



**Universidad Técnica Particular de Loja**  
La Universidad Católica de Loja



**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**  
**POSTGRADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**“GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO  
EDUCATIVO “7 DE SEPTIEMBRE”  
DURANTE EL AÑO LECTIVO 2011-2012”**

*Tesis de investigación previa a la obtención  
del Título de Magíster  
Gerencia y Liderazgo Educativo*

**AUTOR**

Lic. Luis Fernando Ordóñez González

**DIRECTORA DE TESIS**

Mgs. Lucy Dayanira Andrade Vargas

**CENTRO ASOCIADO DE PORTOVELO**

**AÑO 2011**

Mgs. Lucy Dayanira Andrade Vargas

**DIRECTORA DE LA TESIS**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: Luis Fernando Ordóñez González, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación.

Loja, 6 de diciembre de 2011.

Mgs. Lucy Dayanira Andrade Vargas

DIRECTORA

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Luis Fernando Ordóñez González, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, 6 de diciembre del 2011

Luis Fernando Ordóñez González

**AUTOR DE LA TESIS**

C.I. 0704367143

## **AUTORÍA**

Yo, Luis Fernando Ordóñez González, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

Luis Fernando Ordóñez González

**AUTOR DE LA TESIS**

C.I. 0704367143

## AGRADECIMIENTO

La culminación de mis estudios de postgrado en la Maestría en Gestión y Liderazgo Educativo, ha requerido gran esfuerzo y mucha dedicación de mi parte y estoy seguro que no hubiese llegado a su culminación sin la colaboración desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación citaré, muchas de las cuales han sido un soporte muy importante y una inagotable fuente de motivación en los momentos de angustia y desesperación. Primero y antes que nada, agradezco a **Dios**, mi compañero fiel e infalible, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi espíritu e iluminar mi mente con la luz de su espíritu santo y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis **padres Ángel Eduardo Ordóñez y Gloria Judith González Morocho** y a mi hermano **Efraín Eduardo Ordóñez González**, porque siempre han estado junto a mí, ofreciéndome amor, apoyo y procurado mi bienestar, motivándome a superarme cada día, a hacer frente con valentía a las adversidades.

A la **Mgs. Lucy Dayanira Andrade Vargas**, Directora de Tesis, por su valiosa asesoría e interés constante en el desarrollo y culminación del trabajo de Grado.

A la **Universidad Técnica Particular de Loja**, porque ella me abrió la posibilidad de realizar mis estudios de Postgrado en la modalidad a distancia he hizo de mí un buen profesional.

A los **directivos, profesores y estudiantes del colegio nacional “7 de Septiembre”**, quienes me ofrecieron todas las facilidades para realizar mi investigación de campo.

En general testimonio mi gratitud a todas y cada una de las personas que han compartido esta etapa tan importante de mi vida, con sus altos y bajos y que no necesito nombrar porque tanto ellos como yo sabemos que desde lo más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad. **El autor.**

## **DEDICATORIA**

Mi Tesis de Postgrado, la dedico con amor y cariño, a mi hijo Fernandito Ismael, a mi esposa, a mis padres y hermano, a quienes amo muchísimo y son mi razón de vivir, ¡Gracias! Sin ustedes no hubiese podido hacer realidad este sueño.

Luis Fernando Ordóñez González

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
ACTA DE SESIÓN .....	iii
AUTORÍA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vii
1. RESUMEN .....	1
2. INTRODUCCIÓN .....	2
3. MARCO TEÓRICO.....	5
3.1. La gestión: Concepto, importancia, tipos.....	5
3.2. Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo .....	12
3.3. Diferencias entre directivo y líder .....	17
3.4. Los valores y la educación .....	18
4. METODOLOGÍA.....	24
4.1 Participantes (población total de docentes y estudiantes, la muestra seleccionada. ....	24
Personal directivo por sexo y edad. ....	24
Personal docentes por sexo y edad. ....	25
Personal administrativo y de servicios. ....	25
Población Estudiantil por edad, sexo, y especialidad. (La especialidad es en caso que la investigación sea en bachillerato).....	26
4.2 Materiales e Instrumentos (describir el objetivo y las partes de la encuesta, entrevista y observación de los instrumentos curriculares) .....	27
4.3 Método y procedimiento (especificar qué métodos o método de investigación se aplicó).....	27
5. DIAGNÓSTICO: .....	28
5.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores. ....	28
5.1.1. El manual de organización. ....	28
5.1.2. El código de Ética.....	28

5.1.3. El plan estratégico.....	29
5.1.4. El plan operativo anual (POA).....	30
5.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	30
5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	30
5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	31
5.2.1. Misión y visión.....	31
5.2.2. El Organigrama.....	33
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	34
5.3. El clima escolar y convivencia con valores.....	35
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	36
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.....	36
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	37
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.....	37
5.4. Análisis FODA.....	37
5.4.1. Fortalezas y debilidades.....	37
5.4.2. Oportunidades y amenazas.....	38
5.4.3. Matriz FODA.....	39
6 RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS.....	42
5.5.1. De los directivos.....	42
5.5.2. De los Profesores.....	52
5.5.3. De los estudiantes.....	54
5.5.4. De Los Padres de Familia.....	56
7. DISCUSIÓN.....	58
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	70
9. PROPUESTA DE MEJORA.....	74
10. BIBLIOGRAFÍA.....	91
11. APÉNDICES.....	94

## 1. RESUMEN

Es muy complejo el querer abordar con un mayor nivel de profundidad y sistematización, la realidad de una organización educativa, considerando que son muchas las características que distinguen a las instituciones educativas entre sí.

El presente trabajo de investigación se titula “Gestión del Liderazgo y Valores en el Centro Educativo 7 de Septiembre”

Esta investigación tuvo como objetivo desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en la institución, para ello se trabajó con una muestra de 20 estudiantes y 20 profesores, 3 directivos y 15 padres de familia del colegio nacional “7 de Septiembre” a quienes se les realizó una encuesta y entrevista respectivamente.

Gracias a esta investigación se ha podido determinar que en los docentes del colegio 7 de Septiembre existe el tipo de liderazgo autoritario, así como también, se debe fortalecer la práctica de valores, entre ellos, la responsabilidad, perseverancia y honestidad, los que se constituyen en el pilar fundamental para la eficiente gestión de los directivos institucionales.

Una vez diagnosticadas estas debilidades se ha diseñado una propuesta que tiene como objetivo: El mejoramiento de la calidad de la educación que se brinda en la institución fundamentándose para ello en la práctica de los valores profesionales en los directivos y el liderazgo pedagógico en los docentes.

La propuesta incluye dos subproyectos de alcance y factibilidad los que están relacionados con: el desempeño del docente y directivo, además, comprende mecanismos para su ejecución, con ello se prevé el mejoramiento del nivel de gestión en los directivos y la práctica del liderazgo pedagógico en los docentes como estrategia para el adelanto institucional.

## 2. INTRODUCCIÓN

Hoy, en pleno siglo XXI, y ante la preocupante crisis de valores que afronta la sociedad, nos replantean la necesidad de que, los directivos y docentes de las instituciones educativas se incluyan en la formación y práctica de la gestión colegiada y el liderazgo democrático.

Nadie puede negar que en nuestro entorno prevalezca cierta descomposición social que se vuelve preocupante, y que se refleja principalmente en la inestabilidad y la corrupción.

Las organizaciones se forman y crecen en función con el estilo de liderazgo que las crea. A su vez, el estilo de liderazgo transforma las organizaciones, puesto que la organización moderna adopta una estructura matricial, la misma que se ajusta a las necesidades de la nueva organización, donde la productividad depende del conocimiento, las comunicaciones efectivas y la rapidez para tomar decisiones y solucionar problemas. En la estructura matricial o plana una persona dirige y es responsable de los resultados generales y la gestión de calidad es convergente con una estructura organizacional plana o matricial, donde distintas divisiones funcionan de forma interdependiente, como mecanismos de apoyo que sincronizan las operaciones.

Tomando como referencia estos aspectos se emprendió en el trabajo de investigación titulado “Gestión del Liderazgo y Valores en el Centro Educativo 7 de Septiembre”. Propuesta de innovación. Con el objeto de analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el colegio nacional 7 de Septiembre. Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.

Establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores. Conocer la forma de organización que predomina en la gestión del centro educativo. Determinar el tipo de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución. Determinar el tipo de gestión

que se desarrolla en el centro educativo. Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Este tema es de trascendental importancia ya que se debe tener en cuenta, el nivel de gestión en los directivos y el tipo de liderazgo que prevalece en los docentes, de tal manera que conlleve a la adquisición de una verdadera cultura de servicio y aprendizaje, fortaleciéndose los valores profesionales y el estilo de liderazgo en los docentes y directivos de la institución, logrando así el mejoramiento de su desempeño, para ello se cumplieron con los objetivos propuestos.

Una vez cumplidos los objetivos detallados, se diseñó una propuesta de mejoramiento para solucionar las debilidades encontradas en el proceso investigativo. La estructura del presente trabajo de investigación consta de su parte preliminar, cuerpo del informe y propuesta. Dentro del cuerpo del informe se considera parte esencial la discusión y análisis de los resultados, es aquí donde incluimos tablas y gráficos estadísticos en función de los resultados obtenidos; posterior a ello, realizamos el respectivo fundamento científico y luego contrastamos los resultados con el marco teórico para emitir nuestro criterio profesional al respecto.

Así mismo analizados los resultados y gracias a la aplicación de la técnica del FODA, se puede determinar que existen limitaciones en la institución educativa, concretamente en el modelo de gestión y en el desarrollo de los valores y liderazgo. La propuesta de mejora beneficiará al colegio 7 de Septiembre aportando significativamente para el mejoramiento del nivel de gestión de sus directivos y en la práctica permanente del liderazgo pedagógico en los docentes como estrategia para el desarrollo institucional.

## **MARCO TEÓRICO**

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 LA GESTIÓN: CONCEPTO, IMPORTANCIA Y TIPOS**

Gutiérrez Reñón (1981) sostiene, muy acertadamente, que las funciones administrativas no se dan en abstracto, ya que no existe administración per se, sino que se concretizan en una organización y contexto determinados. En el caso de la administración educativa, estas funciones deben considerarse en torno al contexto educativo”.

La capacidad para gerenciar es un requisito para el progreso de las instituciones educativas. Por ello, la gestión educativa requiere de líderes que proyecten el accionar de sus instituciones, partiendo de la misión misma, que constituye el motivo de la creación de la institución.

##### **3.1.1 LA GESTIÓN EDUCATIVA**

La gestión educativa es una propuesta alternativa para el mejoramiento de la calidad de la educación, para ello se aplica contenidos de la administración en general, para lograr el entendimiento del comportamiento organizacional con la aplicación de técnicas y metodología para la conducción de estos grupos en busca de alcanzar la eficiencia, efectividad y eficacia, por tanto, el administrador o gerente educativo se basará en los conceptos que enfoquen la cultura y el cambio actitudinal, personal e institucional, estableciendo como procesos basados en principios y valores, la visión que debe tener el director o autoridades de las instituciones es la de un gerente, tomando en cuenta que se piensa en un desarrollo efectivo institucional, este debe cimentarse en el ejes fundamentales como el trabajo en equipo, convenio de responsabilidades y un auténtico liderazgo, admitiendo una verdadera filosofía de cambio, consiente que al asumir este reto, responde a las necesidades reales de su perfil directriz, además debe dominar las teorías del cambio, del trabajo en equipo, del desarrollo de cuadros y del liderazgo.

### 3.1.2 Características de la gestión.

Las instituciones educativas, en los momentos actuales, amplían su función social, ya que no sólo trabaja por educar a los estudiantes, sino también por incidir en el desarrollo de la familia y la comunidad en que se encuentra enclavada, lucha por convertirse en un lugar de encuentro afectivo y solidario, de confianza, seguridad y establecimiento de relaciones sociales, que propicie medios interesantes, atractivos y en el que se enfatice el trabajo colectivo, donde sea grato vivir los valores compartidos.

En las directrices aprobadas y trazadas en las cumbres de los países iberoamericanos, en las declaraciones de la UNESCO, a través de la oficina regional para la educación de los países de América Latina y el Caribe, se enfatiza en destacar los nuevos roles de los sistemas educativos, cómo la escuela debe ampliar sus vínculos con la comunidad, la necesidad de que los estudiantes se formen como ciudadanos más plenos, que estén preparados para el diálogo y que se desarrollen en ellos valores propios de una comunidad democrática, equitativa y justa.

A la Institución educativa no le basta con ser eficiente, debe además ser eficaz. Ambas categorías son necesarias y complementarias y hoy se necesita, además, manejar criterios de calidad, para que la escuela responda a las necesidades que satisfagan a su comunidad educativa, estando muy a tono con los criterios de pertinencia.

“Se define el enfoque estratégico como una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio, que se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica, constituyendo su base fundamental. El enfoque estratégico, no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional. ” (Alexander Ortiz Ocaña, 2009)

El enfoque estratégico para la actividad educacional según Carlos Mora V, (2009) se caracteriza por:

- “Tener una actitud extrovertida y abierta.
- Ser prospectivo, prever los futuros posibles.
- Sustentar una sólida base de principios y valores que sirvan de marco axiológico.
- Pasar de reacciones reactivas a proactivas, desear y anticiparse a los cambios.
- Satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, en especial del estudiante.
- Lograr la interrelación entre los componentes de la escuela y de ésta con el entorno.
- Explorar la complejidad de la realidad, profundizar en el diagnóstico estratégico.
- Ajustar el rumbo de la escuela, saber hacia dónde se dirige la misma.
- Propiciar una mayor participación, comprometimiento, desarrollo individual y colectivo.
- Preferencia por las decisiones colegiadas, en equipo, en especial, por el claustro.
- Concebir las funciones de dirección de forma integrada, partes de un mismo proceso.
- Establecer compromisos con el largo plazo; pero en una concepción de futuro a presente. Este es el sello distintivo de enfoque estratégico.
- Construir una cultura estratégica en los que dirigen y, luego, en el claustro de profesores de la escuela, es una necesidad de primer orden.”

### 3.1.3 **MODELOS DE GESTIÓN**

El modelo de calidad para las instituciones educativas del Dr. Gento Palacios (2010) pretende ofrecer una visión objetiva, integral y ponderada de lo que deben ser las instituciones para ser consideradas de calidad. Parte del enfoque de totalidad o globalidad, por cuanto considera que en el análisis de la calidad deben considerarse todos los componentes que intervienen en el proceso educativo y sus mutuas relaciones, involucrará todos los ámbitos posibles y abarcar tanto los procesos como los

resultados de la educación.

Asume el autor para la elaboración del modelo, una concepción holística y sistémica al considerar que la calidad está determinada por la conjunción de los elementos que participan en la educación de un modo dinámico y entender que el todo es más que la suma de las partes. Utilizó un doble enfoque deductivo-inductivo, porque analizó los aportes de distintos autores tanto en el ámbito empresarial como educativo y estableció conclusiones a partir del análisis de la propia realidad educativa.

El autor estructura su modelo en torno a dos elementos: los indicadores y los predictores. Los indicadores son aquellos rasgos configurativos que pondrán de manifiesto el grado de calidad alcanzado y evidencian la calidad de un centro. Por su parte, los predictores son los factores o características que han de reunir las instituciones educativas para lograr niveles aceptables de calidad; como su nombre lo indica, los predictores permiten predecir que dicha calidad va a producirse.

Dentro del modelo propuesto, se considera como identificadores de la calidad el producto educativo, la satisfacción de los propios estudiantes, la satisfacción del personal que trabaja en la institución y el efecto de impacto de la educación alcanzada. A continuación se detalla cada uno de ellos:

✓ “El producto educativo como identificador de calidad:

El producto educativo típico de una institución es precisamente la consecución de educación, entendida como un proceso intencional que persigue la optimización del comportamiento más conveniente de cada sujeto en su contexto social y determinado por la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la interiorización de actitudes que le otorgan valor en su conjunto y en sus peculiaridades. Destaca el autor que el sentido esencial que la educación posee es brindar la posibilidad de desarrollar los valores. Una educación integral

requiere desarrollar los valores en distintos ámbitos: físico, intelectual, moral, estético-artísticos, sociales-utilitarios y religiosos.

- ✓ La satisfacción de los alumnos como indicador de calidad: La satisfacción de los alumnos tiene que ver con la atención a sus propias necesidades educativas y al logro de las expectativas planteadas. Utilizando como referente básico la jerarquía de necesidades de Maslow, el autor establece algunos criterios para evaluar si esas necesidades están siendo atendidas en el contexto educativo, de la siguiente manera: Satisfacción por el cumplimiento de las necesidades básicas, por su seguridad social, por la seguridad emocional, por la pertenencia a la institución o clase, por el sistema de trabajo, por el progreso personal, por el prestigio o reconocimiento del éxito personal y por la autorrealización personal.

- ✓ La satisfacción del personal de la institución como indicador de calidad:

La aspiración de un proyecto de calidad es llegar a los niveles máximos de satisfacción de todo el personal que hace posible el funcionamiento de la institución, la cual debe constituirse en un entorno agradable y cómodo para la realización del trabajo encomendado. El autor proporciona como criterios para evaluar la satisfacción del personal docente los siguientes: satisfacción por las condiciones materiales, la seguridad básica en la profesión, la estructura de funcionamiento institucional, los resultados alcanzados y por el prestigio profesional.

- ✓ El efecto de impacto como indicador de calidad:

Tiene que ver con la repercusión que la educación recibida por los sujetos que han pasado por las instituciones educativas tiene sobre los contextos laboral, social, académico y familiar en los cuales tales sujetos educados desarrollan su vida en sus diversas manifestaciones. Las instituciones educativas deben tener un efecto optimizante en los espacios vitales en los que actúen los sujetos educados.

En el entorno académico, para analizar el efecto de impacto de la educación, podrá considerársela aceptación por los responsables de ciclos, etapas o niveles educativos sucesivos de los alumnos que proceden de otros anteriores, así podrían servir de criterios: la superación de pruebas de acceso, las notas obtenidas, la opinión de los profesores. Dentro del efecto académico de la educación cabe también considerar su influjo sobre los índices relativos a escolarización; repitencia, abandono escolar.

En el ámbito familiar, el efecto optimizador debe notarse en el clima familiar: relaciones más positivas con los padres, hermanos y otros miembros de la familia; mejoramiento del orden y la disciplina en el núcleo familiar. Igualmente, la educación puede tener un efecto optimizador sobre las condiciones económicas de la familia.

En el entorno laboral, cuando las instituciones educativas incluyan ciclos educativos que ordinariamente terminen en edades en las que es posible la incorporación laboral, o cuando formen de modo específico para el ejercicio profesional, resulta de importancia comprobar el éxito laboral de los alumnos que han pasado por ellas.

