



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

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

*TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES
EN LA ADMINISTRACIÓN DEL
COLEGIO NACIONAL ATAHUALPA, DURANTE EL AÑO
LECTIVO 2010-2011"*

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

AUTOR:
LIC. ROMERO YOLANDA

DIRECTOR DE TESIS:
Dr. Arturo Almeida, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA
2011**

CERTIFICACIÓN

Dr. Arturo Almeida, Mgs.

CERTIFICA:

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

.....

Ibarra , marzo del 2011

ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Romero Guevara Yolanda Elizabeth declaro ser autora 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 de la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis / trabajos de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero o institucional (operativo) de la Universidad.

F. _____

Lic. Romero GuevaraYolanda

Elizabeth

AUTORA

Cédula de identidad 1002615738

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

F. _____

Lic. Romero Guevara Yolanda

Elizabeth

AUTORA

Cédula de identidad 1002615738

DEDICATORIA

A mis padres que con dedicación y sacrificio hicieron posible que haya culminado con éxito esta etapa de estudios, los cuales apostaré al servicio del bien, la verdad y la justicia.

Al haber culminado mis estudios, es justo profundizar en los cambios que va adquiriendo el hombre a través de la responsabilidad, del sacrificio y constante dedicación en conquista de la meta trazada.

Yolanda Romero

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo va dirigido con una expresión de gratitud para mis distinguidos MAESTROS que con nobleza y entusiasmo, vertieron todo su apostolado y edificaron nuestra responsabilidad en las diferentes disciplinas del saber.

Yolanda Romero

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Portada	i
	Certificación	ii
	Acta de Cesión	iii
	Autoría	iv
	Dedicatoria	v
	Agradecimiento	vi
	Índice de contenidos	vii
1.	RESUMEN	1
2.	INTRODUCCIÓN	3
3.	METODOLOGÍA	5
	3.1 Participantes (Población total de los docentes y estudiantes, la muestra seleccionada)	5
	3.2. Materiales e instrumentos	5
	3.3. Método y Procedimiento	6
	3.4. Recursos	8
4.	MARCO TEÓRICO	9
	4.1. La gestión	9
	4.2. Liderazgo educacional	12
	4.3. Diferencias entre directivo y líder	16
	4.4 Los valores y la educación	19
5.	DIAGNÓSTICO	31
	5.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	31

5.1.1. Manual de organización	30
5.1.2. Código de ética	35
5.1.3. Plan estratégico	36
5.1.4. Plan operativo anual POA	37
5.1.5. Proyecto educativo institucional (PEI)	40
5.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores	44
5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	46
5.2.1. Visión y Misión	46
5.2.2. El Organigrama	47
5.2.3. Funciones por departamentos	48
5.3. El clima escolar y convivencia con valores	48
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	49
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores	50
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores	50
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores	51
5.4. Análisis FODA	52
5.5. Resultados	52
5.5.1. De los Directivos	53
5.5.2. De los Docentes	74
5.5.3. De los Estudiantes	77
5.5.4. De los Padres de Familia	79
5.6. Discusión	82
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	87
7. PROPUESTA DE MEJORA	91
8. BIBLIOGRAFÍA	106
9. ANEXOS	108

1. RESUMEN

Los conceptos de gestión y valores en la administración de centros educativos, compara propuestas y experiencias propias para encaminarse hacia el cumplimiento de objetivos que mejoran la calidad de vida del ser humano, a partir de la participación con la presentación de propuestas de gestión y liderazgo que promueven procesos de cualidades y valores de líder; por lo tanto es importante la administración con valores y la gestión de calidad, ya que en la actualidad la calidad se ha convertido en un concepto citado por las principales instituciones públicas y de servicios.

Toda educación, pero sobre todo la destinada a los niños y los jóvenes, mira necesariamente hacia el futuro, pues tiene entre sus propósitos la formación de los adultos del mañana. Mirar el futuro siempre ha resultado una tarea difícil para los educadores, pues les exige ejercicios prospectivos que, por más científicos y rigurosos, no dejan de ser ejercicios de adivinación.

La presente investigación denominada: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO NACIONAL ATAHUALPA” se desarrolló durante el mes de diciembre del año 2010 y está encaminada al fortalecimiento del liderazgo en los directivos y docentes de la mencionada institución, a partir de una propuesta de acciones para potenciarlo.

En la institución se desarrolla un liderazgo colectivo con un manejo ético de reglas y normas, así como también, se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué es lo que hace falta mejorar para tener ambientes cordiales de trabajo; sin embargo la investigación realizada a través de encuestas arrojaron resultados no muy favorables al manifestar que no se formulan propuestas (proyectos) al equipo directivo, no se actualiza la metodología; también otro

aspecto no favorable es que se expresa que es “a veces” que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. Estos dos factores antes mencionados son un límite al progreso de la educación con calidad.

Para posibilitar la constatación de debilidades en diferentes indicadores de liderazgo en la institución educativa, se utilizaron métodos de investigación como el diseño no experimental, transeccional, exploratorio y descriptivo. Los instrumentos que se utilizaron en esta investigación fueron las encuestas dirigidas a directivos, docentes, alumnos y padres de familia. También se aplicó una entrevista para Directores.

Para contribuir a la solución del problema se desarrolla una propuesta denominada: “PROPUESTA DE MEJORA: LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO ATAHUALPA”

La concepción de esta propuesta es la de idear una vía eficaz para desarrollar el liderazgo en los directivos y docentes que conforman la comunidad educativa.

2. INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales, aplicar los valores se hacen aún más difíciles, debido a la velocidad con la que están ocurriendo los cambios científicos y tecnológicos. Estas transformaciones son de tal magnitud que ya se deja sentir su impacto en los aspectos educativos, económicos, políticos y sociales del planeta entero.

Conviene entonces que la gestión de liderazgo y valores en la educación sea una meta que se debe lograr por toda institución, siendo necesario que todos quienes laboran como directores y docentes del Colegio Atahualpa participen en actividades de gestión y liderazgo educativo.

Por ello ha sido de gran importancia realizar y presentar el siguiente trabajo de tema: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO NACIONAL ATAHUALPA”; ya que es una investigación que potencialmente ayudará a resolver un problema práctico que existe en la institución, con la cual se beneficiarán principalmente los estudiantes al tener directivos y docentes reforzados en liderazgo y valores, aspectos con los cuales les conlleva a desarrollar su trabajo con mayor motivación y armonía, independientemente de la diferencia entre los caracteres de sus compañeros; lo que les permitirá auto valorarse, auto regularse y modificar constantemente sus proyecciones para convertirse en un agente de cambio cada vez más cerca de un verdadero líder.

Con la realización de este trabajo se consigue:

Como objetivo general: Analizar los elementos de gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Atahualpa de la ciudad de Ibarra.

Como objetivos específicos:

- Analizar el comportamiento del liderazgo en los directivos y docentes del Colegio Nacional Atahualpa.
- Determinar los elementos que debe tener un líder directivo de un centro educativo sobre la gestión y valores.
- Desarrollar una propuesta de mejora para potenciar el liderazgo en los docentes y autoridades del colegio.

Para alcanzar estos objetivos se solicitó una entrevista con el Sr. Rector Dr. Milton Proaño con quien una vez explicado los propósitos y el alcance de la investigación se determina el día y la hora de la aplicación de las encuestas; así una vez recogida la información se presenta los resultados de la tabulación de las encuestas para luego llegar a un diagnóstico y finalizar con conclusiones y recomendaciones.

Este proyecto es factible ya que se tiene la disponibilidad del conocimiento y de preparación, así como la disponibilidad de los recursos humanos, económicos, técnicos y de tiempo para la obtención de los datos y elaboración de este trabajo investigativo.

El documento comprende nueve partes: la primera describe una síntesis del contenido del documento; en la segunda parte se detalla la introducción del mismo; la tercera parte indica la metodología aplicada; la cuarta parte hace relación a conceptualizaciones referentes a la temática; la quinta parte presenta un diagnóstico de los instrumentos de gestión, estructura organizativa, FODA, y los resultados obtenidos con su respectivo análisis e interpretación; en la sexta parte se establece conclusiones y recomendaciones; en séptima parte se presenta la propuesta de mejora; la octava parte muestra la bibliografía utilizada; y finalmente en la novena parte se presenta los anexos.

3. METODOLOGÍA

3.1. *Participantes*

La población del Colegio Atahualpa de la ciudad de Ibarra, del sector de Caranqui, objeto en estudio, cuenta con una planta docente de 25 profesores, un rector, un vicerrector y 15 personas que trabajan en la parte administrativa. En cuanto a los estudiantes son 356 matriculados en el año escolar 2010 – 2011. La muestra que se determinó para efectos de estudio es de:

- Un directivo del colegio en este caso el Rector
- 20 docentes
- 15 padres de familia
- 20 estudiantes

3.2. *Instrumentos*

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección empírica de información fueron:

- La del fichaje, la cual posibilitó la recolección de información bibliográfica a través de fichas.

- La encuesta, que se utilizó para la obtención de datos de los docentes participantes y de los estudiantes del Centro Educativo COLEGIO ATAHUALPA para la investigación.
- La entrevista, utilizada para la obtención de datos del Sr. Rector.

3.3. Método y Procedimiento

Para dar respuesta a la interrogante de cómo realizar la investigación, se aplicó un diseño de investigación que tiene las siguientes características:

- No experimental.- para realizar la investigación sin la manipulación deliberada de variables, y en los que solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.
- Transeccional.- porque se recopiló datos en un momento único.
- Exploratorio.- Porque se hizo una exploración en el momento y en el lugar adecuado.
- Descriptivo.- por el cual se ha identificado las formas de conducta y actitudes de las personas que integran el ámbito de la investigación.

En cuanto al procedimiento, en primera instancia se pidió en la secretaría de la institución asignada una entrevista con el director del Colegio Atahualpa para presentarle un oficio de solicitud dirigido al Sr. Rector Dr. Milton Proaño en el que se indica el objetivo de la visita y el trabajo a realizar; explicando y resaltando los propósitos y el alcance de la investigación. Una vez adquirido el permiso correspondiente del Sr. Rector se requirió una entrevista con el inspector de la institución para solicitar la asignación de uno de los paralelos para aplicar las

encuestas y a la vez fijar una fecha y hora para la aplicación las mismas. Seguidamente se solicitó la colaboración de varios de los profesores que se encontraban al momento con tiempo disponible para la aplicación de las encuestas.

