en un buen rendimiento académico.

En cuanto a la comunicación de los padres de familia con la institución el 75% manifiesta que siempre está en contacto con el colegio, lo cual resulta gratificante porque permite que la familia educativa esté en constante interrelación.

La participación de los padres de familia en actividades de la institución es escasa y hasta cierto punto preocupante, porque el éxito del proceso educativo depende no sólo de los directivos, profesores y estudiantes, sino también de unos padres de familia motivados, participativos y colaboradores.

En la tabla N° 24 se observa que la participación de los padres de familia en las actividades de aprendizaje de los hijos dentro del hogar observamos resultados muy satisfactorios, puesto que, se observa un alto grado de compromiso e interés de los padres por colaborar con la institución en la formación de los educandos.

En la tabla N° 25 se evidencia que la participación de los padres de familia en la toma de decisiones si lo hacen, se sienten comprometidos con la institución, mostrando colaboración e integración con la comunidad educativa

Al suministro de información sobre las elecciones para representantes de los comités escolares si se inmiscuyen aunque no en la totalidad. en todo caso se puede concluir que la participación de los padres de familia es positiva y ayudan al normal desarrollo del proceso. Enseñanza aprendizaje

En la tabla N° 26

Se puede evidenciar en la entrevista aplicada a las autoridades de la institución que hay mucha comunicación, liderazgo y valores, lo cual comparten ideas buscando logros institucionales.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

El liderazgo de la institución educativa Alfonso Laso Bermeo, se puede evidenciar como una influencia mayor en la dirección, lo cual refleja en la formación técnica y profesional, ya que es producto de un proceso productivo.

En la gestión de liderazgo se logra la motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la estimulación del sentido de pertenencia.

Existe una dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen

Se observa una apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que hay una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, y la comunidad en que viven.

Los docentes desarrollan la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación a través de cursos y talleres educativos.

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

La comunidad educativa potencia el liderazgo que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

## RECOMENDACIONES

Mejorar la enseñanza y el aprendizaje de manera continua para que las escuelas consigan asegurar que los niños y jóvenes puedan ser exitosos en el futuro. Los líderes escolares desempeñan una función clave en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y la capacidad de los maestros y afectar el ambiente y el entorno en el cual trabajan y aprenden. Para aumentar su influencia, los líderes escolares necesitan desempeñar un papel más activo en el liderazgo educativo

Trabajar en conjunto la política gubernamental diseñada para cambiar la práctica en las escuelas sólo puede funcionar cuando es congruente con otros procesos, sistemas y prioridades escolares. La implementación eficaz depende de la motivación y las acciones de los líderes escolares. Los responsables de política educativa necesitan involucrar a los líderes escolares en un diálogo y consulta significativos y continuos acerca del desarrollo y la formulación de políticas.

Crear un ambiente adecuado para que los maestros mejoren la práctica en la clase y el aprendizaje de los estudiantes como apoyo a la evaluación de la calidad de los docentes, fijación de metas, gestiones estratégicas, liderazgo mas allá de los límites de la escuela.

Proporcionar, fomentar y participar en formación magisterial que sea pertinente para el contexto escolar local y se ajuste tanto a las metas generales de mejora de la escuela como a las necesidades de los docentes, es una responsabilidad clave para los líderes escolares en la cual los responsables de política deben hacer hincapié.

Encaminar direcciones estratégicas para los líderes, de modo que puedan desarrollar planes y metas escolares, y a su vez poner en práctica las habilidades necesarias para supervisar el progreso de la comunidad educativa.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. Título de la propuesta**

Capacitar a los docentes mediante la lectura de textos de liderazgo actualizados como un mecanismo de mejorar la calidad en la Gestión, Liderazgo y valores en la Administración del centro educativo Alfonso Laso Bermeo durante el año lectivo 2010.. 2011

### **2. Justificación**

Justificar el tema de investigación, me parece sumamente interesante e importante aprenderlo porque a futuro me va a servir en mi vida profesional.

Además creo que el liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.

En el sector educativo, el creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela producto de los diferentes procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad a las escuelas y a los directores y directoras a cargo de ellas, así como a los padres y madres de familia—ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte de directores y directoras de escuela.—Por otra parte, el efecto del liderazgo de los directores y directoras de escuela en la calidad educativa y el aprendizaje.

No cabe duda que los directores y directoras deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación.

Ante la importancia de la sociedad moderna, el individuo siente la necesidad de conjugar sus esfuerzos con los de sus semejantes para enfrentar la realidad cotidiana y superar los problemas de subsistencia, es por ello que se hace necesario la integración escuela-comunidad como factor del desarrollo, y la posibilidad de construir la comunidad educativa, entendiéndola como: la

organización social consciente y democrática que surge de la integración dinámica y participativa de directivas, docentes, alumnos, padres y representantes y todas las personas de la zona de influencia que hacen vida en el contexto escolar específicamente en las instituciones escolares.