Si el producto educativo es de calidad, se producirá un efecto favorable sobre el entorno social. Podrían tomarse como criterios para valorar ese impacto los siguientes: elevación del nivel sanitario, optimización del comportamiento cívico, mejoramiento del clima de respeto y tolerancia social, elevación del nivel cultural de la población, mejora del medio ambiente, potenciación de las actividades físico-deportivas y canalización del ocio.

Los predictores son aquellos factores o características que han de reunir las instituciones para alcanzar niveles aceptables de calidad. El autor propone estructurar dichos factores en dos grandes bloques; los que son propios de las instituciones y están más directamente bajo su control y aquellos otros que son externos a tales instituciones, como los procedentes del sistema educativo en su conjunto y los del entorno

contextual de ubicación.”

Los predictores que son propios de las instituciones pueden organizarse, a su vez, en los que hacen referencia al punto de partida, llamado también inputestático; la disponibilidad de medios materiales y personales y el diseño de estrategia, y aquellos otros que tienen que ver con los procesos que se desarrollan en las instituciones educativas: la metodología educativa y el liderazgo educativo. A continuación de tallaremos cada uno de ellos:

✓ “Disponibilidad de medios materiales y personales:

Se incluye aquí los recursos materiales y humanos con los que la institución ha de llevar a cabo su tarea. Los recursos materiales abarcan el edificio e instalaciones, mobiliario, materiales didácticos, bibliotecas y los recursos económicos. En cuanto a los recursos humanos comprende al personal docente, personal no docente que ejerce funciones de apoyo así como al alumnado.

✓ El diseño de estrategia de las instituciones:

Se refiere a la concepción básica y a la organización estática de una institución educativa. Abarca elementos como: el sentido de misión, la estructura organizativa, los principios de funcionamiento, los documentos de planificación y la adecuación al contexto de implicación.

✓ La gestión de los recursos como predictor de calidad:

Tiene que ver con la óptima utilización de todos los recursos de que dispone el centro. Abarca la gestión de los recursos materiales, la optimización de los recursos humanos y la funcionalización de los componentes organizativos.

✓ La metodología educativa como predictor de la calidad:

Se entiende como la manera de realizar las funciones y tareas orientadas a la consecución de los objetivos educativos. Para garantizar la calidad deben concurrir principios como los siguientes: previsión de las intervenciones didácticas, acomodación a los alumnos, adaptación al contexto, clima interactivo positivo, motivación, relaciones enriquecedoras con la familia y la comunidad, oferta de opciones curriculares y extracurriculares, dedicación a la tarea y evaluación frecuente de los alumnos.

- ✓ El liderazgo educativo como predictor de calidad;

El efecto del liderazgo educativo no se limita a su influencia sobre el producto educativo, además de ello tiene un efecto optimizador sobre los restantes identificadores. El ejercicio del liderazgo puede considerarse a diferentes niveles, abarcando así organismos como el consejo docente, el equipo directivo, al director, subdirector, jefes de departamentos y, por supuesto, al propio profesor.”

### 3.2. **EL LIDERAZGO EDUCACIONAL: CONCEPTO, TIPOS Y CARACTERÍSTICAS**

El liderazgo es la capacidad que tienen los seres humanos para asumir con responsabilidad la construcción de su propio destino, y para comprometerse a favor de otros en el progreso y perfeccionamiento de la humanidad.

El buen líder no utiliza a los demás, porque trata a todos como personas y más no como fichas, su filosofía se basa en el arte de servir a los demás, cultiva nobles ideales y se deja guiar por el amor.

Todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean, esto implica que asuma el reto constante de superación en todos los aspectos que se relacionen con el desarrollo íntegro y armónico del individuo

Harold Kontz Wehrich (1995 p. 367) define el liderazgo como: arte o proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

Actualmente las instituciones educativas requieren de docentes que se adecuen a las nuevas necesidades del mercado laboral ya que han surgido nuevos paradigmas en donde la cultura de la calidad y del liderazgo colegiado se constituye en un valor añadido. Al hablar de liderazgo colegiado nos referimos a la capacidad para desarrollar una visión global de la institución, de un trabajo en equipo, y de la unión de esfuerzos para así construir un proyecto común.

### **3.2.1 Importancia del liderazgo educativo**

El liderazgo es la capacidad que tienen los seres humanos para asumir con responsabilidad la construcción de su propio destino, y para comprometerse a favor de otros en el progreso y perfeccionamiento de la humanidad.

El buen líder no utiliza a los demás, porque trata a todos como personas y más no como fichas, su filosofía se basa en el arte de servir a los demás, cultiva nobles ideales y se deja guiar por el amor.

Todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean, esto implica que asuma el reto constante de superación en todos los aspectos que se relacionen con el desarrollo íntegro y armónico del individuo.

Actualmente las instituciones educativas requieren de docentes que se adecuen a las nuevas necesidades del mercado laboral ya que han surgido nuevos paradigmas en donde la cultura de la calidad y del liderazgo colegiado se constituye en un valor añadido. Al hablar de liderazgo colegiado nos referimos a la capacidad para desarrollar una visión global de la institución, de un trabajo en equipo, y de la unión de esfuerzos para así construir un proyecto común.

### 3.2.2 Tipos y características del liderazgo

Según Gonzalo Becerra (1994): EL liderazgo es el matrimonio perfecto entre lo que debe hacer el líder “generar, inspirar y guiar hacia una visión de futuro” y lo que debe hacer el gerente “Construir planes y buscar presupuestos y mecanismos de seguimiento para alcanzarlos”

El liderazgo se basa en los valores; los valores son ideas o comportamientos generalizados que un individuo o un grupo consideran importantes. Las relaciones entre líderes e integrantes de una organización se basan en los valores compartidos. La influencia que los valores éticos de los líderes ejercen el comportamiento y desempeño organizacionales son el tema del liderazgo basados en los valores.

Para Dalia María Noboa y José Brito (2001, p.16-17-18): se distingue los siguientes tipos de liderazgo.

- “Liderazgo democrático.- Las metas y políticas son motivo de discusión y de decisión grupal.
- Liderazgo laissez faire.- No se compromete con metas y políticas, libertad al grupo y no se compromete con nada ni nadie.
- Liderazgo autoritario.- Determina las metas y políticas de acción, alaba o crítica y demuestra su poder.
- Liderazgo comunitario.- permite la participación de todos los agentes para emprender en varias tareas.
- Liderazgo eficaz.- Es un gran motivador, diestro conductor de recursos humanos con respeto y motivación, facilitador de tareas.
- Liderazgo Pedagógico.- Es el que crea una atmósfera social democrática con el grupo de profesores y estudiantes, encaminados a fortalecer una comunidad de aprendizaje, de gestión y clima organizacional.”

Los profesores como líderes pedagógicos se convierten en creadores y fortalecedores de una buena convivencia, con capacidad para propiciar rediseños curriculares que correspondan a un modelo pedagógico innovador,

además promueve la comunicación entre el equipo humano que labora en la institución.

### 3.2.3 El liderazgo gerencial

La aspiración normal de todas las instituciones educativas es el liderazgo. Una institución líder es lo ideal, dirigida también por líderes cuya influencia va más allá de los límites formales de la institución, trátase de escuela, colegio, instituto o universidad.

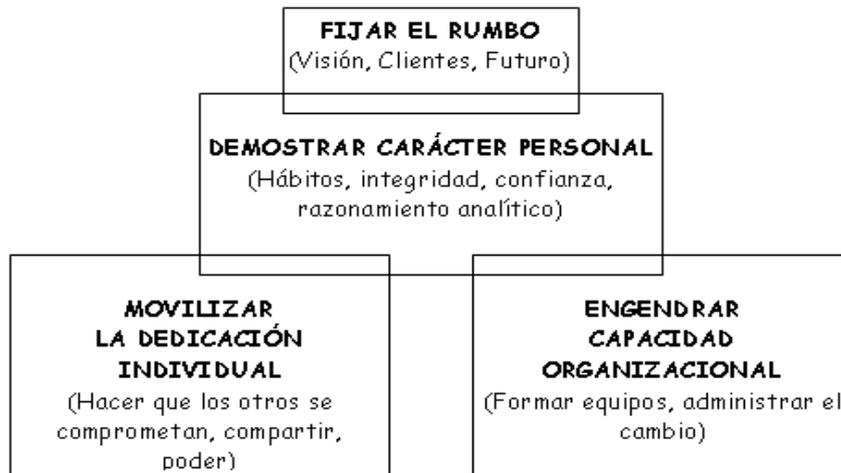
Dave Ulrich, Jack Zenger y Norm Smallwood (2008) consideran que la mejor manera de fijar lo que dará como resultado el liderazgo es señalando algunos atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer. Tales atributos consisten en:

- “Fijar el rumbo. Los líderes posicionan su institución hacia el futuro. Prever el futuro implica predecir y jugar con diversas influencias, entre ellas la clientela, la tecnología, las regulaciones, los competidores, los inversionistas y proveedores. Dirigiéndose a este estado futuro, los líderes deben posicionar sus instituciones de modo que formen una identidad propia y única y generen valor para todos los que tengan intereses en ellas. Muchas son las expresiones que describen tal estado futuro: visión, misión, estrategia, aspiración, destino, previsión, principios, etc. Los líderes que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción.
- Demostrar carácter personal. Indudablemente, los líderes tienen carácter. Los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza. Es lo que se denomina también "credibilidad" y encierra a su vez atributos como honestidad, capacidad de inspirar, imparcialidad, capacidad de apoyar a otros. Los líderes de carácter viven los principios de su organización practicando lo que predicán; poseen y generan en los demás una imagen

positiva de sí mismos y exhiben capacidad cognoscitiva y encanto personal en alto grado.

- **Movilizar la dedicación individual.** Los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan. Traducen las aspiraciones futuras en aquellas conductas y acciones cotidianas que se le exigen a cada empleado. De esta manera, los empleados se comprometen a armonizar sus acciones con las metas organizacionales y se dedican a poner el corazón, el alma y la mente en los propósitos de la organización. Los líderes han de forjar relaciones colaborativas, han de compartir el poder y la autoridad y han de manejar la atención. Los líderes tienen que ayudar a los individuos a ver y sentir cómo sus aportes contribuyen al logro de las metas de la entidad.
- **Engendrar capacidad organizacional.** La capacidad organizacional se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización. Los líderes tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en directivas, la visión en práctica y el propósito en proceso. La capacidad representa la identidad de la empresa o institución educativa tal como la perciben tanto los empleados como los clientes o usuarios. Exige líderes que exhiban por lo menos estas habilidades: forjar la infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio.”

## LA DINÁMICA DEL LÍDER



### 3.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió Zaleznik (2006), 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 actúan para ayudar al grupo colocándose al frente para facilitar el proceso, inspirando la culminación de las metas de la organización, es quien ha desarrollado la capacidad de consultar y orientar, capacidad para compartir responsabilidades y capacidad para cumplir las normas establecidas.

Es por esto que las instituciones educativas necesitan que los directivos sean verdaderos líderes que promuevan el desarrollo de sus Instituciones y del mismo sistema educativo, construyendo una sociedad más justa y solidaria.

### 3.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

De acuerdo con el pensamiento de Harold Koontz y Weihrich (1995, p. 367) “el liderazgo es el arte o proceso para influir sobre las personas para lograr que se esfuercen con entusiasmo hacia las metas del grupo.” El liderazgo es la interacción de un grupo que asegura el cumplimiento de metas.

Según Evaristo Martín (2001, p. 219) “las instituciones reclaman de los docentes que se adecúe a las nuevas necesidades del mercado laboral, ya que ha surgido un nuevo paradigma, en donde la cultura de la calidad, las herramientas que la facilitan y las habilidades personales que la hacen posible se constituyen en un valor añadido.

Según Vásquez Hugo (2001).- valor es lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar.

La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad.

José Pérez (2007): “Desde el punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.”

La praxis axiológica demuestra que el individuo se ha ido formando y a lo largo de su vida tiene como componentes el valor y la actitud. El valor y la actitud forman una configuración estímulo–respuesta que puede servir de fundamento a muchos modelos de comportamiento explícito proporcionando a cada uno de ellos una motivación.

Los valores como expresiones de historias vitales tienen profundas raíces en la estructura de la personalidad, por lo tanto son considerados como cualidades de los seres humanos que responden a su bienestar y de la sociedad.

El hecho de que los valores son considerados cualidades o conductas positivas de ser humano, es necesaria su aplicación en el proceso educativo desde el primer año de educación general básica, dando lugar a la preparación del terreno para profundas transformaciones porque una educación centrada en valores es una educación centrada en el hombre.

#### 3.4.1 **Características de los valores**

Según Héctor García (2007): La humanidad ha adoptado criterios a partir de los cuales se establece la categoría o la jerarquía de los valores. Algunos de esos criterios son:

- “durabilidad: los valores se reflejan en el curso de la vida. hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros. por ejemplo, el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.
- integralidad: cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.
- flexibilidad: los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.
- satisfacción: los valores generan satisfacción en las personas que los practican.
- polaridad: todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; todo valor conlleva un contravalor.

- jerarquía: hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales). las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.
- trascendencia: los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.
- dinamismo: los valores se transforman con las épocas.
- aplicabilidad: los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.”

En una escuela de enseñanza primaria, una maestra se dio cuenta de la vanidad que había en las actitudes de sus alumnos, para ello, empleo una situación fantástica, sugiriendo al grupo lo divertido que sería crear una ciudad imaginaria. Cada alumno podría desempeñar el trabajo que quisiera. Llevando cuenta de las elecciones hechas por los chicos, el grupo descubrió que tenían varios doctores, abogados e ingenieros. Hubo un individualista que aspiraba a ser vago.

A continuación, preguntó al grupo si una ciudad así podría sobrevivir. Entonces se puso de manifiesto la necesidad de agricultores, fabricantes de herramientas, de personas dedicadas a la limpieza de las calles, etcétera. En la discusión que siguió, los chicos se dieron cuenta, por primera vez, no sólo de la importancia que tiene toda ocupación en nuestra sociedad, sino también de las medidas que estaban usando para determinar el valor de una ocupación o de una persona. Los distintos valores de nuestra sociedad que dan importancia a la recompensa monetaria, a la categoría, al servicio social, etcétera, emergieron del inconsciente al interés consciente de todos los miembros del grupo.

### 3.4.2 Los valores, fundamento de la educación

Hoy, en pleno siglo XXI, y ante la preocupante "crisis" de valores que vivimos, los padres de familia y una infinidad de instancias dedicadas a procurar la formación integral de las personas, nos replantean la necesidad de que, durante el proceso educativo, se promuevan, enseñen, y, sobre todo, se vivan los valores humanos, porque éstos son el fundamento de la educación.

Nadie puede negar que en nuestro entorno prevalezca cierta descomposición social que se vuelve preocupante, y que se refleja principalmente en la inestabilidad y la corrupción. Criticamos, además, a los medios de comunicación, porque en lugar de difundir y promover la vivencia de valores, dicen muchos, nos están orillando a vivir antivalores. En esta reflexión, es necesario que todos pensáramos que si estamos dispuestos a continuar así, quejándonos constantemente de la corrupción, de la descomposición social. Como dijo Schopenhauer: queremos seguir siendo parte de esos millones de seres humanos para quienes el verdadero infierno es la tierra.

"El buen juez, por su casa empieza". ¿No creen que ya es tiempo de proceder como jueces implacables de nuestra propia persona? y que como padres, estudiantes, profesionistas, empresarios, educadores, etc., nos auto enjuiciemos duramente para ver hasta qué grado hemos contribuido a acrecentar la "crisis" de valores con nuestras actitudes incongruentes. ¿Nos estamos integrando a esa jauría en la que, como diría Nietzsche, "el hombre es el más cruel enemigo del hombre?"

Por reiterada ocasión aparece la palabra "crisis" de valores. ¿Existe realmente ésta? creo que es más propio hablar de una crisis humana por la falta de congruencia con los valores, porque éstos siguen y seguirán siendo lo que son: inmutables, no cambian. Sí, hay mucho que decir de los valores. Pero, sobre todo, hay muchísimo que hacer con éstos, porque los podemos definir, filosofar sobre ellos, pero los valores deben ser vividos.

Ahora, para ampliar el tema que nos ocupa, recordemos algunos conceptos sobre el acto educar y sobre los valores, su fundamento; ello para estar o tratar de ubicarnos todos en la misma sintonía o cerca del mismo cuadrante de la educación valorar.

### 3.4.3 Valores que deben practicar los directivos

Los Directivos de una institución, deben desarrollar un profundo compromiso personal de luchar por la transformación individual por medio del desarrollo, basados en los principios morales y éticos – profesionales, caracterizados por cualidades tanto de la honestidad, responsabilidad y perseverancia para una transformación colectiva por medio de las acciones que promueva la unidad y la justicia para construir una sociedad mejor.

La responsabilidad en los Directivos es el tener conciencia de las consecuencias que tiene todo lo que hacen o dejan de hacer sobre ellos mismos o sobre la institución en el cumplimiento de su deber, es una obligación moral e incluso legal que consiste en cumplir con lo que se ha comprometido, es un signo de madurez, pues el cumplir una obligación de cualquier tipo no es generalmente algo agradable, pues implica esfuerzo; gracias a ella se puede convivir pacíficamente en la sociedad, ya sea en el plano familiar, profesional e institucional. La persona responsable es digna de todo crédito.

La perseverancia es el aliento o fuerza interior que les permite a los directivos llevar a buen término las cosas o proyectos en los que emprenden, les permite mantenerse firme en las actividades que empiezan y cumplir fielmente con los compromisos adquiridos, de esta manera alcanzará los objetivos propuestos para la institución, después de un esfuerzo constante y paciente.

La honestidad es sinónimo de honradez y rectitud, este valor exige de los directivos coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige en dar a cada cual lo que es debido, la honestidad es una cualidad que se opone a la mentira, al hurto y del engaño; puesto que defiende con ahínco la verdad, la honradez y el respeto, lo que permite a quien la posee mantener la frente levantada y la mirada serena.

## **METODOLOGÍA**

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. PARTICIPANTES

La presente investigación se realizó en el colegio nacional “7 de Septiembre”, creado el 09 de abril de 1987, según registro oficial N° 2829, ubicado en la provincia de El Oro, cantón Zaruma, parroquia Muluncay, el mismo que cuenta con 2 bachilleratos técnicos en: Administración de Sistemas y Mecanizado y Construcciones Metálicas. El plantel trabaja en jornada matutina, con sostenimiento fiscal, cuenta con 2 ciclos de estudio: Básica y Bachillerato en la modalidad de estudios presencial, con un número de 125 estudiantes, 20 docentes y 4 administrativos. La presente investigación, comprende la participación de autoridades y directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del colegio nacional 7 de Septiembre, los mismos que constan en los siguientes cuadros:

**PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD**  
**RECTOR, VICERRECTOR, 4 DIRECTORES DE AREA**

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
Menos de 25 años				
26 -30 años				
31-35 años	1	50%	1	25%
36-40 años				
Más de 40 años	1	50%	3	75%
Total	2	100%	4	100%

Fuente: secretaria del colegio 7 de Septiembre  
Elaboración: Luis Fernando Ordóñez González

Quienes cumplen con la función directiva, en su gran parte son mujeres, quienes tienen más de 40 años de edad. Para el caso de los padres de familia cuyo número asciende a la cantidad de 84, se solicitó la nómina de los integrantes del comité de padres de familia, tanto principales como suplentes, considerando que ellos fueron electos democráticamente, sumando el número de 15 los investigados.