En segunda instancia una vez obtenido los permisos pertinentes se acudió al establecimiento a la fecha y hora acordada para la aplicación de las encuestas a los alumnos y al director; mientras que los cuestionarios para padres de familia se envió con los alumnos en un sobre de manila para que entreguen a sus respectivos padres.

En tercera instancia se acordó una fecha y hora para retirar los instrumentos enviados a los padres de familia.

Para la estructura del marco teórico se hizo una recopilación bibliográfica de donde se sustrajo las ideas principales a través de la técnica del fichaje.

Para el procesamiento de la información una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, tabulación, análisis e interpretación de resultados.

Es así como se procedió al procesamiento de la información, siendo un momento de integración lógica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, son analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

En este contexto, se llega a formular las conclusiones del trabajo, las cuales reflejaron no el carácter final de la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis.

A continuación y, en razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limita solamente a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino también, a contribuir en su transformación y mejoramiento.

Finalmente, se procede a la redacción para la presentación del informe de investigación, para lo cual ha sido necesario revisar nuevamente los objetivos y principalmente el marco teórico científico a objeto de que el informe estuviese estructurado con una lógica que implicará interrelación entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica.

En esta fase de la investigación, el referente teórico y los conocimientos prácticos constituyeron el pilar fundamental para interpretar los datos recopilados a través de las encuestas, guías de observación y diálogos informales.

3.4. Recursos

Para llevar a cabo el trabajo de investigación los recursos con que se contó fueron:

- Recursos materiales: Copias, resma de hojas, computadora, impresora, sobres de manila, bolígrafos ,grabadora periodista, bibliografía, textos, revistas, folletos para consultar conceptos, etc.
- Recursos humanos: Alumnos, profesores, director y padres de familia.

Encuestadora: Yolanda Romero

- Otros: Pasajes por transporte
- Institución: Colegio Atahualpa

4. MARCO TEÓRICO

4.1. La gestión

4.1.1. *Conceptos.*- Las destrezas llevadas a cabo por el director, el equipo directivo y/o de gestión son determinantes de los aprendizajes y los resultados, según su habilidad o capacidad para orientar, planificar, controlar y evaluar los procesos institucionales y conducir a los miembros de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las metas institucionales.

En este contexto, el sistema educativo obtiene a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso a la modernidad y la consolidación de la democracia como medio de vida.

Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes; Hay quienes, también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros.

La Educación, dicen: Debe organizarse como entidad productiva y de tener al logro de óptimos resultados en la combinación de los factores de la producción.

Otros entienden por gestión educativa el manejo del conocimiento. Creen que la gestión de una escuela se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, es decir el de promover la construcción del propio aprendizaje.

Hay también quienes identifican gestión como administración; pero la gestión se encuentra en la creación y dirección hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete.

Es justamente en esta última perspectiva que se ubica el concepto de gestión como la creación de las condiciones para el futuro educativo que se quiere lograr. Esto significa que se tiene que tener un proyecto que se requiere lograr, que se seleccione a las personas que se considera capaces para realizarlo (Directivos, docentes, y administrativos), que se programen y ejecuten acciones para irlo concretando y que se solucionen los problemas que lo obstaculizan. Finalmente, que se generen recursos y se los administre para contar con las personas que se requiere y para realizar las acciones que se necesitan.

En síntesis la gestión es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, todo depende de los fines que persiga la organización.

Se puede apreciar la importancia de la gestión educativa en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidas del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, etc.

4.1.2. Tipos:

4.1.2.1. Gestión Institucional.- Se caracteriza por:

- Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo.
- Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educativo y otras normas pertinentes a su función directiva.
- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.
- Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional (PEI).
- Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

4.1.2.2. Gestión Pedagógica.- Se caracteriza por:

- Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
- Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.
- Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.

- Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.
- Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

4.1.2.3. *Gestión Administrativa.* - Se caracteriza por:

- Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuado al centro educativo.
- Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.
- Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

4.2. *Liderazgo educacional*

4.2.1. *Conceptos.*- El liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal. Un líder puede ser definido como una persona capaz de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines. Consiste fundamentalmente en que el gerente líder posea buena capacidad expresiva, intelectual y social.

Liderazgo se define como “*la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad*” (Diccionario de la Lengua Española, 1986).

También se define liderazgo como las *"cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos"*. Otras definiciones son: *"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"* (Diccionario de Ciencias de la Conducta, 1956).

Se entiende entonces al liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma y de hecho lo hacen a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo por regla general el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información

sobre las alternativas para que cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

4.2.2. *Importancia del liderazgo.*- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. El liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. Muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

4.2.3. *Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo.*- Los líderes en las instituciones educativas se enfrentan a muchos retos todos los días. Ellos son los responsables por adición a otras actividades tales como:

- La contratación, supervisión, capacitación y evaluación de los profesores
- La programación de la oferta educativa
- El presupuesto
- La planta física
- La atención a los alumnos y sus familias
- La promoción y captación de alumnos (en escuelas privadas)
- La comunicación organizacional y la organización de eventos.

Ser líder en una institución educativa requiere una variedad de características como:

- Paciencia
- Un buen sentido del humor

- La habilidad de motivar
- Organización
- Persistencia
- Honestidad
- Responsabilidad, y visión.

Con los cambios en la forma de aprender y trabajar vienen cambios en la forma de administrar las instituciones educativas. La sociedad espera diferentes resultados en cuanto a proceso y producto. Los papeles de los alumnos y los profesores empiezan a modificarse. Hay necesidad de producir alumnos más activos, dinámicos, creativos, y balanceados.

4.2.4. Tipos de líderes.- Se puede mencionar los siguientes:

a. Líder organizador.- Es aquel que establece relaciones jerárquicos y/o de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tienen problemas, los ayuda; es discreto por respeto a los demás.

b. Líder Participativo.- Es aquel que cree que el poder está en el equipo y no en una persona. En este caso el poder significa adaptarse a los hombres y a las situaciones, dando importancia o valor a la lealtad y solidaridad y tomando decisiones con criterio.

c. Líder Burócrata.- Son los que dirigen a la organización desde su oficina; estructuran las organizaciones sobre la base de un sistema complejo de trámites y requisitos; otorgan gran importancia al estatus social; son soberbios y conflictivos; no son solidarios con sus colaboradores e inducen a sus

colaboradores a que le sientan miedo. No están encuadrados en la realidad, por lo que toman decisiones sin criterios y equivocadas.

d. Líder Emprendedor.- Dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, tienen iniciativa y motivación; impulsa a su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos; establece las relaciones jerárquicas claras. No hace nada al azar; actúa con frialdad y realismo; combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás.

e. Líder Paternalista y Demagogo.- Tiene el ego inflado, son protectores de manera neurótica, hablan demasiado, prometen cosas que después no cumplen. Hablan mucho de equipo y democracia, son muy influenciables, sus colaboradores pueden manipularlos sin que se den cuenta.

f. Líder Técnico.- Conformado por profesionales técnicos y especialistas competentes, son objetivos, realistas y dan más importancia a la parte técnica. Estos líderes son exigentes, buscan resultados y se rodean de colaboradores.

g. Líder oportunista.- Son líderes que practican con frecuencia la ley de la jungla, son manipuladores y comodines, se sobreestiman demasiado y presionan a otros para obtener lo que desean; siembran intrigas y cizañas, fingen sus verdaderos sentimientos para conseguir sus objetivos ambiciosos, siempre quieren salirse con las suyas, son inteligentes y hábiles para manipular al grupo, son egoístas y desleales.

4.3. *Diferencias entre directivo y líder*

4.3.1. *El Director*

- El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.
- Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto pero dentro de ciertos límites.
- Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.
- Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo.
- Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.
- Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.

4.3.2. *El Líder*

- Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.
- Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
- Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.

- Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.
- Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
- Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.
- Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
- Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.
- Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

4.3.3. *Diferencias entre dirigente y líder*

- El líder se inspira en la convicción o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios y en la solidez de la organización.
- El líder debe ser y parecer mientras que el dirigente basta con que lo sea. El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas, pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.
- Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja, el dirigente aspira siempre a ser líder aunque no siempre lo logra y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente aunque no lo quiera.
- Aún cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical, el carisma del líder es personalísimo y por

ende intransferible; el del dirigente es institucional y se traspasa automáticamente al relevo en turno.

- El dirigente manda, el líder convence. La perseverancia en el líder llega a parecer heroicidad, en tanto que en el dirigente apenas se considera trabajo de rutina.
- La dirigencia es un oficio y el liderazgo un arte. Las dos son tareas gregarias, la dirigencia tiene que ver con pocos y el liderazgo con muchos.
- El líder cree en la acción y el dirigente confía más en la omisión.
- El dirigente pugna porque los principios se respeten y el líder porque se disfruten. El dirigente se inclina por la capacidad y la efectividad mientras que el líder por la ideología.
- Al margen de líderes o dirigentes conviene recordar que la pasión o la emoción no hace del hombre un auténtico líder político, es la entrega a una causa digna que se ejecuta en toda su magnitud.
- El dirigente debe aspirar a ser líder si desea conducir efectivamente a su organización; y no obstante, el líder no está llamado a ser forzosamente dirigente.

4.4. Los valores y la educación

El tema de los valores ha estado presente a lo largo de la historia de la educación, por ello la pregunta que ha invadido la mente de muchas personas involucradas o no con la cuestión educativa siempre ha sido: ¿cómo educar en valores?.

Los valores son un producto de la vida social que ha forjado el hombre, los cuales han ido cambiando de acuerdo a las circunstancias que se han ido presentando en el desarrollo de la sociedad, es por ello que son inseparables. *“El hombre civilizado, lo mismo que el hombre primitivo, es moldeado por la sociedad, y de modo tan real y efectivo como moldea él la sociedad en que vive”* (Carr, 1997:79). *“La naturaleza humana ha mudado tanto, de país a país y de un siglo a otro, que es difícil no considerar los valores como fenómeno histórico, al que configuran las condiciones y convenciones sociales imperantes”* (Carr, 1997:79).

El uso común y lingüístico le estipula dos significados a la palabra "valor". El primero apunta al uso de una cosa, lo valioso o útil que puedan ser para una persona, el "valor" como utilidad de las cosas para generar beneficios al hombre, y por otro lado valor como "gallardía", acto de coraje.

Para esta investigación el concepto de “valor” que más incumbe es como cualidad del espíritu humano que define y condiciona sus actos de voluntad. *“El valor como esquema de comportamiento que define lo bueno y lo malo como parte de la búsqueda de la felicidad del ser humano”* (Rodríguez, 2004:14). Los valores lo expresamos en la convicción razonada de que algo es bueno o malo, interiorizado se convierte en normas y pautas de comportamiento.