El proceso evolutivo de la escuela como espacio social por excelencia, tiene como finalidad establecer la formación de un ciudadano con valores autóctonos que se enmarque en un mundo globalizado, donde el desarrollo integral de los educandos, se expresa en contenidos pedagógicos que consideren el desarrollo intelectual, la creatividad, la inventiva, la formación para el trabajo de la salud física, mental y espiritual.

Desde el ámbito gerencial, quienes desempeñan la función directiva, adoptan conductas cerradas, sin tomar en cuenta las necesidades y problemas que inciden de manera directa en la formación del educando y sus comunidades, esto influye en forma negativa en el proceso de enseñanza aprendizaje, en el proceso comunicacional y en el deterioro de las relaciones interpersonales.

Frente a esta realidad social, el propósito con este tema de investigación es incentivar a los centros educativos que juega un papel preponderante como la organización que pueda llevar adelante tareas que contribuyan a la solución de algunos problemas inherentes. El sistema educativo debe optar por una decisión de cambio; donde la educación emerja del hombre en su realidad y se revierta en él, para que sea capaz de modelar el mundo que le corresponde vivir y al mismo tiempo adaptarse a sus cambiantes necesidades.

Ahora con los nuevos cambios que operan en el ámbito político, económico, social, cultural y educativo, la dinámica social ha tendido a redimensionar y a promocionar la participación de las comunidades teniendo presente a la escuela como espacio para la convivencia

Justifico esta investigación porque la educación es, sin duda, el instrumento básico para el desarrollo personal y el soporte de una sociedad mejor y más equilibrada. Sin embargo, esta afirmación que, desde el discurso parece obvia, es

una realidad no siempre asentada en el devenir cotidiano y una tarea que, desde todas las instituciones, se debe desarrollar con el mayor consenso posible, independientemente de filiaciones o escenarios sociales, políticos o laborales. Ese consenso sobre el tipo de educación que queremos para nuestros hijos es lo que permitirá la evolución de los sistemas educativos y su referencia como motor social y hará del hecho educativo un elemento incontestable.

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

#### **Objetivo General**

Solucionar el problema detectado, incentivando a los docentes de la institución hacia una formación integral a través de la lectura, lo que permitirá su actualización y mejora del liderazgo innato que poseen.

#### **Objetivos Específicos**

- Incentivar a los docentes de la institución para la lectura de textos actualizados de liderazgo.
- Motivar a los docentes para que consideren a la lectura como un mecanismo idóneo en la formación integral de un líder educativo.
- Proponer a los docentes que la lectura de textos de liderazgo actualizados van a permitir mejorar la calidad innata de líderes con la cual se desenvuelven.
- Los objetivos propuestos tienen el carácter de ejecutables a corto plazo, sin embargo debido a la planificación estratégica institucional que tiene ya establecidas las actividades que va a realizar el colegio en las diferentes áreas, la presente investigación queda por el momento nivel de proyecto.

#### **4. Localización y cobertura espacial**

La investigación se desarrolló en el área de influencia donde está ubicada la institución, que corresponde a la zona Centro Noroccidental de la Ciudad de Quito. Específicamente el Colegio Alfonso Laso Bermeo se sitúa en la calle Selva Alegre y Antonio Herrera Sector Las Casas.

Los instrumentos de investigación se aplican dentro de la institución a la población objetivo, aunque como es lógico suponer los encuestados desarrollan las actividades propias de sus funciones, por lo que es necesario establecer horarios especiales para no interrumpir las labores de las autoridades.

#### **5. Población Objetivo**

La población objetivo de esta investigación está constituida por los docentes

#### **6. Sostenibilidad de la Propuesta**

La presente propuesta es ejecutable, puesto que los recursos necesarios para implementarla tienen una disponibilidad adecuada, como se puede ver a continuación.

En lo que se refiere a los recursos humanos, se espera contar con la colaboración de los docentes de la institución. En cuanto a los recursos tecnológicos, la disponibilidad de ellos es adecuada a los requerimientos de la investigación. Si nos referimos a los recursos materiales, estos son alcanzables en su costo y en la cantidad necesaria. Si hablamos de los recursos físicos, se tiene la satisfacción de contar con la disponibilidad de la infraestructura de la institución, lo cual facilita el desarrollo de la presente. En cuanto a los recursos económicos, se puede decir que los costos que demanda la realización de esta propuesta son relativamente bajos, por mencionar algunos tenemos copias, utilización de computadoras, cámara fotográfica entre otros. Por otro lado se tiene que mencionar a los instrumentos con los cuales se llevará a efecto la investigación, y entre ellos tenemos, charlas, presentación de diapositivas,

videos motivacionales , exposiciones por parte de especialistas en la materia que por la naturaleza misma de la investigación se considera necesario .