## POBLACIÓN TOTAL DE DOCENTES INVESTIGADOS

HOMBRES: 10

MUJERES: 10

Total: 20 Docentes

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	f	%
Menos de 25 años			1	9
26 -30 años	1	11		
31-35 años	5	56	1	9
36-40 años			1	9
Más de 40 años	3	33	8	73
Total	9	100%	11	100%

Fuente: secretaria del colegio nacional 7 de Septiembre  
Elaboración: Luis Fernando Ordóñez González

La muestra de los docentes, corresponde al 100% del personal titular y contratado que labora en la institución.

## PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO POR SEXO Y EDAD

HOMBRES: 1

MUJERES: 2

TOTAL DE LA POBLACION: 3

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	f	%
Menos de 25 años				
26 -30 años				
31-35 años				
36-40 años				
Más de 40 años	1	100%	2	100%
Total	1	100%	2	100%

Fuente: secretaria del colegio "7 DE SEPTIEMBRE"  
Elaboración: Luis Fernando Ordóñez González

Se determina que el personal administrativo en su mayor parte está integrado por personas del género femenino cuyas edades sobrepasan los 40 años de edad.

## TOTAL DE ESTUDIANTES DEL COLEGIO NACIONAL “7 DE SEPTIEMBRE” POR SEXO Y EDAD

HOMBRES: 10  
 MUJERES: 10  
 TOTAL DE LA POBLACION: 20

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	f	%
Menos de 12 años				
12 - 14 años				
15 - 17 años	9	100%	11	100
18 - 20 años				
Más de 20 años				
Total	9	100%	11	100%

Fuente: secretaria del colegio nacional “7 DE SEPTIEMBRE”  
 Elaboración: Luis Fernando Ordóñez González

Los estudiantes que corresponden a la muestra seleccionada, responden a la equidad de género y tienen entre 15 y 17 años de edad

## ESTUDIANTES DEL COLEGIO NACIONAL “7 DE SEPTIEMBRE” A LOS QUE SE APLICÓ LA ENCUESTA

HOMBRES: 9  
 MUJERES: 11  
 TOTAL DE LA POBLACION: 20

ESPECIALIDAD	HOMBRES	MUJERES	EDAD( AÑOS)	
	F	F	17	18
Administración De Sistemas	5	10	12	3
Mecanizado y Construcciones Metálicas	4	1	3	2
Total	9	11	15	5

Fuente: Encuesta Directa  
 Elaborado: Luis Fernando Ordóñez González

Es importante destacar que la muestra investigada corresponde al 100% de los estudiantes del tercer año de bachillerato, siendo la mayoría de ellos de la especialidad de Administración y Sistemas, corriéndose el riesgo de que en años posteriores, se cierre la especialidad de Mecanizado y Construcciones Metálicas por el deficiente número de estudiantes.

### 3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS

El presente trabajo investigativo se emplearon los siguientes materiales e instrumentos:

**OBSERVACIÓN DE INSTRUMENTOS CURRICULARES.-** Es una técnica simple que al momento de ser aplicada nos permite diagnosticar aspectos relacionados con la gestión, liderazgo y valores con los que se administra el centro educativo, aspectos que se incluyen en los documentos curriculares.

**ENCUESTA.-** La encuesta es una técnica cuyo objetivo es el de obtener información de una parte de la población que se denomina muestra. Su aplicación fue con el fin de recibir información sobre 3 aspectos que creemos son muy importantes para brindar una educación de calidad. Aspectos que se relacionan con: la gestión, liderazgo y valores con los que se administra el centro educativo.

**ENTREVISTA.-** Según Ruth Aguilar Feijoo (2000) la entrevista es una conversación personal que el entrevistador establece con el sujeto investigado, para a través de un conjunto de preguntas formuladas oralmente, obtener información. Con esta técnica de investigación, el entrevistador establece con claridad y profundidad los problemas, objetivos e hipótesis de la investigación, para definir los aspectos que interesan tratar; entre ellos la gestión, el liderazgo y los valores, se encuestó a 15 padres de familia.

### 3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

La investigación de conformidad a su naturaleza y particularidades es eminentemente exploratoria y descriptiva, el método inductivo-deductivo facilitó explicar y caracterizar el objetivo de la investigación, el método hermenéutico permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la medida que se apoya en referentes teóricos de reconocidos y prestigiosos autores. Los instrumentos de recolección de datos se aplicaron a estudiantes,

directivos, docentes y padres de familia en un tiempo prudente siguiendo las recomendaciones de la UTPL.

## **5.- DIAGNÓSTICO**

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

#### **5.1.1. El manual de organización**

Koontz y O' Donell (1987 p. 252) dicen “organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar un sentido horizontal y vertical de toda la estructura de la institución. Toda organización presupone la estructura intencionada de papeles que los individuos deben desempeñar en una empresa educativa, de tal manera que garantice la asignación de tareas indispensables para el cumplimiento de metas, además permite la creación de un entorno favorable para el desempeño de las personas que trabajan en ese lugar. Con respecto a ello, el colegio nacional 7 de Septiembre requiere de éste documento para hacer más efectiva su labor como institución educativa.

#### **5.1.2 El Código de Ética**

Con el objeto de contribuir a la formación ética, socio-afectiva de los estudiantes, como parte de su formación integral, el colegio nacional “7 de Septiembre” con la participación activa, consciente y democrática de todos los estamentos que conforman el plantel. (estudiantes, docentes, padres, madres de familia y representantes, personal administrativo y auxiliar, autoridades y directivos) tiene elaborado el código de ética y de convivencia , el mismo que sirve de instrumento para orientar y regular las conductas y formas de comportamiento de las relaciones personales entre todos los integrantes de la comunidad educativa y de éstos con la organización del plantel, las normas reflejan los acuerdos alcanzados por consenso de todos

los actores del convivir educativo del plantel y contiene los derechos y los deberes que deben observar todos los integrantes de la comunidad educativa; acompañada de una descripción detallada de las conductas que son objeto de regulación. Para su efectividad éste documento se encuentra legalizado por la Supervisión Provincial de Educación.

El código de ética y de convivencia del colegio nacional 7 de Septiembre incluye normas, procedimientos y orientaciones donde se plasman los principios y los acuerdos mutuos de los integrantes de la comunidad educativa, que regulan y concilian las relaciones entre sus miembros para una construcción educativa más humana, apoyados en el reglamento de la ley de educación y reglamento Interno del plantel, en la que se establecen deberes, derechos, cumplimientos y transgresiones.

Tiende a promover en los alumnos el amor a la verdad y el sentido de responsabilidad en su formación personal, que les facilite la adquisición de un criterio propio y les lleve a esforzarse por trabajar bien, para obtener el máximo rendimiento de sus capacidades: intelectuales, humanas, sociales, morales y espirituales de los componentes de la comunidad educativa (padres, profesores, alumnos, antiguos alumnos y administrativos), potenciando la educación para la libertad responsable, la convivencia, el respeto y la ayuda a sí mismo y a los demás, la solidaridad con todos y en especial con los que más lo necesitan.

### **5.1.3. El Plan Estratégico**

La planeación estratégica permite el desarrollo de la Institución, proporciona un marco de referencia para la instancia educativa, posibilitando la formulación de objetivos bien definidos y el reconocimiento de oportunidades, además proporciona estrategias de desarrollo educativo, ayudando a rever los problemas antes de que éstos surjan, así se demuestra en los cambios a nivel curricular como estructural, fruto de la proyección de sus directivos y comunidad educativa. Se destaca la formación integral de los estudiantes,

poniendo énfasis a la práctica de valores como estrategia para lograr el buen vivir.

#### **5.1.4. El Plan Operativo Anual**

Es una planificación a corto plazo, comprende el conjunto articulado de proyectos específicos para, a través del logro de los objetivos estratégicos, plasmar en la práctica de la institución educativa la misión y visión planteada por el colegio, los POAS Institucionales van directamente a dar solución dentro de un año a las debilidades diagnosticadas en el plantel y viabiliza los objetivos institucionales y las estrategias del proyecto educativo institucional al llevar a la práctica la ejecución de sus proyectos estratégicos.

Tal es el caso que para el año 2011 se ha diseñado el plan operativo con el propósito de mejorar la interrelación entre los miembros de la comunidad educativa, aplicando como estrategia el proyecto de escuela para padres, donde se encuentran 6 módulos de capacitación, mismos que conllevan a la práctica axiológica.

#### **5.1.5. El Proyecto Educativo Institucional**

Como documento que ordena la vida institucional en un largo plazo, el PEI permite en forma sistematizada hacer viable la visión y misión del colegio nacional 7 de Septiembre, proyecto que está diseñado para el período 2010-2015 y fue elaborado en base a un proceso de reflexión y construcción colectiva. Comprende una programación de estrategias, metas y políticas institucionales a ser desarrolladas secuencialmente, para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

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

El colegio nacional “7 de Septiembre” cuenta con reglamento interno aprobado por la Supervisión Provincial de Educación de El Oro, dicho

reglamento cuenta con 44 artículos que contienen fines y objetivos, recursos, estructura administrativa y funcional del: rector, vicerrector, profesores, inspección general, subrogaciones, consejo directivo, junta general directivos y profesores, junta de profesores de curso, juntas de directores de aéreas, junta de profesores de área, de los profesores guías, consejo de orientación y bienestar estudiantil, departamento de orientación y bienestar estudiantil, comisiones permanentes del plantel, de las comisiones especiales, de los departamentos del plantel, de los profesores del plantel, de los alumnos, del abanderado y otros estímulos, de la organización estudiantil, del personal administrativo, de auxiliares de servicio, departamento de secretaría, colecturía, padres de familia, del régimen escolar, evaluación de aprendizaje de los estudiantes, de los libros de registros, abarcando también disposiciones generales y transitorias.

Por lo tanto quienes conforman la comunidad educativa en su totalidad tienen la obligación de cumplir y hacer cumplir el reglamento interno el mismo que permitirá el desarrollo, adelanto y progreso de tan importante Institución educativa.

## **5.2 La estructura organizativa de la unidad educativa**

### **5.2.1. Misión y visión**

El colegio nacional “7 de Septiembre” tiene por misión contribuir a que los educandos desarrollen sus capacidades y actitudes que le garanticen desempeños satisfactorios en su vida”.

La misión del colegio se fundamenta en los siguientes fines:

- Constituirnos en una institución pedagógica y educativa dónde todos sus miembros desempeñen un papel protagónico en formar estudiantes con sólidos conocimientos teóricos y prácticos en el campo de la informática y la mecánica, capaces de crear, resolver y emprender sus proyectos de vida, tanto en el campo educativo como laboral

- Fortalecer y estimular la práctica de valores en los educandos.
- Contribuir a la formación de personas solidarias poseedoras de una sólida conciencia histórica, conocedores de sus deberes y derechos, capaces de actuar democráticamente respetando la constitución y participando en la solución de problemas de la sociedad.
- Fortalecer el pensamiento crítico reflexivo, estimulando la imaginación para el desarrollo de su creatividad.
- Lograr un alto nivel académico en el estudiante, que les posibilite el acceso a instituciones superiores de enseñanza y/o a poder integrarse en el campo laboral siendo competitivos.

La visión del colegio nacional “7 de Septiembre”, se sustenta en la efectividad del servicio educativo que ofrece, ya que el egresado del establecimiento está en condiciones de enfrentarse a la vida con altas probabilidades de éxito.

El colegio nacional “7 de Septiembre” aspira a convertirse en un centro de educación con un interaprendizaje de aula y a nivel socio-cultural, con el ejercicio de un quehacer profesional y laboral, responsable y sobre todo con elevado crecimiento epistemológico, didáctico, ético y moral en relación real con el entorno social y natural.

Con la concretización de las planificaciones respectivas y los proyectos educativos planteados, se aspira una proyección brillante para la institución educativa, sobre la base del mejoramiento de la calidad educativa en todos los procesos de interacción, orientados a la aplicación práctica de los conocimientos científicos impartidos; que lo aprendido le sirva para la vida y el éxito del educando, el progreso de la sociedad y de la patria.

Durante el periodo de la planificación y en toda su vida Institucional, el colegio “7 de Septiembre” formará jóvenes con una capacidad integral, aptos para interpretar y transformar los diversos aspectos técnicos y sociales que ofrece la nueva modalidad de bachillerato técnico, a fin de solucionar en parte los diversos problemas socio – culturales y materiales de la comunidad.

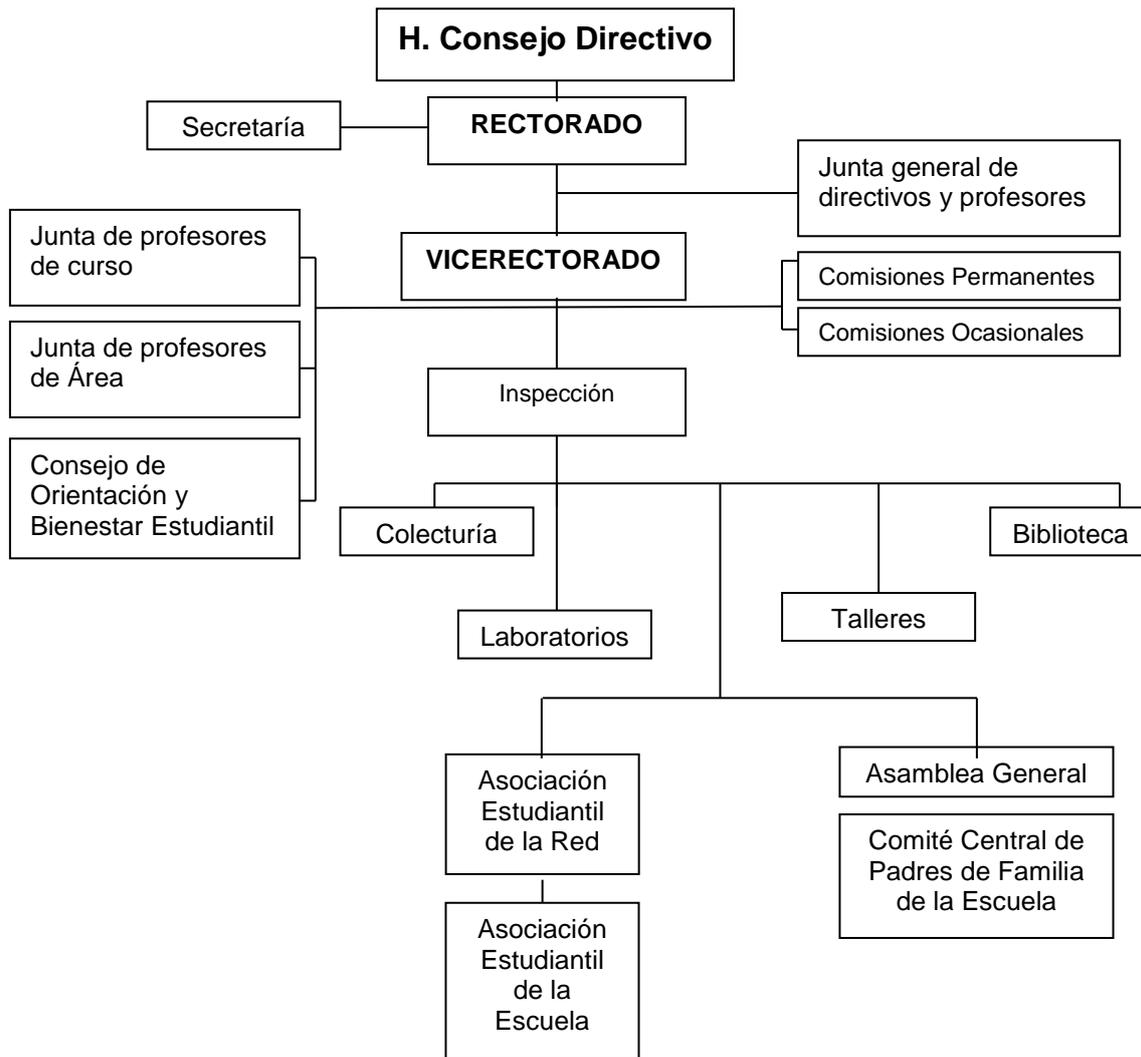
Además se espera orientar el proceso de interaprendizaje a una estructura científica y técnica que le permita al educando tener una visión económica en donde se inserte sin dificultad al campo laboral y fomente con ello el sector productivo del país; de esta manera se logrará mejorar la calidad de vida del educando y el prestigio institucional.

### **5.2.2. El Organigrama**

En el colegio nacional 7 de Septiembre se destaca el en su organigrama por poseer un organigrama Vertical, que Según Ángel Arellano y Olga Orellana, que como estructura administrativa, es la más apropiada ya que proporciona una imagen más clara de la pirámide organizacional. Las líneas de autoridad en este tipo de organigrama parten de arriba hacia abajo.

La combinación de las dos direcciones de autoridad (de arriba hacia abajo y viceversa) de acuerdo a la entrevista realizada con los directivos , es beneficiosa para la institución, cuando forma parte de la planificación curricular, que es en donde se plantea los objetivos, actividades, recursos, etc. de unas actividades en las que están involucradas. Esta autoridad es compartida porque va acompañada de la delegación de autoridad y con ello las responsabilidades para el cumplimiento de las diferentes comisiones, a más de lograr la descentralización de la gestión educativa, nos permite visualizar el cumplimiento adecuado del docente y el cambio de actitud de los estudiantes, todo ello con el apoyo de los materiales didácticos y equipos existentes en la unidad educativa.

La institución educativa está regentada por la rectora y vicerrector. La rectora es el ejecutor administrativo y representante legal del establecimiento. El vicerrector es el ejecutor del ámbito técnico pedagógico y quien le subroga en funciones ante la ausencia del titular de acuerdo con lo establecido en el reglamento interno del establecimiento.



### 5.2.3. Funciones por áreas y departamentos

**Inspectora administrativa** cuya función radica en velar por el estricto cumplimiento de las normas disciplinarias que regulan la vida institucional. Secretaria, es el principal asesor, y persona de confianza de las autoridades; pues, es quien se encarga de recibir, archivar y despachar la correspondencia remitida a la institución.

**Colector**, al igual que el secretario es también asesor y persona de confianza del director, que maneja celosamente los recursos económicos destinados al establecimiento, además es el custodio de los bienes que existen en él.