Los valores expresan sistemas de "conciencias", rigen nuestra mente y configuran o explican nuestras acciones. *“Es más viable saber los valores de una persona por las acciones que realiza que por las declaraciones de virtud o malicia que pueda expresar, los valores se constituyen en conductas orientadoras”* (Guédez, 2001). *“El valor no es, pero vale”*, con ello Payá (1997) ilustra con claridad indudable que *los valores existen en la acción, interés y la voluntad de las acciones humanas.*

La sociedad con sus diferentes culturas e individuos está respaldada por una carga de valores que – consciente o inconscientemente- condicionan el proceder del individuo bajo determinados métodos o patrones culturales.

“La educación forma el carácter, mental y moral del individuo” (Dewey, 1995), es por ello que la educación es esencialmente un *“proceso de educación en valores”*. (Dewey, 1995; Payá, 1997; Savater, 2003; Bertone, 2003). *“Cuando nacemos comienza el mundo a obrar en nosotros, y pasamos de ser unidades biológicas a unidades sociales lo que implica desarrollar la humanidad en el ser humano”* (Savater, 2003). En esta evolución de vida se forma la humanidad del hombre bajo algunos efectos sociales, culturales e históricos. La formación en valores precede de la vida social y de la acción escolar; esta socio construcción, reconstrucción y organización de la vida social es un proceso permanente de selección entre distintas opciones de vida y sus formas de interpretación.

La axiología como disciplina se ocupa del estudio de los “valores” en cuanto a sus relaciones, jerarquizaciones, clasificaciones conforme sus materializaciones y significados para el individuo y la sociedad.

Los valores también implican “principios”, entendiendo a estos principios como pautas universales y permanentes de desarrollo que se aceptan como verdad. Los principios son los elementos fundamentales de cualquier cosa; son verdades o ideas que sirven de fundamento a otras verdades y razonamientos; son las reglas por las que cada cual se rige. En definitiva son el origen del algo que no tiene precedente ni simple razonamiento pero que se constituyen en referentes de la acción humana.

Las características que definen a los valores son:

- El valer
- Objetividad
- Polaridad
- Cualidad

- Jerarquía
- Durabilidad
- Integridad
- Flexibilidad
- Satisfacción
- Trascendencia
- Dinamismo
- Aplicabilidad
- Complejidad

4.4.1. *Los métodos y las prácticas pedagógicas.*- Schmelkes (citado en una publicación del Dr. Latapí 2001) en un estudio que analiza las tendencias que sigue la formación de valores en la educación en América Latina llega a las siguientes conclusiones:

En nuestros países se enfatiza actualmente que debe haber congruencia entre la labor de la escuela y la de la familia; de lo contrario una descalificará a la otra y se crearán conflictos en el educando. Se enfatiza también que la prédica, la exhortación o la proclamación de ciertos valores –más si se hace autoritariamente- es de escasa utilidad; no que no influya, pero muchas veces provoca rechazo por imponerse de manera unilateral.

Se enfatiza también que *conviene privilegiar una “visión holística” (es decir, integral e integrada), que relacione unos valores con otros y haga ver su congruencia. Por esto se prefiere que la formación de valores no esté confinada a*

un área curricular (como podría ser el Civismo), sino abarcar toda la educación como un eje transversal; más aún debiera procurarse en la escuela un clima o ambiente propicio a la experiencia de los valores que se consideran importantes.

El aprendizaje de los valores en un centro educativo obedece al enfoque de educación en valores que se conciba y del prototipo de educación en valores que organice la actividad educativa. Así se puede apreciar diferentes modelos de educación en valores que encaminan el proceso de construcción de la persona moral.

Toda acción de enseñanza se despliega desde un modelo de interacción pedagógica. Cada valor y su enseñanza deben tener un criterio sustentable que pudiera fundamentar un valor en el centro educativo, no solo como acto de enseñanza, sino como principio de la actividad de la institución como comunidad de vida.

Educación en valores es tarea profunda, tiene como elemento esencial en primer lugar la vivencia. Se enseña lo que se sabe, pero se educa por lo que se vive. Además de las vivencias se requiere en segundo lugar tener claro conceptualmente lo que se quiere hacer, y como tercer requisito estar preparado metodológicamente (Ramos, 2002:69).

Para formar en valores es necesario interiorizar los contenidos esenciales a su marco referencial. Se identifica tres enfoques en la enseñanza de valores:

- a) *El enfoque de transmisión cultural.* Desde este enfoque se desprenden dos dimensiones:
 - La primera dimensión hace énfasis en cuanto a los valores morales los cuales dice, pueden enseñarse directamente de la cultura. Cada cultura tiene sus sistemas de valores que deben ser transmitidos de generación en generación. Forman parte de su constitución genético-cultural.

- La segunda dimensión se afirma en el hecho de que se asume los valores como dogma. Desde esta perspectiva la enseñanza en valores es un acto de adoctrinamiento, los valores son los que son y no hay espacio a duda sobre los mismos. Los valores y su enseñanza es un acto de formación en los dogmas del grupo.
- b) *El enfoque de clasificación de valores*, desde este enfoque no se pone tanto acento en el contenido de los valores, sino en el proceso mismo de valoración, es decir, se basa en una serie de estrategias encaminadas a que las personas hagan consiente lo que valoran y lo asumen plenamente. No existe ningún criterio que permita emitir un juicio moral, todos los valores están “clasificados” en un mismo nivel.
- c) *El enfoque de basado en principios*, en el cual se propone una formación moral con arreglo al criterio que he aceptado como fundamental. Desde este enfoque se propone que aceptar un valor es el resultado de un proceso racional. Los principios que sustentan los valores morales son asumidos argumentada mente.

4.4.2. *Valores que deben orientar el desarrollo de los sistemas educativos.* - En cualquier visualización del presente y del futuro deseable, no se puede obviar a los valores, fundamentalmente a los que deben orientar el desarrollo de los sistemas educativos. Así podemos mencionar los siguientes:

- La justicia, que se traduce en equidad, indispensable para la construcción de una sociedad altamente educada.
- La vivencia de la democracia como forma de vida, y el cuidado de la convivencia cotidiana en micro-sociedades como son las instituciones educativas.

- La demostración de la responsabilidad social y política de las instituciones educativas y de quienes en ella se desempeñan.
- El respeto y la valoración de la diferencia, sobre todo la cultural, que en la medida que propicia la relación desde planos de igualdad, asegura el mutuo enriquecimiento.
- La confianza en el personal profesional de la educación, con la consecuente mayor autonomía de cada institución escolar.
- La necesaria anticipación de toda actividad educativa a las exigencias del futuro: las que nos vendrán dadas y las que nos parecen necesarias.

“El ambiente educativo por sí solo propiciará la vivencia, y con ello el descubrimiento de pautas de convivencia que permiten el crecimiento de cada quien y de cada otro” (Schmelkes, S. 2002). En lo que concierne a los alumnos para enfrentarse a la incertidumbre y prepararse para una vida satisfactoria y evolutiva, es necesario propiciar al menos:

- El desarrollo del pensamiento alternativo, capaz de imaginarse soluciones distintas a las aparentemente impuestas capaces de superar los problemas derivados de los modelos conocidos
- El desarrollo del juicio moral, mediante el cual ellos mismos, mediante procesos de reflexión y diálogo, desarrollarán esquemas de valores propios que propiciarán la búsqueda de la congruencia entre el deber ser y el hacer.
- Planear las necesidades del futuro es hablar de lo probable, pero también de lo posible. He procurado aquí indicar que lo posible puede ser diferente de lo probable. De nosotros, los educadores, depende una parte importante de que esta utopía se vaya realizando.

4.5. *Valores del Plan Decenal de Educación*

En los tiempos actuales la crisis educativa se evidencia en la pérdida de valores; es en forma progresiva como se ha perdido el espacio de verdaderos líderes comunitarios en su proceso de desarrollo humano. Por consiguiente ser un líder educativo, se ha convertido en un don esencial para salir de esta crisis que nos agobia, y así, poder iniciar un proceso de transformación social. Esta transformación en su parte inicial estaría bajo la responsabilidad de un grupo de maestros comprometidos, inmersos dentro del sistema educativo, cuya misión será la de formación y desarrollo humano.

El Ecuador durante los últimos quince años ha proyectado nacional e internacionalmente acuerdos básicos con relación al sector educativo. Consecuentemente se ha creado el Plan Decenal de Educación 2006 – 2015 que busca rescatar los esfuerzos realizados y propone una gestión estatal de largo aliento que establezca y organice las diferentes prioridades con un sentido inclusivo, pluricultural y multiétnico.

Las líneas generales de este plan fueron acordadas por el Consejo Nacional de Educación, el 16 de junio de 2006 donde se fija por objetivo general: *“Garantizar la calidad de la educación nacional con equidad, visión intercultural e inclusiva, desde un enfoque de los derechos y deberes para fortalecer la formación ciudadana y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana”* (MEC. 2006).

Para el cumplimiento de este objetivo aplica los siguientes principios:

- **Equidad.-** Creación de condiciones para garantizar igualdad efectiva de oportunidades educativas en todo el territorio, comprometiendo a que los niños, niñas, jóvenes y adultos tengan acceso a una educación de calidad

- **Calidad.-** Referida a la capacidad que tiene la escuela, el colegio o la universidad de brindar sistemáticamente a sus estudiantes y egresados competencias para la acción.
- **Pertinencia.-** Para que la educación que receptan los estudiantes responda a las necesidades del entorno social, natural cultural, en los ámbitos local, nacional y mundial.
- **Inclusión.-** Para impedir discriminación en razón de la edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma; religión, filiación política, orientación sexual; estado de salud, discapacidad o diferencia de cualquier otra índole.
- **Eficiencia.-** Para formar ciudadanos, hombres y mujeres, que puedan participar activa y productivamente en los procesos de desarrollo del país
- **Participación.-** Que permita incorporar a toda la población ecuatoriana tanto en los procesos de desarrollo como, también, en las decisiones locales y nacionales.
- **Rendición de Cuentas.-** Para generar una cultura de la evaluación y promover una activa participación ciudadana en torno la calidad y equidad de la educación nacional.
- **Unidad.-** Basada en la soberanía de la nación ecuatoriana, en su historia milenaria y en el reconocimiento de la diversidad de sus regiones, pueblos, etnias y culturas.
- **Continuidad.-** Para conservar articulación, secuencia y periodicidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje, en los diferentes niveles y modalidades por las que pasa un estudiante.