## 7. Presupuesto

RUBRO	VALOR
Copias y papel bond	\$15,00
Horas computador	\$10,00
Diapositivas y videos	\$15,00
Movilización	\$ 5,00
Motivador	\$ 100,00
Empastados	\$ 20,00
Misceláneos	\$ 20,00
total	\$185,00

## 8. Cronograma

Orden	Actividades	Fechas establecidas
1	Adquisición y preparación de materiales	Abril 2011
2	Aplicación de los instrumentos a las autoridades	Abril 2011
3	Análisis de resultados	Mayo 2011
4	Discusión de la investigación	Mayo 2011
5	Evaluación de los resultados	Junio 2011
6	Conclusiones, recomendaciones	Junio 2011
7	Presentación del proyecto	Junio 2011

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- *Amaya María Cristina (2003) Organización y Administración de Centros Educativos. (p.39). Bogotá. Usta.*
- *Chavarría Olarte Marcela (2007) Educación en un Mundo Globalizado. (p.68).México. Trillas*
- *Daft. Richard. L. (1998). Teoría y Diseño Organizacional (p.384).México. Thomson.*
- *González Álvarez Luis José. (2006). Ética. (p.175.).Bogotá. El Búho Ltda.*
- *Guillen Parra Manuel. (2006). Ética en las Organizaciones construyendo confianza. (p.188.).Mexico.Copibook.S.L.*
- *Huber P. George (2008). Toma de Decisiones en la Gerencia.(p.129).México .Trillas .*
- *James Paul T.(2001).Gestión de la Calidad Total. (p.116).Madrid. Prentice Hall.*
- *James R. Evans / William M Lindsay (2005). Administración y Control de la Calidad. (p.214). Mexico . Thomson.*
- *Lepeley María Teresa (2004).Gestión y Calidad en Educación. (P.23, 25, 29).México .McGraw-Hill*
- *Martin - Moreno Cerrillo Quintina (2007). Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. (p.53). España.McGraw-Hill*
- *Prieto Castillo Daniel. (2004 La Comunicación En La Educación (p.66). Argentina. La Crujía.*

# Anexos



## ENCUESTA S A PADRES DE FAMILIA



*Ama tu familia de principio a fin, sin medida, porque siempre,  
donde vayas, serás parte de una.*

## ENCUESTAS A DOCENTES



*Aprender es ser un árbol en otoño que espera la primavera para  
nutrirse de hojas.*



### ENCUESTAS A DIRECTIVOS

*Libre, y para mi sagrado, es el derecho de pensar... La educación es fundamental para la felicidad social; es el principio en el que descansan la libertad y el engrandecimiento de los pueblos.*



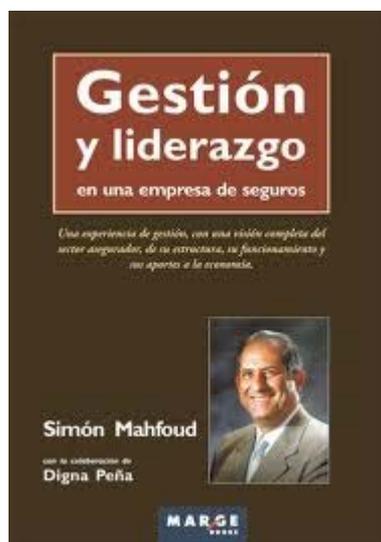
### CONSEJO DIRECTIVO



*Un hombre con ideas es fuerte, pero un hombre con ideales es invencible.*



*Muchas personas tienen poder, pero pocos tienen poder para llegar a las personas; esos son los verdaderos líderes.*



## ENCUESTAS A ESTUDIANTES



*El éxito nunca llega solo; hay que estudiar arduamente para conseguirlo.*



**COLEGIO**  
**“ALFONSO LASO BERMEO”**  
**EX JOSE RAFAEL BUSTAMANTE**  
*Selva Alegre y Antonio Herrera Esq.*  
*Teléfonos 3 200 184 - 3 200 194*

## **CERTIFICACION**

A QUIEN INTERESE:

Mtr. Laura Silva Hernández, Rectora del Colegio Nacional **“ALFONSO LASO BERMEO”**, de esta ciudad, certifico:

La Señorita Viviana Elizabeth Pazmiño Rodríguez portadora de la Cédula de Identidad No. 1309865549, realizó en esta Institución la Investigación sobre el tema “Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración”, para realizar su Tesis previa a la obtención de la Maestría.

La parte interesada puede hacer uso del presente como estime conveniente.

Quito, 09 de marzo del 2011

**LO CERTIFICA:**

Mgs. Laura Silva Hernández  
**RECTORA**