**Conserje**, es quien se encarga del aseo y mantenimiento de la infraestructura, como también cumple con la tarea de distribuir las comunicaciones despachadas desde la institución. Guardián, es el custodio y responsable de los bienes de la institución.

En el nivel operativo se encuentran los actores mismos del quehacer educativo, comprende:

Docentes, profesionales en; Ciencias de la Educación que distribuidos por áreas de 8º a 10º año de educación básica y de primer a tercer año de bachillerato, son los mediadores en el proceso educativo. Los estudiantes, son los adolescentes o jóvenes que están en proceso de formación y que comprende los seis años de formación secundaria.

Los padres de familia son los tutores y gestores directos de la educación de sus hijos/as. Organismos de la comunidad, son agentes que directa o indirectamente influyen en la organización de los alumnos. El medio ambiente, que es el escenario en donde se desarrolla la vida y por ende en donde aprende y se desarrolla el estudiante.

### **5.3 EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES**

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

El colegio nacional 7 de Septiembre promueve el desarrollo e implementación de una línea pedagógica institucional coherente tanto con la reforma curricular como con el proyecto educativo institucional donde la actividad educativa tiene por objeto dar una educación integral en conocimientos; destrezas y valores morales de los alumnos en todos los ámbitos de su vida: personal, familiar, social, destacándose en el quehacer pedagógico del colegio el desenvolvimiento en un clima de confianza mutua y de crítica constructiva.

Para lo cual la acción y actitud del personal docente es decisiva. De ahí que la capacitación y perfeccionamiento docente constituyen los

elementos fundamentales, porque les permite a los profesores enriquecer sus estrategias metodológicas y didácticas conforme las exigencias de la pedagogía innovadora.

Por lo antes expuesto es de suma importancia que la institución en forma permanente capacite al personal docente y le permita participar en los diferentes talleres pedagógicos acogiendo la política establecida en el Plan Decenal.

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

Para que se pueda desarrollar esta dimensión es de suma importancia que se genere en la comunidad educativa un clima social tranquilo, agradable, emocional y físicamente seguro con las garantías para el aprendizaje y el crecimiento personal.

Por ello la institución debe promover firmemente la participación de los padres de familia mediante la conformación del *comité de padres de familia* como organismo de apoyo a la gestión académica y administrativa, lo mismo sucede con los docentes quienes se encuentran constituidos en una asociación, donde las relaciones entre sus miembros se basan en principios democráticos y por lo tanto, se respeta la diversidad y la libertad de opiniones, poniéndole énfasis a la práctica de los valores, de manera especial el compañerismo y la solidaridad.

El centro principal de la acción educativa son los alumnos, en los que se debe fortalecer los valores y su praxis diaria, con éste propósito la elección del comité estudiantil tiene por fin el de favorecer su desarrollo pleno e integral, estimulando en los alumnos la práctica de la responsabilidad, disciplina, espíritu crítico, la autonomía y el respeto hacia lo que le rodea, en el reglamento interno consta el mecanismo para normar el proceso eleccionario logrando la efectiva igualdad de derechos entre los sexos y el rechazo a todo tipo de discriminación y el respeto a todas las diversidades.

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

Con el propósito de alcanzar el óptimo funcionamiento institucional, en el colegio nacional 7 de Septiembre, los directivos deben emprender varios programas que permitan la transparentación de procesos, más cuando se trata de situaciones administrativa-financieras, situaciones que coadyuvan a la consolidación de la moral y ética de las autoridades.

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

Las Instituciones educativas deben empeñarse en establecer relaciones de tipo cooperativo con las diferentes Instituciones sociales culturales y empresariales del contexto en el que desarrolla sus actividades.

Deben asumir el reto de ser instituciones abiertas a la comunidad y al mundo. Es en esta relación donde la educación cobra el sentido real de ser agente para la transformación socio cultural

De ésta manera se fortalecerá en la sociedad la conciencia cívica, al momento que se constituirá en un referente afectivo y social para los niños, niñas y adolescentes, quienes pueden vigorizarse con la práctica axiológica que se desarrolla en su entorno.

Es así que el colegio nacional 7 de Septiembre, con ocasión de las festividades patronales de la parroquia, participa activamente en el programa socio cultural mediante la presentación de comparsas, lo que refleja la formación cultural y el rescate de los valores y la identidad nacional.

## **5.4 ANÁLISIS FODA**

### **5.4.1. Fortalezas y debilidades**

Entre las fortalezas de la institución, se registra la predisposición de los educandos a una aspiración de profesionalización, la asistencia responsable

del personal docente que labora en el plantel, la participación en eventos culturales, educativos, deportivos, cívicos, estéticos o literarios a nivel interno, cantonal y provincial, el desarrollo del programa de educación ambiental. Se promueve el desarrollo e implementación de líneas pedagógicas coherentes con la actualización y fortalecimiento curricular. En el proyecto educativo institucional la visión y visión buscan el desarrollo de capacidades y actitudes en los estudiantes, así también se refleja en el reglamento interno la existencia de deberes y derechos que le asisten a los miembros de la comunidad educativa, situación que se corrobora con la existencia del manual de ética y convivencia escolar.

Entre las debilidades diagnosticadas y que inhiben el desarrollo operativo institucional, se registra: alumnos con baja autoestima, liderazgo autoritario por parte de algunos docentes, el colegio no cuenta con el manual de organización, en los directivos se refleja un deficiente estilo de gestión demagógica, lo que provoca desconfianza e inseguridad de los docentes y demás directivos hacia la dirección del plantel; además origina un grupo permanente de aduladores; confusión ante las incoherencias planteadas por la dirección y contradicción en las mismas; a esto se suma la poca práctica de los valores profesionales en cuanto a responsabilidad y perseverancia se refiere, puesto que no existe la transparentación de las actividades que se llevan a cabo en el establecimiento.

#### **5.4.2. Oportunidades y amenazas**

El colegio nacional 7 de Septiembre, tiene como oportunidad para lograr su desarrollo el apoyo de las autoridades gubernamentales, educativas, Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Zaruma, Dirección Provincial de Educación, y otras instituciones públicas y privadas, a ello se suma el aporte moral y económico de estudiantes y padres de familia para la consecución de los objetivos institucionales. En aspectos académicos aprovechar la oportunidad y establecer alianzas estratégicas con otras instituciones en pos del mejoramiento de la calidad educativa que se brinda en el plantel. Las amenazas son las situaciones negativas externas a la institución, entre ellas

tenemos el alto costo de vida, la contaminación ambiental, la falta de orientación y control de los padres de familia en horas extra clase, programas de televisión indiscriminada con la falta de temas educativos, malas amistades e influencia negativa de jóvenes de baja preparación para la juventud educativa.

#### 5.4.3. MATRIZ FODA

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposición de los educandos a una aspiración de profesionalización,</li> <li>• Asistencia responsable del personal docente que labora en el plantel,</li> <li>• incursión en actividades culturales, educativa, deportiva, cívica, estética o literaria a nivel interno, cantonal y provincial.</li> <li>• Desarrollo del programa de educación ambiental.</li> <li>• Se promueve el desarrollo e implementación de líneas pedagógicas coherentes con la actualización y fortalecimiento curricular.</li> <li>• En el PEI tanto la misión como la visión guardan estrecha relación con el desarrollo de capacidades y actitudes en los estudiantes,</li> <li>• En el reglamento interno se registra la existencia de los deberes y derechos que asisten a los miembros de la comunidad educativa,</li> <li>• La institución cuenta con el manual de ética y convivencia escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes con baja autoestima,</li> <li>• Liderazgo autoritario por parte de algunos docentes,</li> <li>• El colegio no cuenta con el manual de organización</li> <li>• En los directivos se refleja un deficiente estilo de gestión demagógica y poca práctica de los valores profesionales en cuanto a responsabilidad y perseverancia se refiere</li> <li>• No existe por parte de las autoridades la transparentacion de las actividades que se realizan en el plantel.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de las autoridades gubernamentales, educativas, Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Zaruma, Dirección Provincial de Educación, y otras Instituciones públicas y privadas,</li> <li>• Colaboración de la asociación de ex alumnos del plantel</li> <li>• Cooperación física y económica por parte de los padres de familia para la consecución de los objetivos institucionales.</li> <li>• Celebración de convenios marco que contribuyan al desarrollo Interinstitucional tanto en lo académico y estructural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto costo de vida,</li> <li>• Contaminación ambiental</li> <li>• Falta de orientación y control de los Padres de familia en horas extra clase</li> <li>• Programas televisivos no acordes a la edad evolutiva y de pensamiento del estudiante</li> <li>• Desintegración familiar</li> <li>• Bajo nivel cultural en la población</li> </ul>

Problemas observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1.</b> Liderazgo autoritario en los docentes del establecimiento	Escasa comunicación entre los docentes y estudiantes.	Falta de conocimientos con la realidad educativa
	Desconocimiento de los tipos de liderazgo	Conductas inadecuadas en los docentes
	Aplicación de viejos paradigmas disciplinarios	Normas rígidas de disciplina
<b>Problema 2.</b> Falta de integración entre los miembros de la comunidad educativa.	Problemas de comunicación	Descoordinación de actividades.
	Desconocimiento de la educación intercultural de educación intercultural	Trabajo desorganizado
	No existen proyectos de integración	Individualización en el trabajo institucional
<b>Problema 3.</b> Estilo de gestión demagógico por parte de las autoridades institucionales.	Desconocimiento de estrategias de gestión	Falta de proyectos de gestión institucional
	No hay compromiso en los directivos	Ambiente de intranquilidad y desconcierto
	No existe planes operativos para desarrollar en la institución	No se ejecutan proyectos de intervención institucional

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 6 RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS

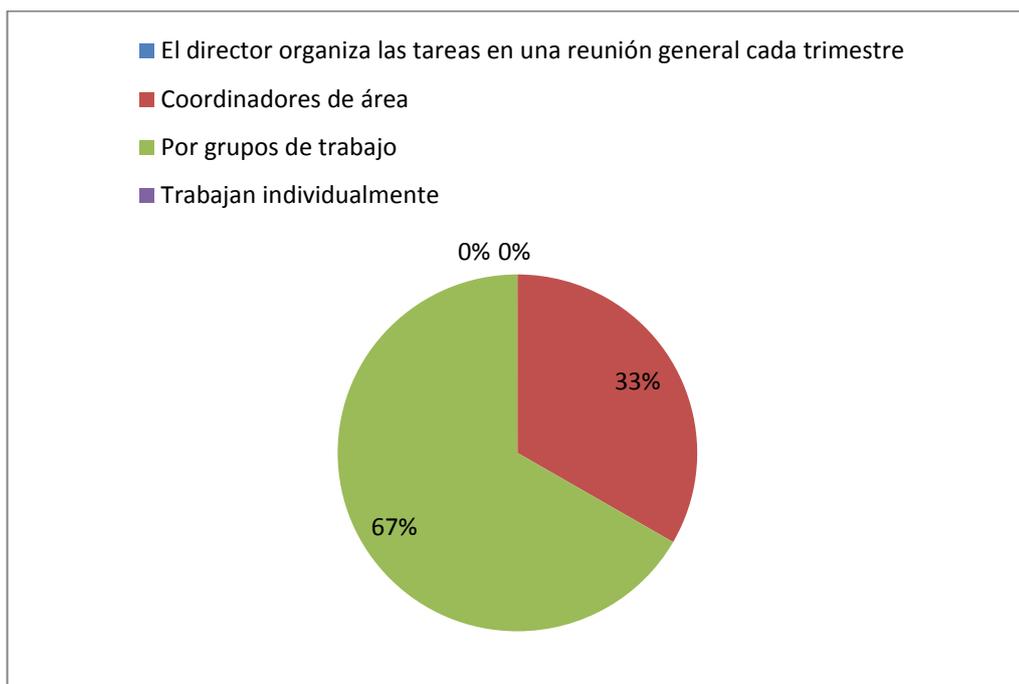
### 6.1. RESULTADOS

#### 6.1.1. ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS

TABLA 6

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	f	%
El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
Coordinadores de área	1	33
Por grupos de trabajo	2	67
Trabajan individualmente		
Total	3	100



**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio “7 de Septiembre”

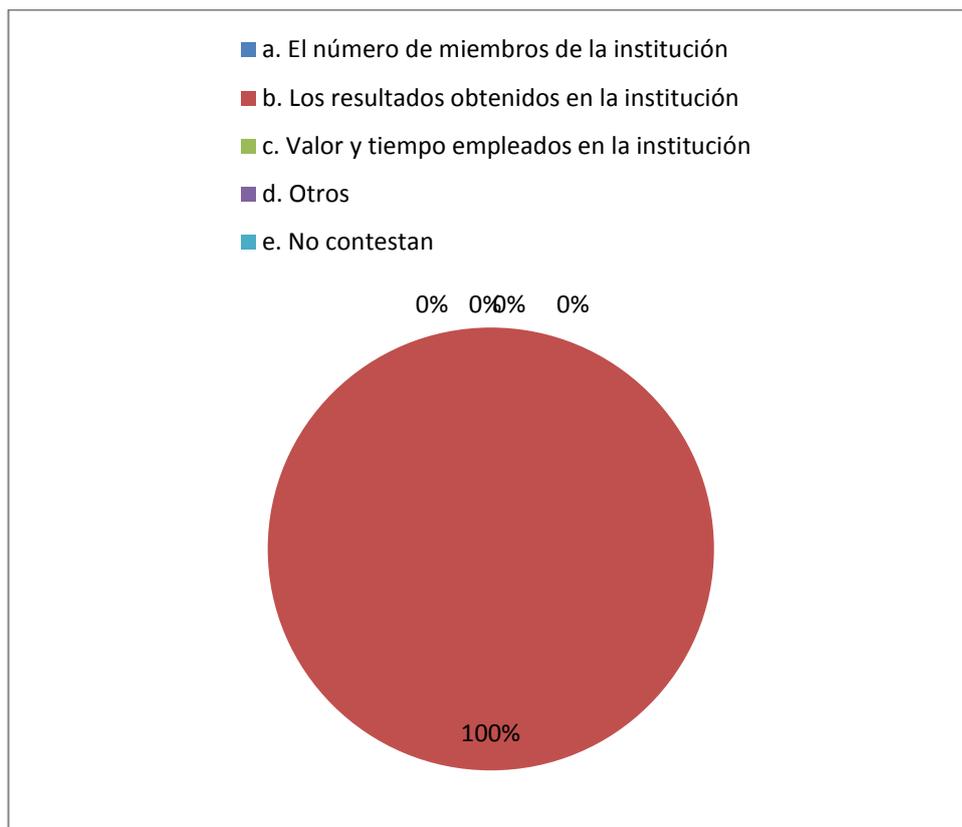
**Elaboración:** Luis Fernando Ordóñez González

**Interpretación:** Al consultar la a los directivos sobre la forma en que se organizan los equipos de trabajo en el centro educativo, el 67% de ellos manifestaron que usualmente realizan cualquier actividad por grupos de trabajo, sean éstos por áreas de especialidad o por comisiones permanentes que se integran al inicio de cada año escolar, el 33% restante sostienen que esto es responsabilidad de cada uno de los coordinadores de área.

TABLA 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución		
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	100
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		
Total	3	100



**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio "7 de Septiembre"

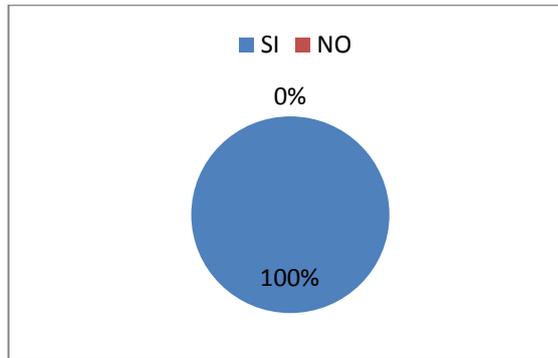
**Elaboración:** Luis Fernando Ordóñez González

**Interpretación:** Los directivos coincidieron en su totalidad que para medir el tamaño de la organización debemos tomar como escala de valoración los resultados obtenidos en los diversos ámbitos por la misma.

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
SI	3	100
NO		
Total	3	100



**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio “7 de Septiembre”

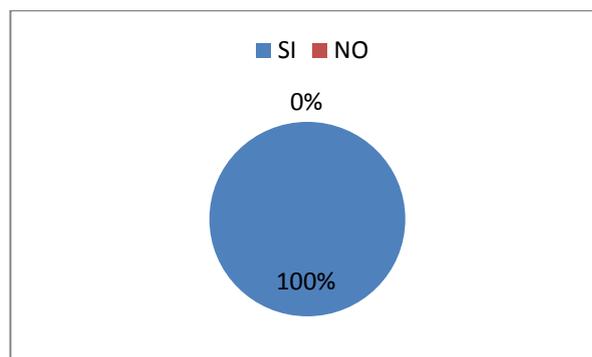
**Elaboración:** Luis Fernando Ordóñez González

**Interpretación:** Para el 100% de directivos, el manual de normas institucional si engloba las tareas de los miembros de la institución educativa.

Tabla 9

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
SI	3	100
NO		
Total	3	100



**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio “7 de Septiembre”

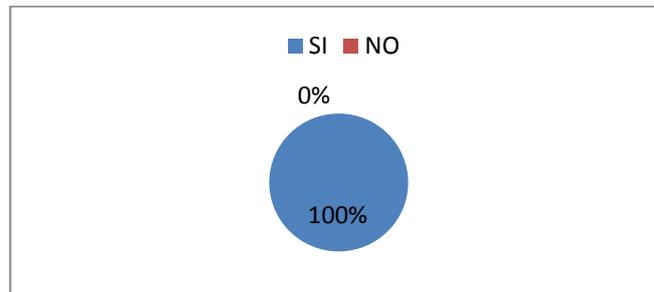
**Elaboración:** Luis Fernando Ordóñez González

**Interpretación:** Desde el punto de vista de los directivos, existe entre los miembros de la comunidad educativa respeto y consenso en la toma de decisiones.

Tabla 10

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
SI	3	100
NO		
Total	3	100



**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio “7 de Septiembre”

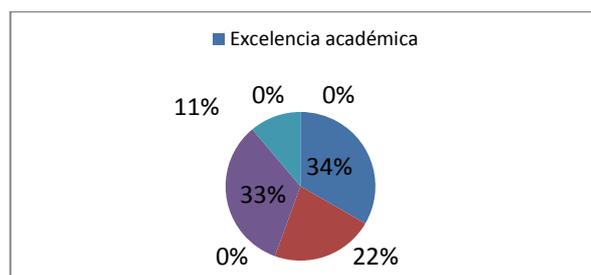
**Elaboración:** Luis Fernando Ordóñez González

**Interpretación:** Los directivos de la institución confían en la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos que pudieran surgir en un momento determinado.