- Flexibilidad.- Para diseñar y ejecutar modelos pedagógicos y didácticos alternativos, que respondan y se adapten a las circunstancias y características regionales de carácter ocupacional, climático y productivo.
- Alternabilidad.- Que faculte programar relevos periódicos en los niveles de la dirección escolar y posibilitar la promoción vertical de los miembros del magisterio nacional.

También para el cumplimiento del objetivo general del plan decenal se aplica los siguientes valores:

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

- Responsabilidad.- Para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás y como garantía de los compromisos adquiridos.
- Pluralismo.- Para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, a desarrollar libremente su personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás.

La orientación del sistema educativo ecuatoriano en el plan decenal es:

- Ética.- Para conocer las condiciones de la conducta moral, el origen y finalidad de los valores, los vínculos entre ética y política, desde la noción de ideología hasta los problemas bioéticos suscitados por el desarrollo tecnológico.
- Pluralista.- Para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento y para desarrollar libremente personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás.
- Democrática.- Para practicar libertades básicas, reconocer que la autoridad emana del pueblo, que éste debe participar en administración del Estado y que se debe promover la cultura del control popular sobre la gestión gubernativa.
- Humanística.- Para que los niños, niñas, jóvenes y adultos desarrollen desde la escuela, el hogar y la sociedad una actitud vital basada en una concepción integradora de los valores humanos.
- Investigativa.- Para generar una conducta sistemática en la búsqueda de las causas y relaciones por las cuales se produce fenómeno o acontecimiento, y proponer soluciones lógicas a los problemas.

- Científica.- Para fundamentar la actividad cotidiana en una información sistematizada y verificable, y posibilitar una rigurosidad académica que posibilite descubrir y explicar los fenómenos naturales y sociales.
- Técnica.- Para que los estudiantes y egresados adquieran el hábito de utilizar métodos, procedimientos y recursos cuando realicen una actividad determinada
- Intercultural.- Para tomar conciencia que existen otras culturas que conviven en el territorio, con sus manifestaciones y rasgos propios y para que exista un entendimiento nacional sobre la base de la aceptación y respeto mutuos.

5. DIAGNÓSTICO

5.1. *Los instrumentos de gestión educativa*

El colegio Atahualpa es una institución fiscal mixta, creada para atender a la población educativa imbabureña, proporcionando estudios de bachillerato en la modalidad escolarizada con el desarrollo de acciones académicas y con el apoyo técnico-administrativo que permite al estudiante adquirir los conocimientos y habilidades con el fin de incorporarse a las instituciones del nivel superior o al mercado laboral si así lo requieren. La institución aplica instrumentos de gestión educativa con los que planifica y desarrolla acciones que promueven la gestión y el liderazgo.

5.1.1. Manual de organización.- El Colegio Atahualpa al ser una institución responsable y organizada cumple funciones acordes a lo estipulado en el reglamento general de la ley de educación. El colegio está organizado por departamentos como:

- Rectorado.- Representado por el Rector cumple funciones como cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Ministerio de Educación y Cultura y de la Dirección Provincial de Educación del Imbabura. Asistir a las reuniones convocadas por la Dirección Provincial de Educación. Supervisar en forma conjunta con los Directores de Área Académica, el cumplimiento del Reglamento interno procurando el fortalecimiento, agilidad y normalidad institucional, elementales para coordinar las funciones administrativas y académicas. Elaborar políticas para cumplir con la misión de la institución. Ejercer y/o delegar a los Directores de Área Académica, la supervisión

pedagógica del colegio. Convocar y presidir reuniones establecidas en el orden académico, económico y administrativo. Asistir y/o designar un Directivo – Representante a los actos oficiales o sesiones de trabajo convocadas por Autoridades del Ministerio de Educación.

- Vicerrectorado.- Representado por el Vicerrector que es la segunda autoridad del establecimiento cumple con funciones como verificar que se llene el leccionario en forma secuencial conforme a la programación y en forma técnica. Observar periódicamente las actividades que se realizan en el aula a fin de hacer un seguimiento y rectificación, si fuera preciso, al proceso enseñanza aprendizaje. Organizar las actividades metodológicas del proceso enseñanza aprendizaje y presentar al Rectorado las innovaciones realizadas. Acorde a las directrices del Rector coordina con los Directores de área, el cumplimiento de disposiciones ministeriales, a través de las directrices correspondientes, en cuanto a optimizar el proceso educativo en los aspectos de planificación, organización, ejecución y control. Diseña con los Directores de Área, el cronograma básico de actividades académicas, culturales, deportivas y sociales, para conocimiento y aprobación del Rector y su inclusión en el Plan Estratégico Institucional. Conocer y evaluar los Planes Didácticos Anuales. Elabora el Plan Estratégico Institucional y el correspondiente informe anual. Diseña Estrategias para lograr la recuperación académica de los alumnos, previa nómina enviada por el Departamento de Orientación e informar a la Junta de Curso.
- Consejo directivo.- Está conformado por el Rector, el Vicerrector, tres vocales principales, elegidos por la Junta General y sus respectivos suplentes. Actúa como secretario el titular del plante el cual tiene voz informativa pero no voto. El Consejo Directivo se reúne ordinariamente por lo menos una vez al mes; y extraordinariamente cuando lo convoque el

Rector. Son deberes y atribuciones conocer, analizar y aprobar el Plan Institucional. De igual forma debe conocer y aprobar el Informe de la Comisión encargada de estudiar los promedios de los estudiantes para la elección de abanderado.

- Junta general de directivos.- Se integra con los siguientes miembros: El Rector, Vicerrector, Inspección General, Jefes Departamentales y los Profesores e inspectores que prestan servicios docentes en el plantel. Actúa como secretario el titular del establecimiento. La Junta general de directivos se reúne en forma ordinaria, al inicio y finalización del año lectivo. Las sesiones extraordinarias se realizan previa convocatoria del Rector, por sí o a petición de las dos terceras partes de sus miembros, y en ellas se tratarán los asuntos constantes en la convocatoria. Son deberes y atribuciones conocer la planificación anual institucional para prever condiciones o posibilidades futuras y tomar una serie de decisiones con respecto a ellas. Estudiar y resolver los asuntos que fueren sometidos a su consideración por el Rector.
- Junta de profesores de cursos.- Se integra con todos los profesores que laboran en un curso o paralelo, el inspector del curso y el representante del Departamento de Orientación Estudiantil. Actúa como secretario el profesor designado para la Junta para el periodo de un año lectivo. Sus funciones son estudiar y analizar detenidamente el aprovechamiento de los alumnos, tanto individual como del curso, globalmente y por asignatura, estableciendo un seguimiento mensual, para sugerir medidas que permitan alcanzar el más alto grado de eficiencia en el proceso de aprendizaje. También informa por escrito al rector y a la junta de directores de área acerca del aprovechamiento, disciplina de los estudiantes y las dificultades técnico-pedagógicas que se presentaren. Además resuelve e informa al consejo directivo, respecto de las sanciones que deban aplicarse a los

alumnos que hubieren incurrido en faltas disciplinarias graves, previo el informe de la comisión de disciplina. Promueve acciones coordinadas, con las juntas de profesores de áreas académicas, para obtener logros globales en los procesos de aprendizaje y formativos integrales, de los alumnos.

- Junta de dirección de área.- Está integrada por todos los directores de Área Académica, designados por el Consejo Directivo y por el Jefe del Departamento de Orientación; es presidido por el Vicerrector. Se encarga de planificar anualmente su trabajo. Promueve un permanente proceso de mejoramiento de la educación y un trabajo educativo coordinado continuo e integrado. Coordina las actividades educativas del profesorado. Selecciona y recomienda los procesos didácticos, más convenientes para la dirección del aprendizaje y los criterios de evaluación aplicables a las diferentes áreas académicas. Propicia la investigación y experimentación pedagógicas, así como la innovación y adaptación curricular. Lleva el Libro de Actas de Juntas de Directores y Subdirectores de Áreas Académicas. Ajusta los objetivos generales de la Educación, con la Visión y Misión Institucional. Verifica los avances de los contenidos programados, en relación con el plan anual presentado, a través de las evaluaciones de clases, revisión de los leccionarios y planes semanales. Conoce e informa acerca del uso adecuado de textos básicos y otros útiles solicitados por los profesores de las diferentes áreas académicas y, la pertinencia de los mismos.
- Departamento de orientación y bienestar estudiantil.- Es un organismo técnico y asesor encargado de impulsar y dinamizar la orientación educativa y los servicios destinados al bienestar estudiantil del establecimiento. Sus deberes son formular las políticas que guíen la labor de Orientación y bienestar estudiantil del establecimiento. Pone en práctica acciones que promueven la participación del personal directivo, docente,

administrativo, así como estudiantes y padres de familia, en los programas de Orientación y bienestar estudiantil. Analiza los informes anuales y ocasionales presentados por el servicio de Orientación y Bienestar Estudiantil y formula las recomendaciones pertinentes. Establece diagnósticos psico-socio-económicos y de salud de los alumnos, y plantear alternativas de solución.

- Departamento de recursos humanos o desarrollo del talento humano.- Representado por profesores e inspectores cumple y hace cumplir leyes, reglamentos y más disposiciones impartidas por el Rector. Participa en la ejecución del Plan Institucional. Socializa y analiza con los alumnos las normas disciplinarias al Reglamento Interno de la Institución en lo concerniente a los alumnos. Desarrolla acciones tendentes a orientar el comportamiento y la presentación personal de los alumnos, así como ofrecer ayuda para la solución de los problemas individuales o de grupo. Da a Conoce la Visión y Misión Institucional, para clarificar los objetivos del plantel y, obtener de los alumnos y padres de familia, compromisos e identificación con los mismos. Establece directrices encaminadas a crear un ambiente de simpatía, confianza, cordialidad, cooperación y respeto mutuo, reflejados a través de hábitos y actitudes positivas, identificando a la educación con la práctica de valores humanos. Controla la asistencia y disciplina de los alumnos, durante las actividades diarias y formaciones generales.

5.1.2. *El Código de Ética.*- En el código de ética del Colegio Atahualpa, la institución se compromete en:

- Buscar el bien común para alumnos, trabajadores, docentes y de apoyo a la educación, por encima de los intereses particulares.