TABLA 11

**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Excelencia académica	3	33
El desarrollo profesional de los docentes	2	22
La capacitación continua de los docentes		
Trabajo en equipo	3	33
Vivencia de valores institucionales y personales	1	12
Participación de los padres de familia en las actividades programadas		
Delegación de autoridad a los grupos de decisión		



**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio “7 de Septiembre”

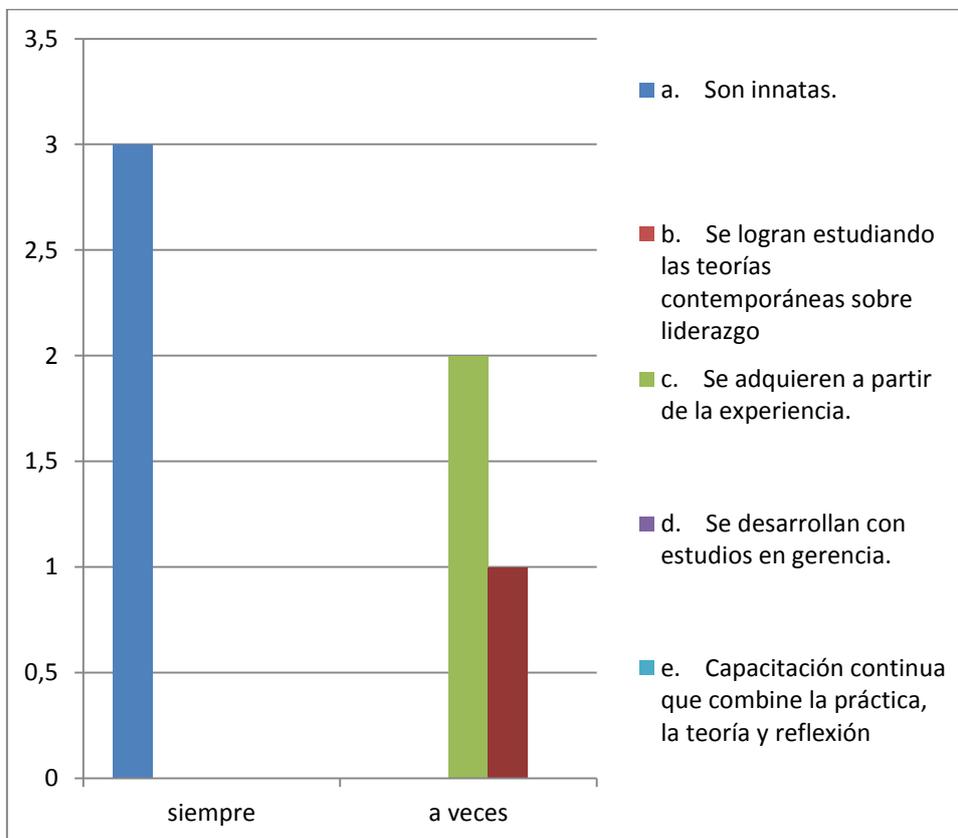
**Elaboración:** Luis Fernando Ordóñez González

**Interpretación:** Al consultarles sobre los valores que la administración y el liderazgo promueven en el centro educativo, el 33% de directivos manifestaron que se fomenta la excelencia académica y el trabajo en equipo respectivamente; para el 22% facilita el desarrollo profesional docente y para el 12% restante permite la vivencia de los valores institucionales y personales.

TABLA 12

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

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
a. Son innatas.	3	100				
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo						
c. Se adquieren a partir de la experiencia.			2	67		
d. Se desarrollan con estudios en gerencia.			1	33		
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión						



**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio “7 de Septiembre”

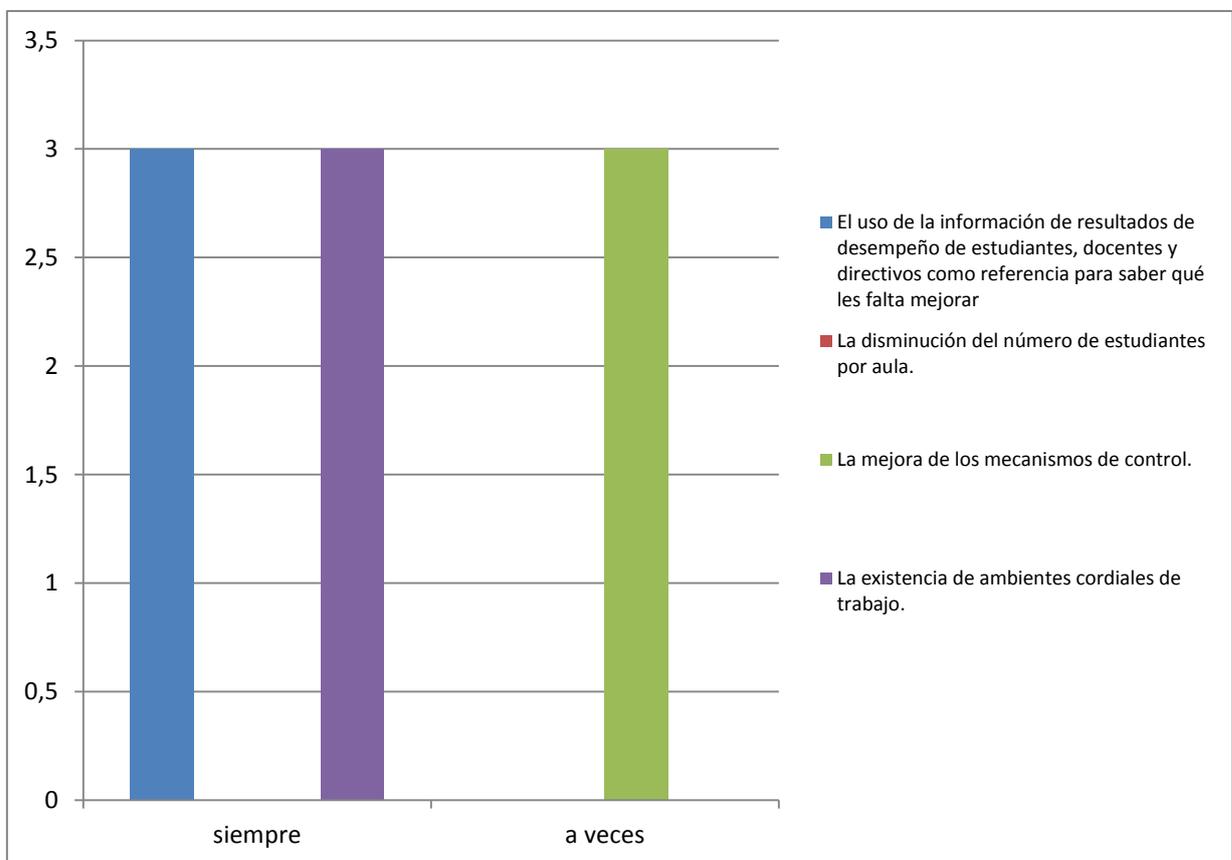
**Elaboración:** Luis Fernando Ordóñez González

**Interpretación:** Las habilidades de liderazgo desde el punto de vista de los directivos son innatas en un 100%, aunque en un 67% creen también que estas se adquieren a partir de la experiencia y un 33% estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo.

TABLA 13

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

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	2		1			
La disminución del número de estudiantes por aula.						
La mejora de los mecanismos de control.	2	67	1	33		
La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	100				



**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio “7 de Septiembre”

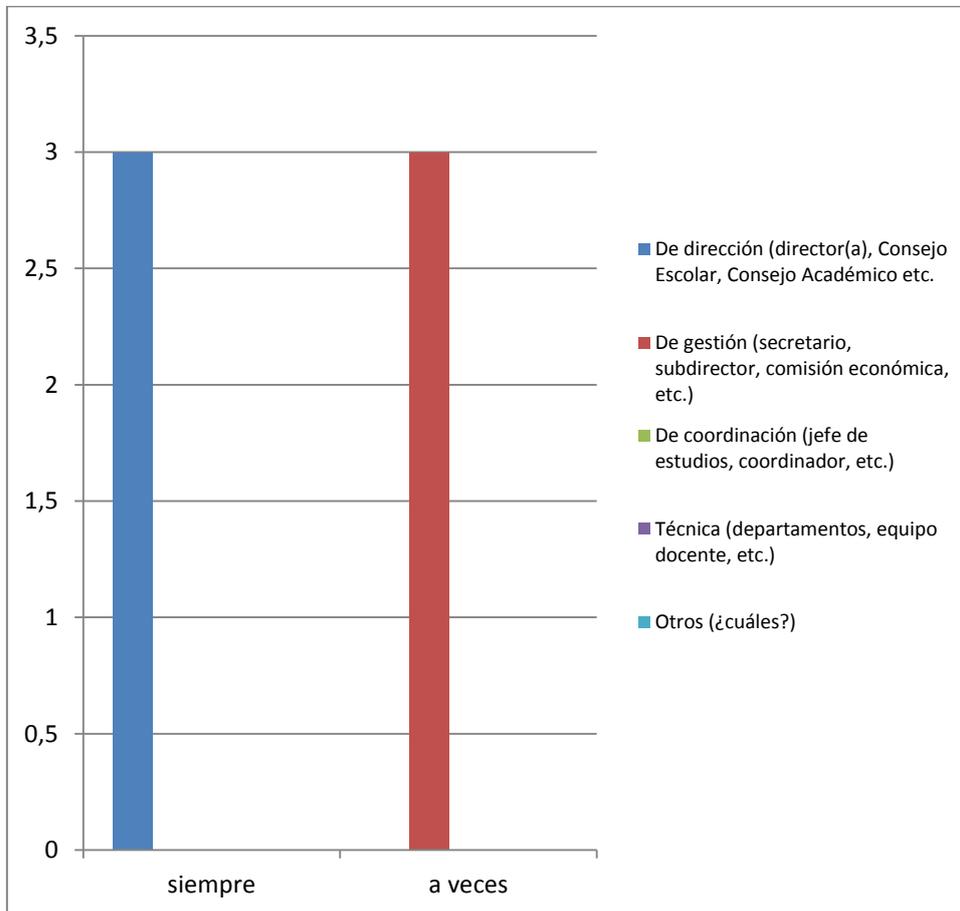
**Elaboración:** Luis Fernando Ordóñez González

**Interpretación:** Según los encuestados siempre el mejoramiento del desempeño y progreso de la institución escolar depende siempre del uso de la información de la evaluación del desempeño de estudiantes, docentes y directivos, ya que nos dan pautas para saber lo que debemos cambiar, así mismo la existencia de ambientes favorables de trabajo, algunas veces también podría resultar el mejorar los mecanismos de control.

Tabla 14

## ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	3	100				
De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			3	100		
De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)						
Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)						
Otros (¿cuáles?)						



**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio “7 de Septiembre”

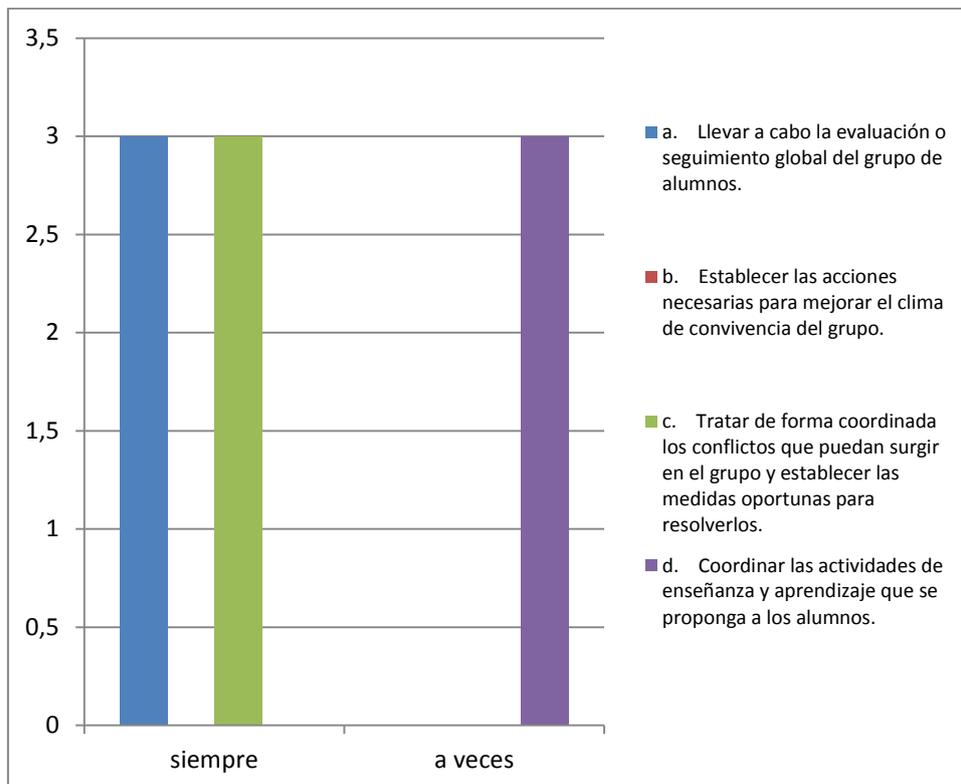
**Elaboración:** Luis Fernando Ordóñez González

**Interpretación:** Según los directivos los organismos que integran la institución son la rectora, Dra. Estaura Blacio y el consejo directivo como principal órgano de gobierno y junto a ello el vicerrector académico, los departamentos administrativos de secretaría, colecturía e inspección.

Tabla 15

## ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
a. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	3	100				
b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.						
c. Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	100				
d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			3	100		



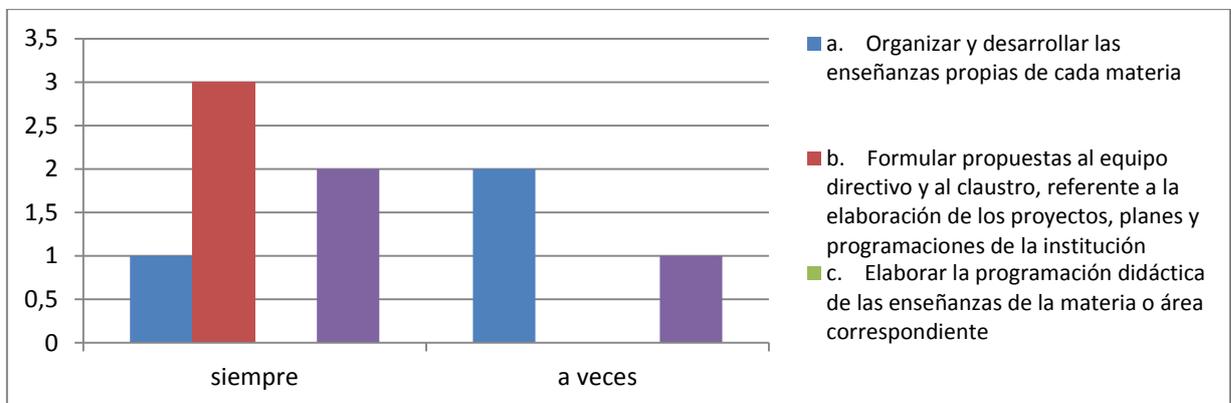
**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio “7 de Septiembre”

**Elaboración:** Luis Fernando Ordóñez González

**Interpretación:** Según los directivos entre las actividades que realizan el equipo educativo, didáctico y la junta de profesores es llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los alumnos, así como establecer las acciones necesarias para mejorar la convivencia en el grupo y resolver los conflictos que pudieran surgir de esta interacción.

**TABLA 16**  
**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	1	33	2	67		
b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	100				
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente						
d. Mantener actualizada la metodología	2	67	1	33		
e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.						
f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.						
g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.						
h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.						
i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.						
j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.						



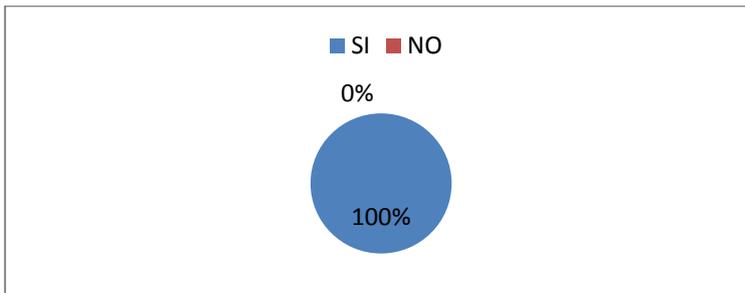
**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio “7 de Septiembre”

**Elaboración:** Luis Fernando Ordóñez González

**Interpretación:** Entre las actividades que siempre realizan los departamentos didácticos, se incluyen el formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, así mismo, mantener actualizada la metodología de enseñanza y la organización. Entre las actividades menos frecuentes encontramos el desarrollo de las enseñanzas propias de cada asignatura y mantenimiento al día de la metodología de enseñanza – aprendizaje en cada una de las asignaturas.

**Tabla 17**  
**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

DECLARACIONES	SI		NO	
	F	%	F	%
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.	3	100		



**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio “7 de Septiembre”

**Elaboración:** Luis Fernando Ordóñez González

**Interpretación:** Los directivos del establecimiento consideran que 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.

**Tabla 18**  
**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

DECLARACIONES	SI		NO	
	F	%	F	%
Reingeniería de procesos				
Plan estratégico	3	100		
Plan operativo anual	3	100		
Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes				



**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio “7 de Septiembre”

**Elaboración:** Luis Fernando Ordóñez González

**Interpretación:** Los directivos consideran que los materiales principales para la planificación educativa son el plan estratégico y el plan operativo anual.

## 5.1.2. DE LA ENCUESTA A DOCENTES

**TABLA 19**  
**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 existentes.	5	25	14	70	1	5
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	19	95	1	5		0
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	15	75	5	25		0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes - familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	16	80	4	20		0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	4	20	15	75	1	5
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	60	8	40		0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	80	3	15	1	5
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	20	14	70	2	10
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.		25	9	45	11	55
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	11	55	8	40
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	14	70	5	25	1	5
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	15	75	5	25		0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	13	65	6	30	1	5
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	14	70	5	25	1	5
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	16	80	3	15	1	5
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	14	70	6	30		0

**Fuente:** Encuesta a los directivos del colegio "7 de Septiembre"

**Elaboración:** Luis Fernando Ordóñez González

**Interpretación:** Son diversos los roles que debe cumplir el docente para ejercer su labor formativa, pero la de líder es la más trascendente desde el punto de vista del 70% de los docentes investigados, quienes creen que a veces deben ser una persona con actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. De su capacidad de liderazgo y gestión depende el éxito de la gestión educativa, según el 90% de encuestados ésta está siempre intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de sus actos y actitudes, para transformar las formas habituales de la escolarización.

El 75% de profesores consideran que siempre la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general; de allí la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. En lo referente la promoción de la investigación a nivel educativo, el 80% de padres consideran que es responsabilidad de los directivos y docentes y que 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. Sin embargo a veces existe resistencia o escepticismo en los docentes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, según aseveran en 75% de investigados; en un 25%, los encuestados creen que a veces esta situación hace necesaria el trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, tomando los valores como eje transversal de la formación integral del estudiante, según el 80% de investigados.