- Propiciar la buena imagen del colegio con acciones, palabras honestas y dignas de credibilidad.
- No usar el cargo en el colegio para ganancia personal.
- Actuar siempre en forma imparcial y en estricta observancia de las normas y reglamentos.
- Atender con eficacia y calidad la optimización de los recursos y la rendición de cuentas.
- Respetar y defender la preservación del entorno cultural y ecológico del colegio.
- Atender a todos los miembros del colegio y de la comunidad con generosidad, sensibilidad, solidaridad e igualdad.
- Respetar sin excepción alguna la dignidad de la persona humana, los derechos y libertades que le son inherentes.
- Promover y apoyar estos compromisos con el ejemplo personal.

5.1.3. *Plan estratégico.*- La visión del plan estratégico del Colegio Atahualpa es formar jóvenes integrales, alegres y competentes. La misión para este año lectivo es llegar a ser una institución formadora de generaciones capaces de gobernarse a sí mismas y actuar con justicia y sabiduría en toda área de la vida.

Para ello sigue las siguientes líneas de acción:

- En lo correspondiente a la gestión directiva busca establecer plenamente los departamentos académicos organizando cronogramas y reuniones. También quiere conformar una asociación de padres de familia con sentido

de pertenencia; para ello las acciones estratégicas a aplicar es organizar una reunión de padres de familia en la cual se selecciona a los integrantes para la asociación de padres de familia y así conformar la Aso-familia. También pretende organizar un sistema de comunicación que permita llevar a cabo alianzas.

- Concerniente a la gestión académica, planea crear y definir espacios para la capacitación de los docentes con el fin que en cada área se lleve a cabo la investigación y la divulgación de sus resultados; para ello se prevé capacitaciones para toda la comunidad educativa sobre tópicos investigativos con aplicación en el quehacer pedagógico. Otro objetivo es realizar y unificar una metodología para mejorar la formación académica; las acciones estratégicas son plantear un proceso metodológico, unificando criterios y procesos de evaluación y seguimiento por periodo.

5.1.4. Plan operativo POA

Calendario escolar 2010 – 2011

Fecha	Actividad	Cargo	
1 ^{er} TRIMESTRE			
Agosto	16 al 20	Matriculación y registro de alumnos	Dirección
	23 al 28	Organización, Capacitación y Planificación	Administración
Agosto	31 al 1 sep.	Evaluación Diagnóstica	Plantel docente
Septiembre	2 al 4	Desarrollo de Contenido	

Septiembre	6	Inauguración del año lectivo	Plantel docente
	26	Proclamación del Abanderado	Autoridades doc.
Noviembre	2 y 3	Difuntos y Día de Cuenca	Feriado
Diciembre	13 al 18	Exámenes	Docentes
Diciembre	20	Navidad y año nuevo	Feriado
2 ^{do} TRIMESTRE			
Enero	12	Reunión de la comisión cultural deportiva y social	Vicerrectorado
Enero	13	Entrega de boletines a los padres de familia	Tutores
Enero	15	Caminata Trimestral	Tutores y docentes
Enero	22	Reunión de todas las áreas	Jefes de área y docentes
Enero	28	Elaborar el alcance del código de convivencia y corrección del PEI	Comisión PEI
Enero	29	Minga general	Docentes
Febrero	2	Anuncio de las fiestas patronales	Área de CC.FF.
Febrero	2	Talleres de concienciación de Problemática estudiantil	Área de Des. Grupal

Febrero	8	Conferencia	Área de CC:NN
Febrero	9	Sesión Solemne de Fiestas Patronales	H. C. D.
Febrero	11	Entrega de boletines a los padres de familia	Tutores
Febrero	24	Preparación al Programa de Juramento de la Bandera	Inspección CC:FF:
Febrero	27	Juramento de la Bandera	Autoridades Doc.
Marzo	7 y 8	Carnaval	Feriado
Abril	13	Día del Maestro	Autoridades Doc.
Abril	11 al 15	Exámenes	Docentes
Abril	19	Entrega de boletines a los Padres de familia	Tutores
Abril	21 y 22	Semana santa	Feriado
3 ^{er} TRIMESTRE			
Junio	23	Sesión del Consejo Directivo	Rector
Junio	27 al 1	Exámenes 6 ^{tos} cursos	Docentes
Julio	13	Graduación Bachilleres	Autoridades Doc.
Julio	15	Clausura	Autoridades Doc.

5.1.5. *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*.- El proyecto educativo institucional PEI del Colegio Atahualpa contiene:

- **Objetivos generales:**
 - Ofrecer una formación académica de calidad mediante métodos de aprendizaje que permitan al alumno acceder a un conocimiento integral, para comprender y valorar la realidad natural, social y personal.
 - Potenciar al máximo las capacidades de los alumnos estimulando sus aptitudes físicas, intelectuales, afectivas y artísticas.
 - Valorar la cultura de nuestro país a través del conocimiento de sus orígenes, la tradición y las expresiones populares de nuestro folklore.
 - Ofrecer espacios de encuentro e integración de todos los integrantes de la unidad educativa en el ámbito deportivo, artístico, cultural y social.
- **Reseña histórica.**- En el año de 1978, Caranqui tenía una gran población escolar que estudiaba en el jardín de infantes “Avelina Lasso de Plaza” y en cinco escuelas locales; estas eran: “Juan Miguel Suárez”, “José Nicolás Vacas”, “Medardo Proaño” y “Oscar Efrén Reyes” y en el Jardín Escuela Particular “Santa Marianita de Jesús”. La población estudiantil, al terminar la primaria, tenía que trasladarse a la ciudad de Ibarra para continuar sus estudios secundarios; lo que provocaba inconvenientes en las familias. Ante esta necesidad y el incremento de población escolar, surge la idea de crear un colegio en la parroquia. Los promotores y ejecutores de esta idea fueron: El Sr. Miguel Ruiz, director de la escuela Juan miguel Suárez, el Lic. Gonzalo Checa, la Srta. Prof. Magdalena Quintana, la Sra. Prof. Elba Espinosa de Gudiño, el Sr. Luís Gordillo, Supervisor de Educación de esta zona, el Lic. Cruz Elías Vásquez, el Lic. Galo Mantilla, entre otros. En un acto solemne en la tarde del 2 de octubre de 1978, en la escuela Juan Miguel Suárez se dan cita 102 alumnos, igual número de padres de familia,

autoridades de la parroquia, las profesoras acreditadas por el Ministerio de Educación para el Colegio "SIN NOMBRE DE CARANQUI", la Sra. Myriam González, Lic. Ruth Yépez y el Lic. José Cervantes, Supervisor de Educación Media (Rector encargado); quien declaró iniciado el año lectivo 1978-1979, por disposición de la Dirección Provincial de Educación; el mismo que funcionaría provisionalmente hasta obtener el decreto efectivo de creación por parte de Ministerio correspondiente. El Lcdo. Cervantes, después de declarar inaugurado el año escolar.

- Símbolos institucionales:

- Logotipo



- Himno al Colegio "Atahualpa"

Autores:

Letra: Dr. Amílcar Tapia Tamayo

Música: Prof. Ramiro Proaño S.

Coro

Se brillantan tus glorias primeras,

se iluminan sublimes destinos,
es fulgor en tus anchos caminos,
oh, colegio de estirpes señeras.

Estrofas

Atahualpa, soberano guerrero,
en ti es lumbre que todo lo inflama,
su valor es eterna proclama, bis
gloria inmensa del patrio solar, bis

ii

Tus maestros baluartes eternos,
tus alumnos el nervio que late,
fuerza heroica que nada le abate
en su alegre y constante bregar.

iii

En tus alas respira la ciencia,
surge el arte, fulgura la herencia,
luz eterna, tu clara conciencia,
que en ti solo podemos hallar.

- Valores.- El proyecto educativo institucional del Colegio Atahualpa se orienta en valores como:
 - Trabajo en equipo: Construcción interdisciplinaria del saber, en donde todos son mutuamente responsables por los procesos y sus resultados.
 - Equidad: Disponibilidad de los bienes de la institución y del servicio educativo, sin exclusión ni desmejoramiento de la calidad u oportunidad, para que unos y otros accedan sin discriminación.
 - Servicio: Reconocimiento de los derechos del ciudadano y la consideración en el actuar frente a la comunidad con actitud de cooperación y colaboración por convicción.
 - Transparencia: Actuación de manera abierta, visible, permitiendo al cliente interno y externo acceder a información, documentación, requisitos, y términos de referencia.
 - Lealtad: Respeto propio y por los demás, manifiesto en el comportamiento, actuación y ejecución de su trabajo con rectitud, honradez, dignidad, eficiencia y veracidad.

- Políticas académicas
 - Política curricular.- Elaborar un currículo pertinente, integral, interdisciplinario y basado en competencias que favorezcan el tránsito del estudiante en la institución.
 - Política de formación investigativa.- Construir una cultura investigativa e incentivar el pensamiento crítico mediante el desarrollo de proyectos de investigación.
 - Política de proyección social.- Mantener el compromiso institucional con el desarrollo regional fomentando la investigación, la responsabilidad social, el compromiso ético y el diálogo interdisciplinario entre la comunidad académica y la sociedad.

- Política de extensión.- Ofrecer educación continuada que responda a las necesidades sociales de personas y organizaciones.
- Política de selección y seguimiento a estudiantes.- Privilegiar la relación con el estudiante partiendo de reconocerlo como persona, con historia y proyecto de vida, con derechos y deberes, con fortalezas y debilidades, con deseo y exigencia de integración y superación cultural.
- Política de personal académico.- Fortalecer la comunidad profesoral mediante acciones que vivifiquen su que hacer académico, profesional y personal, reconociéndola como parte fundamental del proceso académico.
- Política de medios educativos.- Optimización de los recursos físicos, bibliográficos, educativos y tecnológicos.
- Política de calidad-auto evaluación.- Diseñar e implementar un sistema de auto evaluación como proceso de aseguramiento de la calidad.

5.1.4. Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores.

- Formar integralmente a todos niños, jóvenes y adultos, sin distinción de etnia, condición social, cultura y género, para convivir en paz y en democracia.
- Desarrollar valores éticos, morales, cívicos y espirituales en todos los ciudadanos.
- Crear seres humanos amorosos, honestos, solidarios, responsables, autónomos, críticos, reflexivos, ecuanimes, líderes, creativos, emprendedores, reflexivos, libres, comprometidos consigo mismo y con los demás.