En algunas ocasiones según el 70% de encuestados, estos cambios o transformaciones no pueden darse debido a la resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, ya que ello significa dejar a un lado lo tradicional y aprender nuevos métodos y técnicas o emplear nuevos recursos y tecnologías. El 70% de maestros afirman admirar la capacidad de liderazgo y gestión de las autoridades educativas, con lo cual se sienten también comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo en un 75%. Para el 65% de educadores, los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, el 70% en el área administrativa financiera. Según el 80% de encuestados en la institución educativa se promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, además los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, según el 70% de ellos.

TABLA 20

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	10	50	8	40	2	10
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	1	5	11	55	8	40
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	12	60	8	40	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	8	40	12	60	0	0
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	15	75	5	25	0	0
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	30	10	50	4	20
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	8	40	9	45	3	15
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	15	75	5	25	0	0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5	10	50	9	45
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	11	55	6	30	3	15
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	8	40	5	25	7	35
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	8	40	11	55	1	5
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades Educativas.	10	50	9	45	1	5
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	15	75	4	20	1	5

**Fuente:** Encuesta a los estudiantes del colegio "7 de Septiembre"

**Elaboración:** Luis Fernando Ordóñez González

**Interpretación:** Desde el punto de vista del 50% de educandos del colegio “7 de Septiembre”, El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, aunque para el 55% de ellos, las autoridades a veces hablan de lo que escuchan los problemas de los estudiantes. Algo similar sucede con el 50% de docentes quienes rara vez se interesan por los problemas de los estudiantes. Para el 60% el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. El 75% de ellos consideran que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, sin tomar en consideración las diferencias individuales a fin de brindar una educación personalizada. Así mismo, en un 60% considera que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.

Otro aspecto importante de indicar y que se produce pocas veces es que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, así lo aseveran el 50% de encuestados. Pocas son las ocasiones en las que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, afirma en el 45% de estudiantes, a pesar de que para el 75% de ellos, los métodos de enseñanza en clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

Un aspecto contradictorio es que según el 55% de encuestados, en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, sin embargo, es siempre el profesor es quien decide qué se hace en esta clase, mantienen el 40%; casi siempre se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente en un 55%. Un 50% de estudiantes creen que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades Educativas y que en la institución la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, afirman el 75% de estudiantes encuestados.

TABLA 21

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	COMPL. DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESAC. UE.		COMPL. EN DESAC. UE.	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	8	53	7	52				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	7	52	4	27	2	13	2	13
3. El ambiente escolar que se crea en el establecimiento Educativo es aceptable.	10	67					5	33
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en el Colegio.	9	60			6	40		
5. En el establecimiento educativo existen normas que ayuden al joven a establecer comunicación y valores entre ellos.	5	25	10	75				
6. Los docentes promueven reuniones en las cuales se hable de "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	10	67	5	33				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	10	67	5	33				
8. Los maestros o métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	9	60	3	20	3	20		
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	33	4	27	5	33	1	7
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	7	47	5	33	3	20		
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	7	47	1	6	7	47		
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	8	53	7	47				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	12	80	3	20				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	10	67	5	33				

**Fuente:** Encuesta a los estudiantes del colegio "7 de Septiembre"

**Elaboración:** Luis Fernando Ordóñez González

**Interpretación:** El 53% de padres están completamente de acuerdo con que el Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia, sin embargo también el 52% creen que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. Sin embargo, el 67% de ellos concuerdan en que el ambiente escolar que se crea en el establecimiento educativo es aceptable, a pesar de que el 67% de ellos sostiene que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en el colegio.

El 75% de padres de familia están de acuerdo que en el establecimiento educativo existen normas que ayuden al joven a establecer comunicación y valores entre ellos y que los docentes promueven reuniones en las cuales se hable de “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

Respecto a la metodología de trabajo el 67% de padres encuestados coinciden en que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, así mismo, el 60% creen que los métodos de enseñanza en clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

Un aspecto preocupante es que los padres de familia consideran que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. Aunque el 47% de ellos manifiesta que en clases los docentes dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, es el profesor quien decide qué se hace en la clase.

El 53% de padres afirman que los profesores realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. Además el 80% de ellos cree que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Por último, el 67% de padres creen que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

## 7. DISCUSIÓN

El estándar de calidad que ofertan las instituciones educativas, depende en gran medida del trabajo en equipo de los profesores que las integran y su fomento es responsabilidad de los directivos educacionales, quienes deben buscar estrategias para su mayor y mejor implementación, en aras de una educación eficaz.

Serafí Antúnez (1999), manifiesta algunos criterios para fomentar la calidad educativa, entre ellos:

- “Existencia de recursos suficientes (personales, materiales y funcionales), capacidad para adecuarlos a los fines que se pretenden y uso eficaz y eficiente de esos recursos.
- Existencia de revisión y evaluación constantes (control interno y externo, control técnico y control social...), y capacidad para llevarlas a cabo con la intención de utilizar sus resultados para mejorar la teoría y la práctica.
- Existencia de cauces y órganos para posibilitar la participación en la gestión de la institución.
- Existencia de dispositivos y acciones específicas para el desarrollo personal y profesional de los enseñantes, directivos y especialistas que allí trabajan (especialmente en lo relacionado con la formación permanente).
- Ambiente de trabajo agradable y clima institucional satisfactorio y estimulante.
- Existencia de actuaciones concretas en relación a la atención hacia la diversidad de alumnos, y de profesores.
- Existencia de parcelas de autonomía suficientes (en la institución, en sus directivos, en los enseñantes), de capacidad para administrarlas y uso eficaz y eficiente.”

Existen diversos factores para medir el tamaño de una organización, pero el principal es el establecimiento de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, los cuales tienen que ser compartidos por todos los miembros de la comunidad educativa, quienes deben trabajar mancomunadamente para su consecución. Kanri Hoshin considera que los objetivos se “constituyen en una herramienta que integra

consistentemente las actividades de todo el personal de la empresa de modo que puedan lograrse metas clave y reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno.”

Al respecto, los directivos del colegio 7 de Septiembre, consideran que para medir el tamaño de la organización debemos tomar como escala de valoración, los resultados obtenidos en los diversos ámbitos por la misma, sean estos administrativos o pedagógicos.

Para el buen desenvolvimiento de las actividades dentro de una organización, es necesario contar con una serie de normas que deben ser consensuadas y compartidas por todos sus miembros, al respecto los directivos investigados consideran, que el manual de normas institucional engloba las tareas de los miembros de la institución educativa.

El manual de normas Jailer Amaya Correa (2004) sostiene: “En el manual de normas se especifican una serie de normas y procedimientos relacionados básicamente con las tareas que deben realizar los miembros de la institución, además se incluyen también novedades de personal tanto en lo relacionado con nómina, bonificaciones, incentivos de índole interno y extralegal, vacaciones, permisos, etc.; como también las normas relacionadas con las acciones de carácter disciplinario. Este documento, también especifica un conjunto de procedimientos internos y recalca sobre los niveles de autorización requeridos para cada caso.”

Sin embargo, no se debe confundir la finalidad de este documento con la del código de convivencia institucional, ya que éste se refiere específicamente a las normas que delimitan el comportamiento y la convivencia de los empleados del establecimiento, más bien se relaciona con el reglamento interno institucional. Es indispensable contar con este tipo de documento en la institución ya que ayuda a determinar los deberes, derechos y obligaciones de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Es importante que en la institución educativa cree y fomente el respeto y acatamiento de la toma de decisiones de los directivos por parte de todos los

quienes laboran en la institución. George Huber (1989), define a la toma de decisiones como un término que “se utiliza algunas veces para describir el reducido conjunto de actividades que entran en el juego al escoger una entre varias alternativas disponibles. En otras ocasiones se utiliza para describir el amplio conjunto de actividades que entran en juego para encontrar e instrumentar un curso de acción. En el primer caso, la toma de decisiones se usa en lugar del término más específico pero menos familiar, como lo es el hacer una elección, en el segundo caso se utiliza en lugar del término más amplio pero menos específico de solución de problemas”

Desde el punto de vista de los directivos, existe entre los miembros de la comunidad educativa respeto y consenso en la toma de decisiones, aun cuando muchos de ellos no están de acuerdo con las mismas, sin embargo, asumen una actitud de sumisión ya que se trata de una resolución tomada por la autoridad que dirige el rumbo institucional, aunque como en muchas de las decisiones que tomamos a diario en nuestra vida nunca podremos estar seguros de que la alternativa que se ha optado sea la mejor, sin embargo, debemos dejarnos guiar y esperar siempre que la misma surta los efectos esperados, ya que esto forma parte también de la labor administrativa.

En algunas ocasiones los gerentes necesitan contar con grupos de trabajo que le apoyen en la toma de decisiones debido a que, individualmente está condicionado por sus limitaciones cognoscitivas, por la estrechez de tiempo para analizar los factores o porque la información que debe considerar es variada y abundante, entonces se ve en la necesidad de delegar estas responsabilidades a grupos pequeños de ayudantes, quienes luego de analizar la situación y los datos disponibles estarán en capacidad de ayudarle a través de sus sugerencias en la toma de decisiones.

La praxis axiológica, demuestra que el individuo se ha ido formando y a lo largo de su vida tiene como componentes el valor y la actitud, mismos que forman una configuración estímulo–respuesta que puede servir de fundamento a muchos modelos de comportamiento explícito, proporcionando a cada uno de ellos una potencial motivación.

Los valores como expresiones de historias vitales, tienen profundas raíces en la estructura de la personalidad, por lo que son considerados como cualidades de los seres humanos que responden a su bienestar y de la sociedad. El hecho de que los valores son considerados cualidades o conductas positivas de ser humano, es necesaria su aplicación en el proceso educativo, dando lugar a la preparación del terreno para profundas transformaciones porque una educación centrada en valores es una educación centrada en el hombre.

De acuerdo con el pensamiento de Harold Koontz y Weihrich (1995, p. 367) “el liderazgo es el arte o proceso para influir sobre las personas para lograr que se esfuercen con entusiasmo hacia las metas del grupo.” El liderazgo es la interacción de un grupo que asegura el cumplimiento de metas.

Según Evaristo Martín (2001, p. 219) “las instituciones reclaman de los docentes que se adecúe a las nuevas necesidades del mercado laboral, ya que ha surgido un nuevo paradigma, en donde la cultura de la calidad, las herramientas que la facilitan y las habilidades personales que hacen posible se constituya en un valor añadido.

Por ende, al referirnos al liderazgo hablamos de la capacidad de desarrollar una visión global de la Institución, de un proyecto en equipo y de la unión de esfuerzos para construir un proyecto común. Acotaré que la no práctica de los valores profesionales tales como la responsabilidad, la perseverancia y la honestidad como también la aplicación de un liderazgo equívoco, incide en una educación con bajo estándar de calidad, por lo que, se hace importante que los docentes reflexionemos sobre nuestro rol trascendental en la formación del ser humano y asumamos el compromiso de llevar a la práctica una educación de calidad, basada en la aplicación de valores éticos, morales y cívicos con un liderazgo pedagógico.

Con respecto a las habilidades que se requieren para ejercer el liderazgo institucional, José Martínez describe algunas de ellas, mismas que son muy necesarias para ejercer un liderazgo basado en la práctica de principios y valores en todos los niveles a él subordinados, para lo cual tendrá que ser capaz de combinar en su gestión:

- “La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.
- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.”

De la conjugación armónica de estos elementos, dependerá la eficiencia en el cumplimiento de las políticas educacionales tanto a nivel nacional como institucional, descritas en el programa curricular y en el PEI respectivamente, adaptándolos al contexto, es decir a las condiciones concretas de la institución educativa, a las características específicas de los docentes, directivos que dirigen y a las necesidades de los educandos que atiende.

Por otra parte, para lograr el éxito en su gestión administrativa deberá promover en su gestión:

- “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 incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.
- 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. En esencia significa dar total atención al hombre.
- Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.

- El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.”

El líder educativo deberá procurar en su gestión, la aplicación consecuente de nuevos estilos de dirección en los que se eliminen el burocratismo, esquematismo, la inercia, etc., para dar paso a la búsqueda de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas, recordando siempre que el liderazgo no es atributo exclusivo de seres superdotados, sino que más bien está presente en la persona, que asuma el trabajo de dirección educativa con espíritu colectivo y de desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

Es importante tener presente, que no basta sólo con darles tareas variadas al personal, ni ayudarles a que se identifiquen con esas actividades, ni que entiendan el significado esperado de sus resultados, o que tengan autonomía suficiente para realizarlas, lo que enriquece el trabajo de quienes laboran en la institución. Hay una quinta dimensión que se llama retroalimentar objetivamente, precisando de un líder que corrija las percepciones incorrectas, y que promueva acciones correctivas oportunas.

La clave de lo anterior es mantener una mentalidad abierta que permita ser receptivo respecto de lo que sucede en el entorno, en el interior de una institución y en los pensamientos, habilidades y pensamientos del personal que labora en el establecimiento. Teniendo presente que los cambios y las transformaciones no surgen de la noche a la mañana; por el contrario, los verdaderos líderes tienen la disciplina y compromiso necesarios para perfeccionarse continuamente, debiendo tener una actitud de escucha, reflexión y práctica, situaciones que llevan al líder a sentirse satisfecho por el trabajo que realizan en beneficio de la institución bajo su regencia.

John Rodríguez León (1996) “Toda institución educativa se plantea como una de sus tareas prioritarias, la realización de acciones que le lleven a conocer el resultado de su esfuerzo, y con ello establecer el grado de acercamiento entre lo planificado y lo

realizado. A esta acción verificadora se le llama generalmente evaluación. La evaluación educativa se refiere indistintamente a acreditación, nota, medición, comprobación de resultados, etc.”

Desde el punto de vista de los directivos encuestados, el mejoramiento del desempeño laboral de los miembros de la organización y progreso de la institución escolar hacia la consecución de sus objetivos y metas, depende del uso efectivo de la información proveniente de los sistemas de evaluación del desempeño tanto de estudiantes, docentes y directivos, lo que nos da pautas para determinar la situación actual de la misma en diversos ámbitos, así como también determinar lo que debemos cambiar y la existencia o no de ambientes favorables de trabajo; aunque en algunas ocasiones esto es producto de mejorar los mecanismos de control.

Como órganos de apoyo y asesoramiento docente se han integrado los departamentos didácticos, los mismos que permiten la coordinación de las actividades de los docentes y equipos educativos que garantizan la unidad de acción y la adecuación de las intervenciones pedagógicas a las posibilidades del alumno.

Al respecto Joaquín Gairín Sallán (1999) manifiesta: “La preocupación del profesorado por mejorar su práctica pedagógica es un hecho histórico constante, como lo demuestra la frecuencia con que se forman grupos de trabajo y de discusión relacionados con las temáticas propias de las funciones del profesorado. Cuando la reflexión se centra en el proceso de enseñanza-aprendizaje y trata sobre la problemática de la transmisión de los contenidos culturales (Lengua, Matemáticas, Ciencias Sociales, etc.) Hablamos de los departamentos didácticos; si el objeto de atención afecta al ámbito formativo hablamos de equipos educativos; y de departamentos de orientación, cuando la finalidad es la coordinación del programa de orientación.”

Entre las actividades que siempre realizan los departamentos didácticos, se incluyen el formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, así mismo, mantener actualizada la metodología de enseñanza y la organización. Entre las actividades menos frecuentes encontramos el desarrollo de las enseñanzas propias de cada

asignatura y mantenimiento al día de la metodología de enseñanza – aprendizaje en cada una de las asignaturas.

Para el buen funcionamiento de la institución educativa, esta cuenta con una estructura organizativa definida, integrada por la rectora y el consejo directivo como mayores autoridades educativas, siendo respaldados en su función por los departamentos administrativos de secretaría, colecturía e inspección general y de curso. A ellos se suman el personal docente, estudiantes, padres de familia y los auxiliares de servicio como el conserje y el guardián. Adicionalmente a los órganos administrativos mencionados, existen también en la institución educativa las juntas de área, las comisiones permanentes, juntas de curso, junta general de profesores, las cuales llevan a cabo el seguimiento y evaluación de las actividades institucionales, de los docentes y alumnos, actuando también como intermediarios en la resolución de conflictos que pudieran surgir de esta interacción.

La Planificación actúa como un intento de acción que organiza y diseña el proceso de enseñanza, una forma de actuar para enseñar eficazmente o sea una intervención docente, y esto implica necesariamente pensar en cómo aprenden nuestros alumnos.

El mejoramiento de la calidad de servicios que ofrecen los centros educativos, requiere no solo del desarrollo de la capacidad de sus integrantes de reconocer las fortalezas y debilidades de los centros escolares, sino que es necesario plantear alternativas de solución viables para éstos problemas y necesidades identificadas, con el propósito de impulsar y fortalecer la capacidad de gestión de los directivos y maestros para avanzar hacia la mejora constante del proceso de enseñanza y aprendizaje.

A partir de la reforma de la educación básica y del bachillerato, se han promovido programas y proyectos que buscan fortalecer los procesos escolares, sin embargo, tanto las evaluaciones externas como el seguimiento de experiencias innovadoras de los docentes y estudiantes, han detectado impactos limitados tanto en las prácticas pedagógicas como en el aprendizaje de los alumnos. Por ello, todo proceso de innovación en el área educativa debe encaminarse a modificar los

aspectos de los ámbitos pedagógico, didáctico y organizacional. De ahí que es de vital importancia impulsar un proceso de gestión, que promueva la participación de maestros y directivos a través de la planeación y que ésta se convierta en un proceso de aprendizaje y colaboración en donde el beneficio se observe en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Constituye una herramienta de la planificación mediante la cual se prevé la realización de ciertas actividades que guardan relación con la proyección institucional, por lo general se elabora este tipo de planificación para un periodo no mayor a cinco años. Son variados los instrumentos que debemos considerar al momento de realizarla entre ellas: la misión y visión institucional, el FODA, el plan estratégico y el plan operativo anual, los mismos que se constituyen en una guía hacia la consecución de los objetivos institucionales a corto o largo plazo.

Pedro Luis Llaca Gaviño (2006) asevera: “Al igual que un artista, el maestro debe asumir una gran variedad de facetas para llevar adelante su misión de educador. No puede conformarse con representar un solo papel, la obra educativa, actuación se vería muy limitada y no podría superar los obstáculos que comúnmente impiden una educación de excelencia”. Un factor fundamental y decisivo en las organizaciones educativas son los docentes quienes deben ejercer diversos los roles durante su labor formativa, la principal es la de líder, es decir, deben ser personas que reúnan actitudes y habilidades para dar vida y significado a las diversas actividades que se realizan diariamente en el aula, utilizando para ello su experiencia e imaginación, procurando siempre interesar a los estudiantes hacia el aprendizaje.

De su capacidad de liderazgo y gestión depende el éxito de la gestión educativa, buscando siempre la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de sus actos y actitudes dentro y fuera del aula, con sus estudiantes, compañeros, superiores, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa, para transformar las formas habituales de la escolarización.

La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general; de allí la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. En lo referente a la promoción de la investigación a nivel educativo, los padres de familia suelen considerar que ésta es responsabilidad exclusiva de los directivos y docentes y no 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 las metas del centro educativo a corto y largo plazo.

Sin embargo, a veces existe resistencia o escepticismo en los docentes cuando se intenta aplicar nuevos métodos de enseñanza, situación que hace necesario el trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje, tomando los valores como eje transversal de la formación integral del estudiante, pero estos cambios o transformaciones no pueden darse debido a la resistencia de ciertos docentes y directivos que se oponen a cualquier intento de desarrollar o implantar en la institución educativa, ya que ello representa mayor trabajo, dejar a un lado lo tradicional o fácil y aprender nuevos métodos y técnicas de enseñanza, innovando y haciendo uso correcto de los recursos y tecnologías en el proceso educativo.

Algunos docentes admiran la capacidad de liderazgo y gestión de las autoridades educativas, con lo cual se sienten también comprometidos con las decisiones tomadas por el director/ rector de la institución, lo que compromete su accionar hacia la consecución de los objetivos y metas trazadas inicialmente. Es importante también que los directivos promuevan actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, en las cuales predominen las buenas prácticas de convivencia y los valores institucionales y humanos.

Un factor importante en la gestión educativa, es contar con el apoyo y aprobación de los integrantes de la misma, situación que en el colegio "7 de Septiembre", la rectora mantiene siempre presente, pues procura tener en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y directivos al momento de tomar cualquier determinación que se relaciones con la institución, aunque algunas veces podría ocurrir que se pase

por alto este aspecto o no se considere necesaria la participación de todos sus miembros en la toma de decisiones, situación que podría incomodar a muchos pero que forma parte de la gestión administrativa.

Una situación preocupante es que algunos docentes rara vez se interesan por los problemas de los estudiantes, lo que afecta el clima escolar y por ende el rendimiento y conducta de los estudiantes. De igual forma, suele ser un problema la generalización de los aprendizajes, pues no todos los estudiantes avanzan a un mismo ritmo o tienen un mismo nivel de aprendizaje, lo que dificulta su desenvolvimiento y participación en la clase, pues muchos docentes consideran que en las clases todos los alumnos deben realizar el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, sin tomar en consideración las diferencias individuales a fin de brindar una educación personalizada.

Otro aspecto importante de indicar y que se produce pocas veces en la institución, es que los docentes inicien sus clases con frases de motivación a los estudiantes hacia la práctica de valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Pocas son las ocasiones en las que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, a pesar de que los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

Un aspecto contradictorio es que durante el desarrollo de las clases, los docentes dan oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión, sin embargo, es siempre el profesor quien decide qué se hace o no en la clase, situación que muchas veces afecta, pues el alumno debe ser partícipe en las decisiones que se relacionen con su formación, en este caso decidir sobre su aprendizaje.

La práctica grupal es fundamental para el aprendizaje, el trabajo grupal puede ser muy efectivo y avanzar mucho más de lo que lo haría una persona individual, esta práctica pedagógica suele ser más provechosa si los grupos son pequeños. Usualmente se emplea el trabajo grupal como estrategia de aprendizaje, sin embargo muchas de las veces las actividades grupales no son bien planificadas, ni cuentan con instrucciones claras y precisas sobre lo que deben realizar los

estudiantes y la participación del docente en el mismo, por lo que esta actividad no proyecta los frutos esperados.

Los padres de familia están de acuerdo que en el establecimiento educativo deben existir normas que ayuden a los educandos a establecer una comunicación efectiva, fundamentada en la práctica de valores entre ellos y que los docentes promuevan reuniones en las cuales se hable de “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario en que se desenvuelve el estudiante , procurando de esta manera que el docente sea un ejemplo de la práctica de estos valores y virtudes en sus relaciones con estudiantes, docentes, directivos y padres de familia.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 8.1. CONCLUSIONES

1. En los docentes se aprecia el tipo de liderazgo autoritario, así lo consideran los estudiantes cuando indican que no se les permite escoger las actividades y la forma de trabajo.
2. La falta de interrelación entre docentes y de éstos con los padres de familia constituye una debilidad para la institución educativa por cuanto es necesario su interacción dentro del proceso formativo de los educandos, más aún cuando debemos afrontar diversos problemas que se suscitan a diario en el ámbito escolar.
3. La misión y visión institucional incluye principios y valores relacionados con la responsabilidad, perseverancia y honestidad, valores profesionales que se deben fortalecer en los directivos, docentes y estudiantes.
4. El diagnóstico institucional del colegio 7 de Septiembre, permitió determinar los principales factores externos e internos que inciden el desarrollo de las actividades educativas y obstaculizan y favorecen la consecución de los objetivos institucionales a corto y largo plazo.
5. Existe un comité de padres de familia del colegio, al igual que un órgano estudiantil, sin embargo éstos no presentan propuestas que permitan mejorar significativamente la calidad del servicio educativo que la institución oferta.
6. Los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores. Sin embargo hay documentos que no existen en la institución como el manual de organización, donde se describen las responsabilidades y derechos de sus miembros.
7. La forma de organización que predomina en la gestión del centro educativo es por grupos de trabajo como comisiones permanentes, juntas de área, de curso, etc.

8. El tipo de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución, el de los docentes es en algunos casos autoritarios y conductual.
9. El tipo de gestión que se desarrolla en el centro educativo es demagógica, es decir, las decisiones tomadas por la autoridad educativa no proporciona seguridad a los demás miembros, ya que ésta es voluble e inestable.
10. Para fortalecer la práctica de valores en esta institución proponemos la realización de talleres que fortalezcan la práctica de valores y las actitudes de liderazgo de sus miembros.

## 8.2. RECOMENDACIONES

1. A los docentes se les recomienda establecer una mejor relación con sus estudiantes y considerar sus intereses y necesidades al momento de planificar las actividades educativas.
2. Es necesario fomentar actividades de integración, principalmente a nivel de los docentes y de éstos con los padres de familia, ya que de su interacción positiva depende en gran parte el éxito de la formación de los educandos.
3. Es necesario socializar con todos los miembros de la comunidad educativa la misión y visión institucional, a fin de que éstos las conozcan y contribuyan a su cristalización.
4. Se debería revisar el FODA institucional, pues el mismo refleja algunas falencias, sobre todo a lo referente a la gestión de liderazgo.
5. Se debe motivar a los órganos de gobierno estudiantil y de padres de familia para que trabajen mancomunadamente y en forma organizada para contribuir al desarrollo de la institución y la satisfacción de algunas de sus necesidades.
6. Se debe elaborar a la brevedad posible un manual de la organización, ya que esta es una guía que sirve para orientar la labor académica y administrativa.
7. Debemos transformar los grupos de trabajo en equipos de trabajo permanente, que se orienten hacia la búsqueda de alternativas de solución para determinados aspectos que constituyen problemas o debilidades institucionales.
8. Las autoridades deben considerar las ideas y propuestas de los miembros sobre un determinado aspecto, a fin de conseguir un consenso sobre la forma en que debemos actuar ante una situación dada, procurando ser un poco más flexibles en la gestión administrativa, sin caer en la situación de ser demasiado permisivos.
9. La autoridad institucional debe ser más estable en la toma de decisiones, analizando y evaluando la situación que se presente a fin de poder adoptar la

mejor decisión según el caso lo amerite y mantener una postura firme ante ella.

10. Ejecutar talleres pedagógicos que permitan fortalecer la práctica de valores entre sus miembros y sus actitudes de liderazgo.

## **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

## 9. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

### TÍTULO:

**TALLERES EDUCATIVOS BASADOS EN LA PRÁCTICA DE VALORES PROFESIONALES EN LOS DIRECTIVOS Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS DOCENTES**

### DATOS INFORMATIVOS:

NOMBRE DE LA INSTITUCION : Colegio Nacional 7 de Septiembre  
 DIRECCION : Avenida principal  
 PARROQUIA : Muluncay  
 CANTON : Zaruma  
 PROVINCIA : El Oro  
 TELEFONO : 086547131  
 SECCION : Diurna  
 MODALIDAD : Mixta  
 NIVEL : Ciclo básico y bachillerato

### PRESENTACIÓN

Al referirse a la excelencia y calidad de educación que se debe brindar a las personas, es de vital importancia que quienes dirijan las instituciones educativas ejerzan principios de liderazgo y gestión colegiada, de tal forma que puedan lograr los cambios en el tipo de servicios que brinda su Institución, por ello, el verdadero liderazgo solo puede definirse significativamente dentro de un determinado contexto social, es decir, las visiones socialmente significativas y otros valores de liderazgo deben tener como fundamento normas que beneficien a la colectividad.

El liderazgo eficaz lleva al cambio, el mismo que se constituye en una mejora social, exigiendo a los individuos que asuman verdaderos retos y que tengan la capacidad y decisión para promover cambios sustanciales en la Institución. Esto requiere que tanto directivos como docentes se apropien de los ideales de progreso y desarrollo

organizacional, aplicando para ello sus valores profesionales, lo que les permitirá sentirse satisfechos por el trabajo realizado.

La propuesta se proyecta a mejorar el nivel de gestión en los directivos y la práctica del liderazgo pedagógico en los docentes del colegio nacional 7 de Septiembre, quienes serán beneficiarios directamente y por ende los alumnos y de la Institución.

Este proyecto de mejoramiento incluye la ejecución de 4 talleres dirigidos a los directivos y 4 talleres dirigidos a los docentes de la Institución, para el período lectivo 2012-2013. El éxito de los mismos dependerá del grado de compromiso y cambio de actitud por parte de los participantes, esperando que se involucren a los cambios propuestos, y de esta manera la consecución de la proyección institucional.

## **ANTECEDENTES**

Los gestores educativos y los docentes como líderes, deben pensar y actuar como forjadores del cambio, esto demanda de la aplicación de estrategias para lograr el cambio de paradigmas con respecto al funcionamiento de la institución, circunstancia que implícita actitudes defensivas y de resistencia al cambio por parte de los integrantes de la institución, es por ello que los líderes deben poseer gran fuerza emocional para sobrellevar las adversidades, y corregir paulatinamente las disfuncionalidades a fin de consolidar las políticas institucionales.

La propuesta va encaminada al mejoramiento de las debilidades diagnosticadas en el colegio nacional 7 de Septiembre, las mismas que limitan el desarrollo de las actividades en pos de la excelencia educativa, siendo necesario el cambio de actitud en los docentes, específicamente en lo que respecta al liderazgo autoritario por el estilo de liderazgo pedagógico, y en los directivos se hace necesario fortalecer los valores profesionales de la responsabilidad, la perseverancia y la honestidad.

El colegio nacional 7 de Septiembre, como institución educativa tiene sus fortalezas que le han permitido desarrollarse institucionalmente, entre ellas: cuenta con una planta física amplia y funcional, organización administrativa, capacidad intelectual de los estudiantes, docentes profesionales en ciencias de la educación y materiales de trabajo indispensables.

De estos aspectos, se hace necesario consolidar el nivel de capacitación de directivos para mejorar su estilo gestión, y en los docentes optimizar su desempeño profesional. Esta propuesta permite valorar la importancia de la presente investigación, por cuanto a través de la misma se intenta concienciar a los directivos y docentes del colegio nacional 7 de Septiembre, con el único propósito de mejorar la calidad de servicios que ofrece la institución educativa.

## **JUSTIFICACIÓN**

Tanto directivos como docentes deben practicar los valores profesionales y ser líderes pedagógicos, con capacidad de influir en el cambio de actitud de las personas, llevándoles a reflexionar desde las preocupaciones egoístas hacia el servicio en bien colectivo. Esto requiere de la sagacidad y la actitud para orientar a las personas hacia dicho fin. Los líderes pueden cambiar el enfoque de la energía de las personas con intervenciones directas e indirectas, concentrando la atención en lo que es necesario hacer.

Cuando las instituciones educativas van creciendo, las intervenciones directas por parte de los directivos y docentes como líderes de categoría superior pueden tener menor influencia, de ahí que, es necesario suma que el colegio 7 de Septiembre, emprenda en un proceso de capacitación a los directivos para robustecer la práctica de los valores profesionales de la responsabilidad, honestidad y perseverancia, así como en los docentes la adopción del liderazgo de tipo pedagógico.

La gestión directiva basada en la práctica de los valores profesionales es un tema de gran importancia, ya que el accionar de un directivo está expuesto a la crítica de los miembros de la comunidad educativa y de la población en general, por ello, su desempeño debe enmarcarse en los principios elementales que demanda su función y esto implica testimoniar con el ejemplo los valores de la perseverancia, responsabilidad y honestidad. Liderazgo de tipo pedagógico en los docentes, es el que crea una atmósfera social democrática con el grupo de docentes y estudiantes, con el propósito de fortalecer una comunidad de aprendizaje y de gestión.

La presente propuesta va en relación al modelo de gestión y al desarrollo de los valores y liderazgo, su factibilidad radica en el grado de compromiso y predisposición de las autoridades y docentes, quienes desde el inicio de este trabajo de investigación, demostraron su interés en colaborar, situación que influye positivamente para la realización de los talleres de capacitación.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Lograr que el colegio nacional 7 de Septiembre brinde una educación de calidad basada en la práctica de los valores profesionales en los directivos y el liderazgo pedagógico en los docentes.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Mejorar el nivel de gestión en los directivos, mediante la práctica de los valores profesionales de la responsabilidad, honestidad y perseverancia.
2. Promover el liderazgo pedagógico en los docentes como estrategia para el adelanto Institucional.

### **RESULTADOS ESPERADOS**

Con la presente propuesta se espera mejorar la gestión directiva mediante la práctica de los valores profesionales de la responsabilidad, honestidad y perseverancia, así también se prevé que los docentes adopten el tipo de liderazgo pedagógico como estrategia para alcanzar el mejoramiento de su accionar profesional, situaciones que beneficiarán a la comunidad educativa y por ende a la institución.

### **SUBPROYECTOS EDUCATIVOS**

## **SUBPROYECTO 1**

### **GESTIÓN DIRECTIVA BASADA EN LA PRÁCTICA DE LOS VALORES PROFESIONALES DE LA RESPONSABILIDAD, HONESTIDAD Y PERSEVERANCIA**

#### **OBJETIVOS;**

##### **OBJETIVO GENERAL:**

Optimizar el nivel de gestión en los directivos, a través de la práctica de los valores profesionales de la responsabilidad, honestidad y perseverancia.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Motivar a los directivos y docentes hacia la práctica de los valores humanos e institucionales, a fin de mejorar las relaciones de convivencia entre éstos.
- Fomentar el conocimiento cooperativo, potenciando la importancia de las relaciones humanas en la vida de las personas.

##### **ACTIVIDADES:**

- Organización de las jornadas de trabajo y escogimiento de los facilitadores de acuerdo con la temática a tratarse.
- Difusión del curso de capacitación dirigido a los directivos del colegio nacional 7 de Septiembre
- Ejecución de los talleres de capacitación.
  - Taller 1.- La Gerencia Educativa y su perspectiva de desarrollo institucional.
  - Taller 2.- La Responsabilidad
  - Taller 3.- La Honestidad
  - Taller 4.- La Perseverancia

- Evaluación de los alcances de la aplicación de los talleres en el cumplimiento de una función directiva eficiente.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La gestión educativa como propuesta de mejoramiento de la calidad educativa, comprende la aplicación de conocimientos sobre la administración pública, mediante el estudio y aplicación de técnicas y metodología apropiada para la orientación de grupos hacia la eficiencia, efectividad y eficacia, por lo que, el gerente educativo se basará en los conceptos que enfoquen la cultura y el cambio actitudinal, personal e institucional, estableciendo como procesos los principios y valores, la visión que debe tener todo directivo Institucional, es la de un gerente, tomando en cuenta que se piensa en el adelanto del establecimiento, política que debe fundamentarse con el trabajo en equipo, asignación de responsabilidades y un auténtico liderazgo, admitiendo una filosofía de cambio, y consciencia de que el asumir este reto, obedece a las necesidades reales de su perfil como directivo institucional.

Las autoridades educativas, deben desarrollar el compromiso personal de trabajar por la transformación individual e institucional, mediante la aplicación de los principios éticos y profesionales, tales como la **responsabilidad , perseverancia y la honestidad** valores que permiten el desarrollo colectivo.

La **responsabilidad** en los Directivos implica tener conciencia de las consecuencias que tienen las decisiones que se adoptan tanto a nivel personal así como institucionales.

La responsabilidad es la capacidad que tiene el directivo institucional para observar una normatividad establecida y rendir cuentas sobre aquello que piensa, dice o hace.

La **perseverancia** es la fuerza interior que les permite a los directivos llevar a buen término los proyectos en los que emprenden, les facilita mantenerse firme en las actividades que empiezan y cumplir fielmente con los compromisos adquiridos, de

esta manera alcanzará los objetivos propuestos para la institución, después de un esfuerzo inquebrantable y paciente.

La perseverancia es una característica de las personas de carácter consistente, muchas de ellas líderes en su campo de acción, que lejos de intimidarse frente a las adversidades, se desarrollan y duplican sus esfuerzos con determinación, para así lograr los fines propuestos.

La **honestidad** equivale a la honradez y rectitud, este valor exige de los directivos coherencia entre su pensamiento y la palabra, es una forma de vivir coherente entre lo que se piensa y la conducta que demuestra hacia los demás.

La honestidad, no consiste únicamente en no hurtar el dinero o los bienes de la institución, también lo es no robar su tiempo, ni abusar de algo o de alguien hasta arruinarlo, terminar mal o a medias un trabajo, cometiendo errores o descuidos por una actitud indiferente.

## **FORMA DE INTERVENCIÓN**

Talleres de capacitación a los directivos del colegio nacional 7 de Septiembre.

## **DIVULGACIÓN**

Este proyecto será entregado a las autoridades del colegio nacional 7 de Septiembre, quienes serán los responsables de su ejecución, para ello se sugiere aplicar la modalidad de talleres interactivos.

## **DURACIÓN**

El presente proyecto se ejecutará durante el año lectivo 2012-2013, debiéndose iniciar en el mes de abril del año 2012.

### **6.6.2. SUBPROYECTO 2:**

## **EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LOS DOCENTES DEL COLEGIO NACIONAL 7 DE SEPTIEMBRE, UNA PAUTA PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL.**

### **OBJETIVOS;**

#### **GENERAL:**

Desarrollar las potencialidades del liderazgo pedagógico en los docentes del colegio nacional 7 de Septiembre como mecanismo para el perfeccionamiento institucional.

#### **ESPECIFICOS:**

- Elevar el nivel de autoestima en los docentes de la institución.
- Estimular en los docentes el ejercicio del liderazgo pedagógico en la práctica profesional.