- Potenciar en niños, jóvenes y adultos el mínimo de habilidades que necesitan para tener éxito en sus estudios.
- Desarrollar su propia creatividad y talento.
- Preservar y fortalecer la identidad cultural.
- Fomentar una cultura de trabajo en equipo como elemento de expresión y liberación de los seres humanos.
- Mejorar la calidad de la educación y el desarrollo institucional.
- Lograr el cambio y la transformación en el aula a través del uso de la tecnología y la elaboración de proyectos.
- Descubrir talentos y potencialidades humanas que son innatas y compartidas.
- Procurar el acceso a un mayor número de alumnos y mejorar la calidad de educación dentro del aula.
- Establecer normas y mecanismos que garanticen la participación efectiva de padres y madres de familia en la educación de sus hijos.
- A participar activamente en el mejoramiento de la calidad de la educación.
- Compromisos:
 - Propiciar una educación holística, para fomentar en los jóvenes la idea de que ser un ser humano también es un deber.
 - Desarrollar la educación en valores.
 - Fortalecer las inteligencias múltiples.

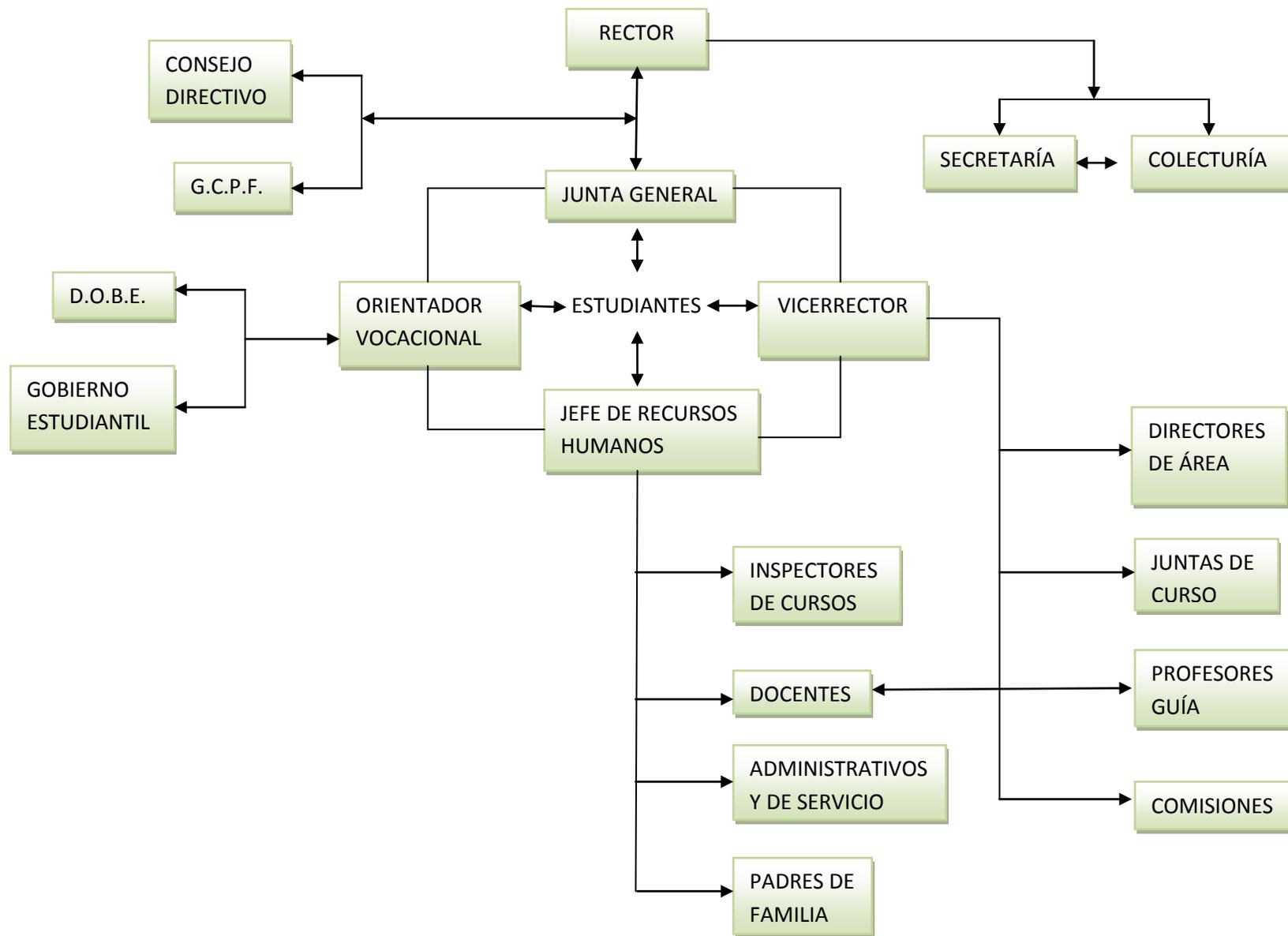
- Estimular la investigación de la ciencia y la tecnología. Fomentar el espíritu de solidaridad, justicia y libertad.
- Aprender y conocer los valores y practicarlos como ejemplo de vida.
- Atender la adaptabilidad de la conducta y las normas de proceder Procurar una dimensión introspectiva para desarrollar valores. Fortalecer el valor pedagógico, el cultivo del diálogo y el respeto a la autonomía.
- Proteger nuestro entorno, como un deber de todos para la conservación del medio ambiente.

5.2. *Estructura Organizativa*

5.2.1. *Visión y Misión*

- **Visión.-** El Colegio Atahualpa como institución educativa fiscal promueve la unidad en la diversidad, potenciando eficientemente la capacidad crítica y creativa de los(as) estudiantes, proyectándose a ser líder en el norte del país.
- **Misión.-** El Colegio “Atahualpa” es una Institución fiscal mixta; que ofrece a la ciudadanía Imbabureña una educación humanística, técnica e inclusiva con calidad y calidez; orientada a formar bachilleres competentes y comprometidos con el desarrollo del país.

5.2.2. *El Organigrama*



5.2.3. *Funciones por departamentos.*- En la institución se encuentra los siguientes departamentos:

- Rectorado: En este departamento el rector planifica, organiza, dirige y controla a cada uno de los miembros que laboran en la institución.
- Junta General de Profesores.- En este departamento se reúnen todos los profesores para tratar asuntos referentes a los estudiantes y para señalar pautas para el mejor aprendizaje académico.
- Jefe de recursos humanos.- Se responsabiliza por el cumplimiento, orden y disciplina en los estudiantes; así como también de los registros, formularios y más documentos oficiales de Inspección.
- Departamento de orientación vocacional.- El cual está bajo la responsabilidad de un orientador quien es un docente, con post-título en Orientación, responsable de planificar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de orientación educacional, vocacional, profesional y de programas especiales del establecimiento educacional vinculadas con orientación, y atender problemas de orientación a nivel grupal e individual.

5.3. *El clima escolar y convivencia con valores*

Cumpliendo con el acuerdo ministerial número 182 con fecha 22 de mayo del 2007, emanado por parte de las autoridades del Ministerio de Educación, el colegio Atahualpa aplica el código de convivencia, mismo que tiene el propósito de fortalecer y desarrollar integralmente a los actores de la comunidad educativa (autoridades, docentes, estudiantes, padres y madres de familia, personal administrativo y de apoyo).

5.3.1. *Dimensión pedagógica curricular y valores.*- La institución se responsabiliza de acompañar a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva.

Desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados se aplica enfoques curriculares y contenidos programáticos, develando las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de los alumnos.

Por lo tanto en la institución se mantiene los siguientes estándares:

- Docentes con dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.
- Docentes con capacidad crítica.
- Docentes que planifican sus clases considerando la diversidad estudiantil.
- Docentes propiciadores de experiencias de aprendizaje en función de la capacidad del alumno.
- Docentes estimuladores de la confianza y capacidades del alumno.
- Docentes generadores de avances, esfuerzos y logros.
- Docentes propiciadores de la participación activa, crítica y creativa.
- Institución que favorece los conocimientos y valores multiculturales.
- Institución que incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente.
- Ambiente propicio para la práctica de los valores de solidaridad, tolerancia, responsabilidad y fraternidad.

5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores. - El colegio Atahualpa cuenta con estamentos claramente estructurados como directivos, representantes de los profesores, centro de alumnos y representación de los apoderados (Aso - familia).

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

Al existir un representante de distintos niveles de la unidad educativa se exige una relación de respeto, donde todos tienen derecho a opinar y a entregar sus puntos de vista, que son considerados y estudiados para su aplicación.

El proyecto fundamental de este equipo de gestión es el de mejorar los requerimientos de los alumnos en instancias educativas y de infraestructura.

5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores. - Estas funciones determinan el perfil de competencias que deben poseer los directivos asociadas con:

- El manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer.
- El manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto.

- La toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución.

5.3.4. *Dimensión comunitaria y valores.*- La dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos tienen el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículum-amplio y restringido-, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Dentro del colegio existen buenas relaciones entre padres de familia, docentes y alumnado. Los padres de familia, en su mayoría, manifiestan tener apoyo de la institución en todos los aspectos. Estos a su vez apoyan con las actividades de los alumnos, cuando son trabajos en equipo o colectivos. En ocasiones los padres se ven involucrados en lograr un objetivo planteado con anterioridad.

Desafortunadamente también existen padres de familia que no responden a la baja autoestima o desempeño escolar de los alumnos, también se cuenta con poco apoyo por parte de estos, aún siendo pocos los casos así, la mayoría siempre apoya por lograr los objetivos establecidos.

5.4. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Plan operativo anual POA y proyecto educativo institucional. -Docentes motivados en participar en las diversas comisiones de gestión. -Padres de familia dispuestos a participar en las actividades educativas 	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración y actualización permanente del Reglamento Interno, POA, PEI. -Práctica de actitudes y normas de convivencia social. -Mantenimiento de buenas relaciones con los apoderados y por ende con la comunidad educativa.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Docentes desmotivados en participar en las diversas comisiones de gestión.- Cumplimiento parcial de lo establecido en el Reglamento Interno. -Desconocimiento de los documentos de gestión de parte de la dirección y la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Personal docente y administrativo, renuentes a la supervisión y monitoreo de las actividades pedagógicas y de gestión. -Falta de comunicación, no existe un liderazgo efectivo de parte de la dirección con la comunidad educativa. -Serie de factores que dificultan para lograr un liderazgo en lo referente a la gestión institucional.

5.5. Resultados

El Colegio Atahualpa es un establecimiento fiscal ubicado en un sector urbano de la provincia de Imbabura, cantón Ibarra, parroquia de Caranqui; dispone de 25 docentes, 1 rector, 1 vicerrector y 15 personas que se encargan del área administrativa. En el año lectivo 2010 – 2011 están matriculados 356 estudiantes.