#### **ACTIVIDADES**

- Organización de las jornadas de trabajo y escogimiento de los facilitadores de acuerdo con la temática a tratarse.
- Difusión del curso de capacitación dirigido a los docentes del colegio nacional 7 de Septiembre.
- Ejecución de los talleres de capacitación:
  - Taller 1.- La educación y la gestión del talento humano
  - Taller 2.- Tipos de liderazgo
  - Taller 3.- El líder pedagógico
  - Taller 4.- El líder y la sociedad.
- Evaluación de los alcances de la aplicación de los talleres en el cumplimiento de la función docente.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El liderazgo es la habilidad que tienen los individuos para presentar una visión, de modo que otros quieran conseguirla, el dominio del liderazgo está abierto a todas las personas.

Todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean, esto implica que asuma el reto constante de superación en todos los aspectos que se relacionen con el desarrollo íntegro y armónico de las personas.

Harold Kontz Wehrich (1995 p. 367) define el liderazgo como: arte o proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

Para el desarrollo de las instituciones educativas, se requieren de docentes que se adapten a las nuevas necesidades laborales, una vez que existen nuevos paradigmas en donde la cultura de la calidad y del liderazgo colegiado se constituye en un valor agregado.

Dalia María Noboa y José Brito (2001 p.16 17-18) en su texto de educación en valores, distingue los siguientes tipos de liderazgo.

- Liderazgo democrático.- Las metas y políticas son motivo de discusión y de decisión grupal.
- Liderazgo laissez faire.- No se compromete con metas y políticas, libertad al grupo y no se compromete con nada ni nadie.
- Liderazgo autoritario.- Determina las metas y políticas de acción, alaba o critica y demuestra su poder.
- Liderazgo comunitario.- permite la participación de todos los agentes para emprender en varias tareas.
- Liderazgo eficaz.- Es un gran motivador, diestro conductor de recursos humanos con respeto y motivación, facilitador de tareas.

- Liderazgo pedagógico.- Es el que crea una atmósfera social democrática con el grupo de profesores y estudiantes, encaminados a fortalecer una comunidad de aprendizaje, de gestión y clima organizacional.

Los docentes como líderes pedagógicos se convierten en promotores y dinamizadores de una buena convivencia, con capacidad para propiciar reingenierías curriculares que se relacionen con un modelo pedagógico innovador, además promueve la comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa institucional.

### **FORMA DE INTERVENCIÓN**

Talleres de capacitación a los docentes del colegio nacional 7 de Septiembre.

### **DIVULGACIÓN**

Este proyecto será entregado a las autoridades del colegio nacional 7 de Septiembre, quienes serán los responsables de su ejecución, para ello se sugiere aplicar la modalidad de talleres interactivos.

### **DURACIÓN**

El presente proyecto se ejecutará durante el período lectivo 2012-2013, debiéndose iniciar en el mes de mayo del año 2012.

## 6.7. CRONOGRAMA

Programación preliminar según actividades y estrategias			
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	CRONOGRAMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el nivel de gestión en los directivos, mediante la práctica de los valores profesionales de la responsabilidad, honestidad y perseverancia.</li> <li>Determinar la importancia de practicar los valores profesionales y mantener una actitud positiva.</li> <li>Fomentar el conocimiento cooperativo y descubrir la importancia de las relaciones humanas en la vida de las personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar a los directivos aspectos relacionados con la gerencia y el liderazgo educativo para el cumplimiento de la función directiva.</li> </ul>	<p>Asesores ofrecen 4 talleres de gestión directiva, a dictarse uno por cada semana.</p> <p>Se propone la realización de dicho taller los días lunes de 13H00 a 15H30 como horario tentativo, mismo que está a consideración de las autoridades Institucionales.</p>	1 mes
		<p>La metodología a emplearse en los talleres será la charla con preguntas y respuestas, análisis de casos hipotéticos , debates y reflexiones</p>	Primera semana
		<p>Análisis de la gerencia educativa y su perspectiva de desarrollo institucional.</p> <p>Reflexión sobre la responsabilidad, como principio de la gestión directiva.</p> <p>Valoración de la honestidad, como aspecto que distingue a los directivos de instituciones educativas.</p>	Segunda semana
		<p>Fortalecer la práctica del valor de la perseverancia, como estrategia para una eficiente gestión de los directivos</p> <p>Evaluación de los alcances</p>	Tercera semana

		de la aplicación de los talleres en el cumplimiento de la función directiva.	Cuarta semana
--	--	--	---------------

<p>Desarrollar las potencialidades de liderazgo pedagógico en los docentes del colegio 7 de Septiembre como mecanismo para el desarrollo institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar el nivel de autoestima en los docentes.</li> <li>• Estimular en los docentes el ejercicio del liderazgo pedagógico en la práctica profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar a los directivos aspectos relacionados con la gerencia y el liderazgo educativo para el cumplimiento de la función directiva.</li> </ul>	<p>Asesores ofrecen 4 talleres de liderazgo pedagógico, a dictarse uno por cada semana.</p> <p>Se propone la realización de dicho taller los días lunes de 13H00 a 15H30 como horario tentativo, mismo que está a consideración de las autoridades institucionales.</p> <p>La metodología a emplearse en los talleres será la charla con preguntas y respuestas, análisis de casos hipotéticos , debates y reflexiones</p> <p>Reflexión sobre la educación y la gestión del talento humano.</p> <p>Análisis de los diferentes tipos de liderazgo. docente</p> <p>Debate sobre las características del líder pedagógico.</p> <p>Comprender las características del líder y su rol protagónico en la sociedad. Evaluación de los alcances de la aplicación de los talleres en el cumplimiento de la función docente.</p>	<p>1 mes</p> <p>Primera semana</p> <p>Segunda semana</p> <p>Tercera semana</p> <p>Cuarta semana</p>
---	---	--	---

## CRONOGRAMA EN TÉRMINO DE MESES Y SEMANAS

Nº	ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Diseño del calendario de los talleres con las autoridades de los centros educativos participantes.												
2	Elaboración del material para los participantes.												
3	Difusión de las temáticas y horarios.												
4	Inscripción de los participantes.												
5	<b>Desarrollo de los talleres con los directivos:</b>												
6	Análisis de la gerencia educativa y su perspectiva de desarrollo institucional.												
7	La Responsabilidad												
8	La Honestidad												
9	La Perseverancia												
10	Evaluación de los talleres												
11	<b>Desarrollo de los talleres con los docentes:</b>												
12	La Educación y la gestión del talento humano.												
13	Tipos de liderazgo.												
14	El líder Pedagógico.												
15	El líder y la sociedad.												
16	Evaluación de los talleres												

## CRONOGRAMA EN TÉRMINO DE MESES Y SEMANAS

### MES 1

#### Primera Semana

- Diseño del calendario de los talleres con las autoridades del centro educativo participante.

#### Segunda Semana

- Elaboración del material para los participantes.
- Difusión de las temáticas y horarios.
- Inscripción de los participantes.

**Tercera Semana:** Desarrollo de los talleres (2.5 horas por taller)

Taller 1: Análisis de la gerencia educativa y su perspectiva de desarrollo institucional

**Cuarta semana:**

Taller 2: La Responsabilidad

### MES 2

#### Primera Semana

Taller 3: La Honestidad

#### Segunda Semana

Taller 4: La Perseverancia

#### Tercera semana

Evaluación de los talleres

**Cuarta Semana:** Desarrollo de los talleres (2.5 horas por taller)

Taller 1: La Educación y la gestión del talento humano.

### MES 3

#### Primera semana

Taller 2: Tipos de liderazgo.

#### Segunda semana

Taller 3: El líder Pedagógico.

#### Tercera semana

Taller 4: El líder y la sociedad.

#### Cuarta semana

Evaluación de los talleres

**PRESUPUESTO**

CONCEPTO	VALOR UNITARIO [USD]	CANTIDAD	SUBTOTAL [USD]
Talleres	300,00	8	2400,00
Refrigerios	10,00	8	80,00
Módulos	5.00	40	200.00
Circulares	0.50	8	40.00
		<b>Total</b>	<b>2720,00</b>

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS CONSULTADOS

- Aguilar Feijoo Ruth Marlene (2000)., Metodología de la Investigación Científica editorial UTPL segunda edición Loja- Ecuador
- Dalia María Noboa y José Brito (2001) Guía didáctica de educación en valores, Maestría en gerencia y liderazgo educativo, editorial UTPL, Loja Ecuador (p.16-17-18)
- Evaristo, M.F (2001). Gestión de Instituciones educativas Inteligentes. Madrid: McGraw-Hil Interamericana de España S.A.
- Gairín Sallán, Joaquín (1999). La Organización escolar: contexto y texto de actuación /. Madrid: La Muralla
- Huber, George (2011) Toma de decisiones en la gerencia, segunda edición, México editorial trillas, 1989

### PÁGINAS ELECTRÓNICAS

- Abraham Zaleznik (2006). Directivos y Líderes ¿son diferentes? Extraído el 08 de febrero del 2011 de: \*[http://www.cibertec.edu.pe/infonews/Det\\_Bol1.asp?CON=1007&BOL=6&EJE=240&SEC=LIBROS](http://www.cibertec.edu.pe/infonews/Det_Bol1.asp?CON=1007&BOL=6&EJE=240&SEC=LIBROS)
- Becerra Martínez Gonzalo (2009) Planificación estratégica. Extraído el 03 de febrero del 2011 de: [http://www.cybertesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/becerra\\_g/sources/becerra\\_g.pdf](http://www.cybertesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/becerra_g/sources/becerra_g.pdf)
- Carlos Mora (2008): “La relevancia y alcance de la gerencia educativa” Extraído el 26 de enero del 2011 de: <http://exelencia-educativa.lacoctelera.net/post/2009/09/03/la-relevancia-y-alcance-la-gerencia-educativa>
- Carvajal Vega Ana (2003). Estrategias de gestión. Extraído el 14 de febrero del 2011 de \*[http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/2687/1/289\\_2003\\_ESCA-ST\\_MAESTRIA\\_Carbajal\\_Vega.pdf](http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/2687/1/289_2003_ESCA-ST_MAESTRIA_Carbajal_Vega.pdf)

- Dave Ulrich, Jack Zenger y Norm Smallwood (2009) Alcance e importancia del liderazgo gerencial. Extraído el 05 de febrero del 2011 de: <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/sobre-el-alcance-e-importancia-del-liderazgo-gerencial-1072870.html>
- García Héctor (2007). ¿Cuáles son las características de los valores?, Extraído el 28 de enero de <http://boards5.melodysoft.com/componenteunefa/caracteristica-de-los-valores-47.html>
- Gutiérrez Reñón (1981): “La administración educativa”. Extraído el 24 de enero del 2011 de [es.answers.yahoo.com/cuestión/index?qid=20061102170243AAaHlrz](http://es.answers.yahoo.com/cuestión/index?qid=20061102170243AAaHlrz)
- Harold Koontz – Heinz Wehrich (1994). Proceso Administrativo. Extraído el 30 de enero del 2011 de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.023-L864p/658.023-L864p-CAPITULO%20II.pdf>
- Miranda Merli (2011). “Administración educativa y gestión educativa”, Extraído el 20 de febrero del 2011, de: <http://es.scribd.com/doc/46633949/ADMINISTRACION-EDUCATIVA-Y-GESTION-EDUCATIVA>
- Ortiz Alexander (2005). “Importancia y urgencia del enfoque estratégico en la educación”, extraído el 22 de enero del 2011 de <http://www.sabetodo.com/contenidos/EEuAVkypEEJdxMCPTX.php>
- Ortiz Ocaña Alexander Luis (2005), ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia? , Extraído el 22 de febrero del 2011, de: <http://exelencia-educativa.lacoctelera.net/post/2009/09/03/la-relevancia-y-alcance-la-gerencia-educativa>
- Palacios Gento (2008): El modelo de la Calidad Total para las Instituciones Educativas. Extraído el 28 de enero del 2011. [http://www.google.com.ec/#sclient=psy-ab&hl=es&source=hp&q=El+modelo+de+calidad+para+las+instituciones+educativas+del+Dr.+Gento+Palacios&pbx=1&oq=El+modelo+de+calidad+para+las+instituciones+educativas+del+Dr.+Gento+Palacios&aq=f&aqi=&aql=&gs\\_sm=d&gs\\_upl=115431121721211712101010101218121812-11110&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.,cf.osb&fp=9166efa4affd42a5&biw=1440&bih=771](http://www.google.com.ec/#sclient=psy-ab&hl=es&source=hp&q=El+modelo+de+calidad+para+las+instituciones+educativas+del+Dr.+Gento+Palacios&pbx=1&oq=El+modelo+de+calidad+para+las+instituciones+educativas+del+Dr.+Gento+Palacios&aq=f&aqi=&aql=&gs_sm=d&gs_upl=115431121721211712101010101218121812-11110&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=9166efa4affd42a5&biw=1440&bih=771).
- Pérez José (2007). Valor, extraído el 05 de febrero del 2011 de: <http://boards5.melodysoft.com/componenteunefa/re-valor-53.html>

- Prieto Figueroa Luis Beltrán (2009). Estrategias para la enseñanza de ética. Extraído el 13 de febrero del 2011 de: <http://etica-docencia.blogspot.com/>
- Serafí Antúnez (1999) El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: Factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. Extraído el 10 de febrero del 2011 de: <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn24p89.pdf>
- Vivas García Mireya (1999). “El modelo de calidad total para las instituciones educativas”, Extraído el 25 de enero del 2011 de <http://boards5.melodysoft.com/componenteunefa/caracteristica-de-los-valores-47.html>

## 11. APÉNDICES

### ANEXO 1 INSTALACIONES INSTITUCIONALES



**ESTUDIANTES DEL COLEGIO NACIONAL "7 DE SEPTIEMBRE"**



**DRA. ESTAURA BLACIO FREIRE  
RECTORA DEL COLEGIO 7 DE SEPTIEMBRE**

**ANEXO 2**



**Dipl. Eliana Ordóñez – Directiva de la Institución**



**Lcda. Nelly Espinoza – Docente del Establecimiento**

ANEXO 3  
FOTO DE LA PARROQUIA MULUNCAY



**ANEXO 4**  
**ENCUESTAS**

Sr. (a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ENCUESTA A DIRECTIVOS**

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO**

Nombre del establecimiento educativo: Colegio Nacional "7 de Septiembre"

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: El Oro

Cantón: Zaruma

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

**1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

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

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

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

SI (\_\_\_\_\_)

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

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

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

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

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

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

La pregunta 12, 13 y 14 debe ser respondida con términos sí o no

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

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

- i. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ( ) No ( )

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

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

**Sr. Profesor:**

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

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

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

## ENCUESTA A DOCENTES

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Colegio Nacional "7 de Septiembre"

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: El Oro

Cantón: Zaruma

Parroquia: Muluncay

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias-			

asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

**PADRES DE FAMILIA O REPRESENTANTE LEGAL:**

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

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

CA **Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la

**Gestión, liderazgo y valores.**

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

D **Si está EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la **gestión,**

**liderazgo y valores.**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ENCUESTA A ESTUDIANTES DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo: Colegio Nacional "13 de Mayo"

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia: El Oro

Cantón: Zaruma

Parroquia: Zaruma

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 1. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
15. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.				
16. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
17. El ambiente escolar que se crea en el establecimiento Educativo es aceptable.				
18. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en el Colegio.				
19. En el establecimiento educativo existen normas que ayuden al joven a establecer comunicación y valores entre ellos.				
20. Los docentes promueven reuniones en las cuales se hable de "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
21. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
22. Los maestros o métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
23. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
24. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
25. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.				
26. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
27. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
28. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				



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

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

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

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

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

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

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

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

**Estudiante:**

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

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

- CA **Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la Gestión, liderazgo y valores.
- A **Si está DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D **Si está EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD **Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ENCUESTA A ESTUDIANTES DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo: Colegio Nacional "7 de Septiembre"

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: El Oro

Cantón: Zaruma

Parroquia: Muluncay

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**2. CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Rector considera las opiniones vertidas por los padres de familia.				
2. Las autoridades del plantel hablan más que escuchan los problemas que presentan los padres de familia con referencia a sus hijos en el establecimiento.				
3. Las autoridades se preocupan de que el nivel educativo sea el más adecuado para sus hijos.				
4. En la entidad educativa se generan ideas creativas y se las pone en práctica.				

5. El establecimiento posee reglamentos y normas que guíen al estudiante y al padre de familia dentro del entorno educativo.				
6. Los docentes promueven reuniones con los padres de familia para hablar sobre los “valores y virtudes” que todo ser humano debe cumplir sobre el entorno familiar y/o comunitario.				
7. Las Autoridades proponen actividades innovadoras para que sus hijos las desarrollen y adquieran conocimientos significativos.				
8. Las Autoridades y profesores prestan una adecuada atención a los padres de familia que acuden al plantel para conocer sobre el rendimiento y conducta de sus hijos.				
9. Los docentes no muestran interés por los problemas de los estudiantes.				
10. Las autoridades del plantel conjuntamente con los docentes dan oportunidad para que los estudiantes participen en foros y expresen sus opiniones ante las problemáticas de la juventud dentro de la institución.				
11. Los docentes son los que deciden que se hace en el salón de clase.				
12. Las Autoridades lideran equipos que trabajan en beneficio de toda la Institución Educativa.				
13. Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas del plantel.				
14. Las Autoridades se preocupan que la ética y los valores se enseñen con el ejemplo.				

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Rector acoge las opiniones que los padres de familia manifiestan				
2. Las autoridades del plantel hablan más que escuchan los problemas que presentan los padres de familia.				
3. El vicerrector se preocupa de que el nivel educativo se encuentre actualizado beneficiando a para sus hijos.				
4. El colegio rara vez promueve nuevas ideas y las pone en práctica en beneficio de sus hijos.				
5. Los directivos ponen en práctica los reglamentos y normas que sirven de guía a				

los estudiantes y padre de familia dentro del entorno educativo.				
6. Ha sido usted convocado por los docentes para hablar sobre los “valores y virtudes” que todo ser humano debe cumplir sobre el entorno familiar y/o comunitario.				
7. Las autoridades crean actividades innovadoras para que sus hijos adquieran conocimientos significativos.				
8. Los profesores prestan una adecuada atención a los padres de familia que acuden al plantel para conocer sobre el rendimiento de sus hijos.				
9. Los profesores no se preocupan por los problemas de los estudiantes.				
10. Las autoridades gestionan foros para la participación de los estudiantes dentro y fuera del plantel.				
11. Los profesores son los que imponen que se hace en el salón de clase.				
12. Las autoridades proponen trabajos de equipos en beneficio de la institución, donde se inserta a toda la comunidad educativa.				
13. Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. Son las Autoridades quienes se preocupan de que la ética y los valores se enseñen con el ejemplo.				