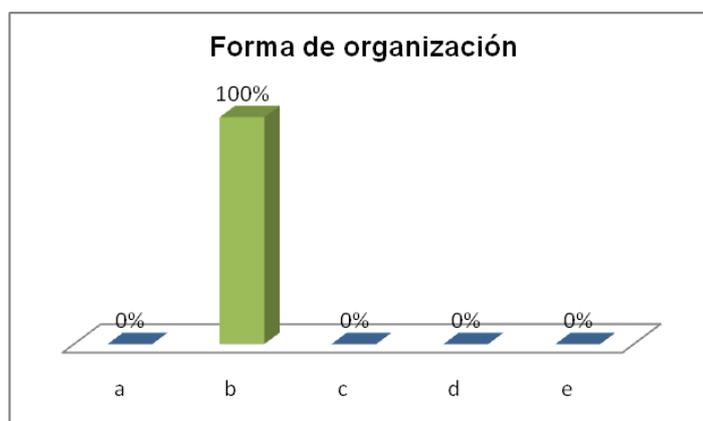
5.5.1. De la encuesta a Directivos

Pregunta nº 1.- ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?

Tabla 1: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Forma de organización	f	%
a.-El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
b.-Coordinadores de área	1	100%
c.-Por grupos de trabajo		
d.-Trabajan individualmente		
e.-No contestan		

Gráfico nº 1



Fuente: Encuesta dirigida al Sr. Rector del Colegio Nacional Atahualpa.

Elaboración: Romero Yolanda

Esto nos indica (según las opciones a,b,c,d,e del cuestionario) que en cuanto a la forma de organización de los equipos de trabajo en esa institución es a través de los “coordinadores de área”.

Pregunta nº 2.- Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta?

Tabla 2: 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 de la institución	1	100%
c.- El valor y el tiempo empleados en la institución		
d.- Otros		
e.- No responde		

Gráfico nº 2



Fuente: Encuesta dirigida al Sr. Rector del Colegio Nacional Atahualpa.

Elaboración: Romero Yolanda

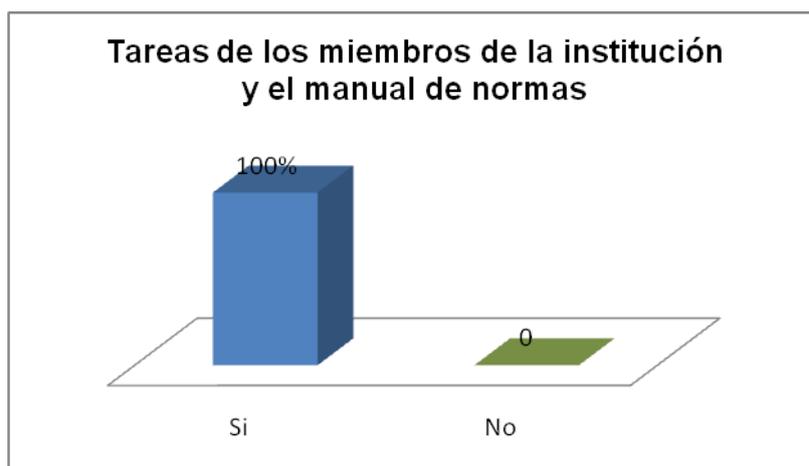
Según las opciones (a,b,c,d,e) del cuestionario se puede manifestar del gráfico que para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta los resultados obtenidos de la institución.

Pregunta nº 3.- Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos?

Tabla 3: Tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.- Sí	1	100%
b.- No		
Total	1	100%

Gráfico nº 3



Fuente: Encuesta dirigida al Sr. Rector del Colegio Nacional Atahualpa.

Elaboración: Romero Yolanda

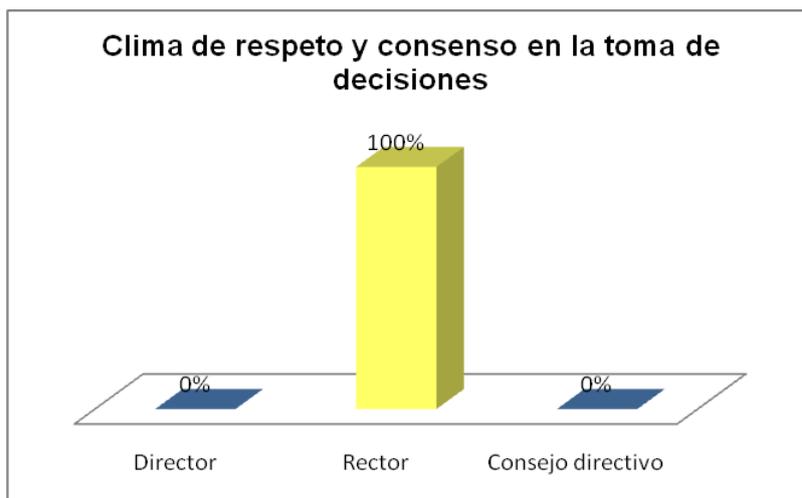
La tabla 3 nos indica que en este centro educativo sí se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

Pregunta nº4.- El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por?

Tabla 4: Clima de respeto y consenso

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.- Director		
b.- Rector	1	100%
c.- Consejo Directivo		

Gráfico nº 4



Fuente: Encuesta dirigida al Sr. Rector del Colegio Nacional Atahualpa.

Elaboración: Romero Yolanda

La tabla 4 expone que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Sr. Rector de la Institución.

Pregunta nº5.- Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, usted delega de la toma de decisiones a un grupo de colaboradores?

Tabla 5: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.- Sí	1	100%
b.- No		
Total	1	100%

Gráfico nº 5



Fuente: Encuesta dirigida al Sr. Rector del Colegio Nacional Atahualpa.

Elaboración: Romero Yolanda

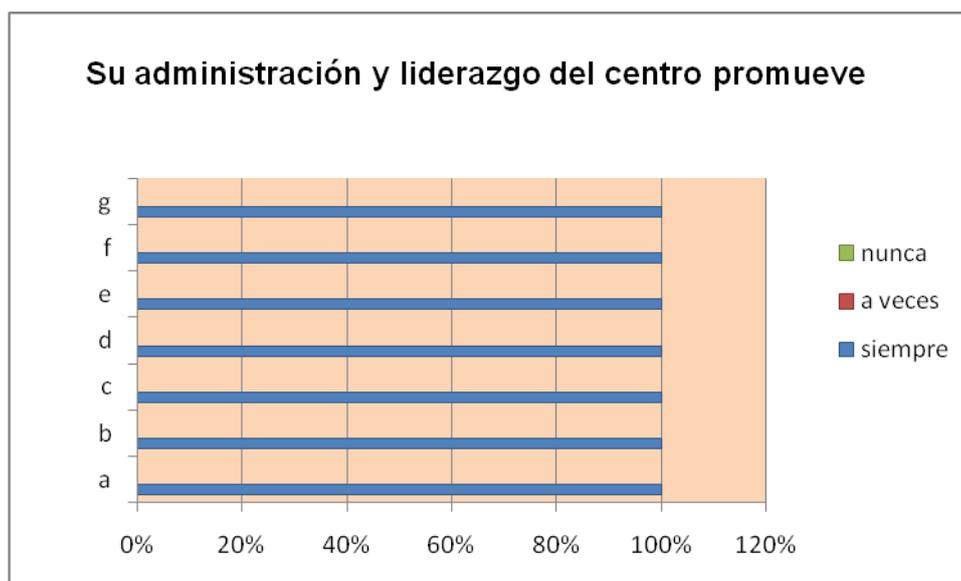
La tabla 5 indica que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas a tiempo, el Sr. Rector de la institución delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

Pregunta nº 6.- Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	1	100%				
b	El desarrollo profesional de los docentes	1	100%				
c	La capacitación continua de los docentes	1	100%				
d	Trabajo en equipo	1	100%				
e	Vivencia de valores institucionales y personales	1	100%				
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	100%				
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	100%				

Gráfico nº 6



Fuente: Encuesta dirigida al Sr. Rector del Colegio Nacional Atahualpa.

Elaboración: Romero Yolanda

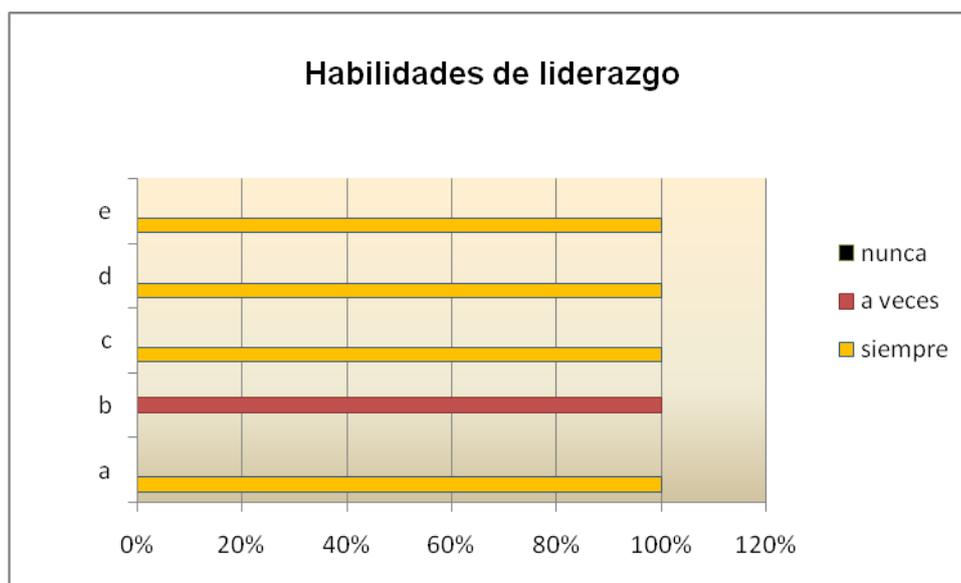
De acuerdo a la tabla 6 se determina que en la institución para su administración y liderazgo siempre se aplican todas las alternativas presentadas en el cuestionario (a, b, c, d, e, f, g).

Pregunta nº 7.- Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Tabla 7: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	100%				
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo			1	100%		
c	Se adquieren a partir de la experiencia	1	100%				
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	100%				
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	1	100%				

Gráfico nº 7



Fuente: Encuesta dirigida al Sr. Rector del Colegio Nacional Atahualpa.

Elaboración: Romero Yolanda

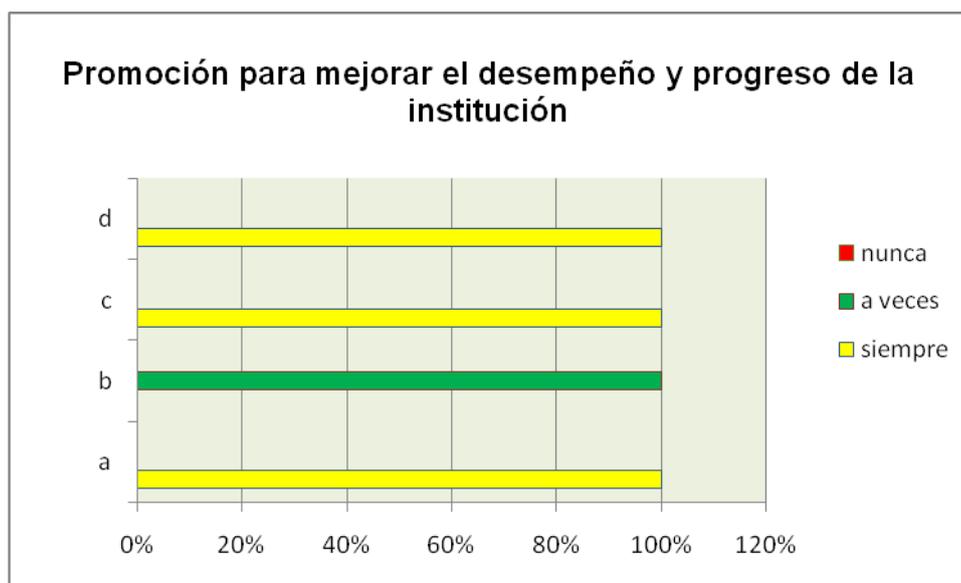
Esto nos indica que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución “siempre” son innatas, adquiridas con la experiencia, desarrolladas con estudios o capacitaciones y “a veces” se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo.

Pregunta nº 8.-Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

Tabla 8: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	1	100%				
b	La disminución del número de estudiantes por aula			1	100%		
c	La mejora de los mecanismos de control	1	100%				
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	1	100%				

Gráfico nº 8



Fuente: Encuesta dirigida al Sr. Rector del Colegio Nacional Atahualpa.

Elaboración: Romero Yolanda

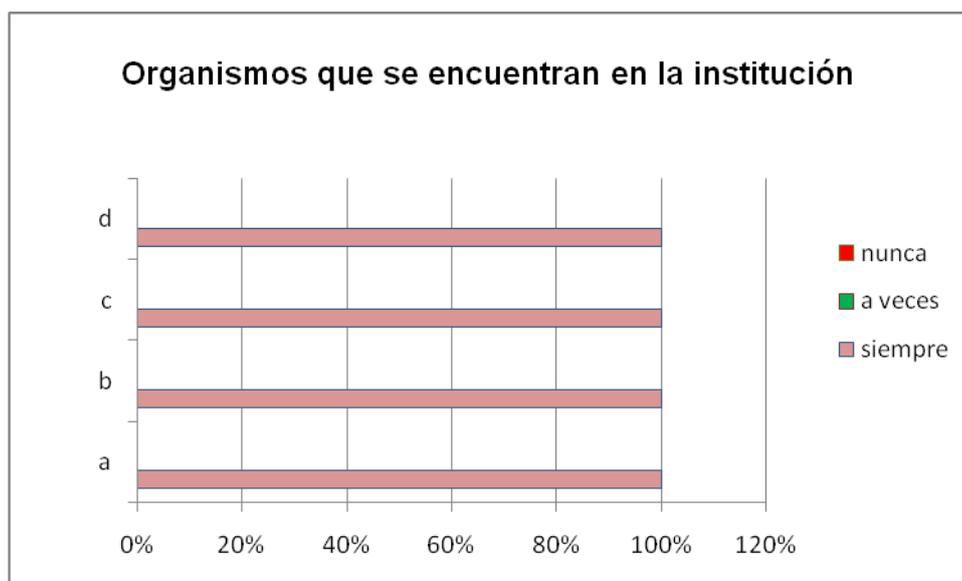
Se puede determinar según esta tabla que la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar “siempre” se promueve el uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, como también “siempre” se impulsa la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. “A veces” se promueve la disminución del número de estudiantes por aula.

Pregunta nº 9.- De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

Tabla 9: Organismos que se encuentran en la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	1	100%				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	100%				
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	100%				
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	1	100%				
e	Otros (¿cuáles?)						

Gráfico nº 9



Fuente: Encuesta dirigida al Sr. Rector del Colegio Nacional Atahualpa.

Elaboración: Romero Yolanda

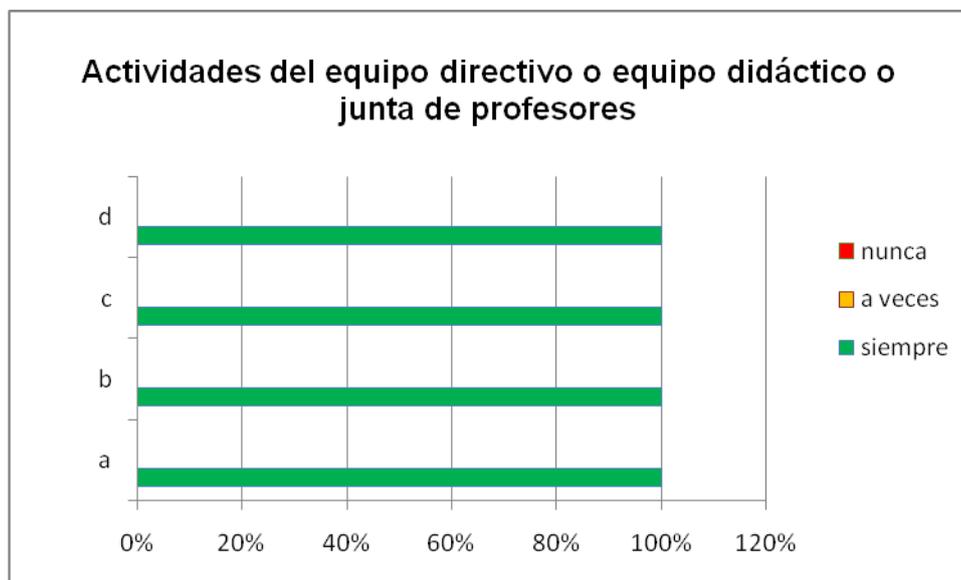
De acuerdo a esta tabla se establece que los organismos que “siempre” se encuentran en este centro educativo son: de dirección, de gestión, de coordinación y de técnica.

Pregunta nº 10.- El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

Tabla 10: Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores

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

Gráfico n° 10



Fuente: Encuesta dirigida al Sr. Rector del Colegio Nacional Atahualpa.

Elaboración: Romero Yolanda

Se puede manifestar de la tabla que "siempre" las opciones: a, b, c, d, del cuestionario son actividades promovidas por el equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores.

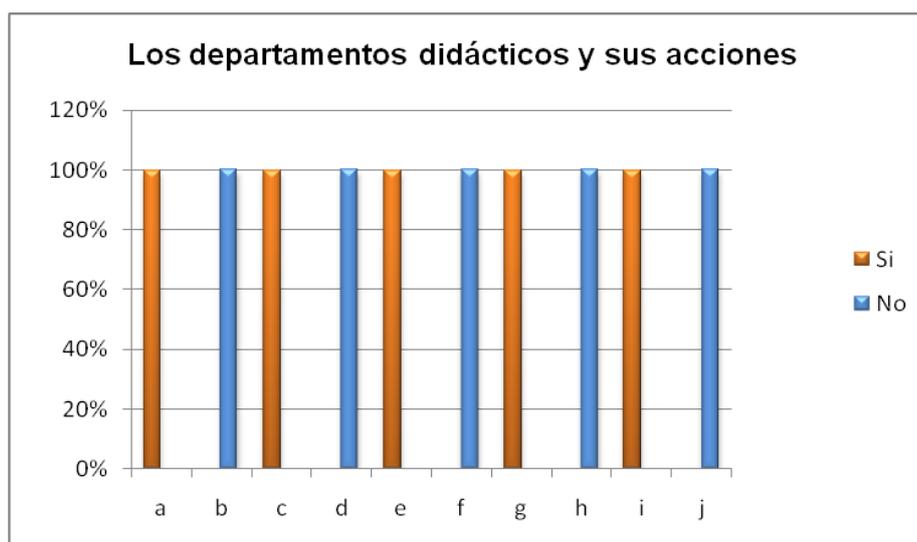
Pregunta nº 11.- Los departamentos didácticos de su institución son los encargados de?

Tabla 11: Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	1	100%		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución			1	100%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	1	100%		
d	Mantener actualizada la metodología			1	100%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	1	100%		
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje			1	100%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	1	100%		

h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo			1	100%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	1	100%		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología			1	100%

Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta dirigida al Sr. Rector del Colegio Nacional Atahualpa.

Elaboración: Romero Yolanda

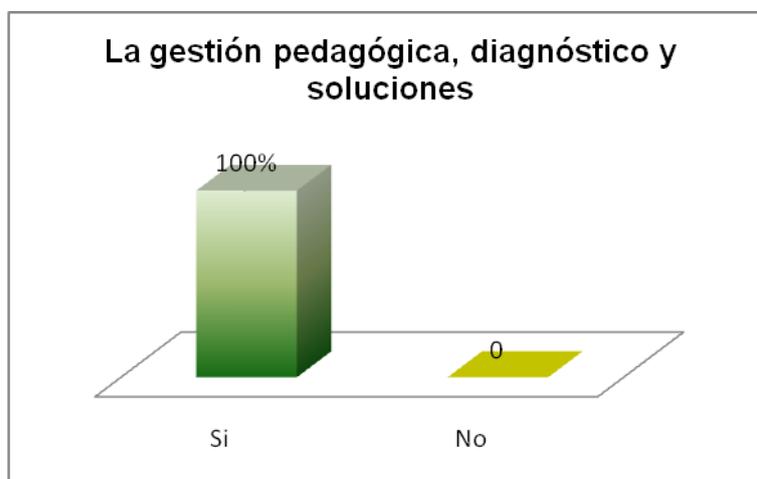
Con la tabla 11 se determina que los departamentos didácticos de este centro educativo se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia preparando programaciones didácticas de enseñanza que promuevan la investigación. También elaboran una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

Pregunta nº 12.- La gestión en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialitas de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla 12: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Acciones	f	%
a. Sí	1	100%
b. No		
Total	1	100%

Gráfico nº 12



Fuente: Encuesta dirigida al Sr. Rector del Colegio Nacional Atahualpa.

Elaboración: Romero Yolanda

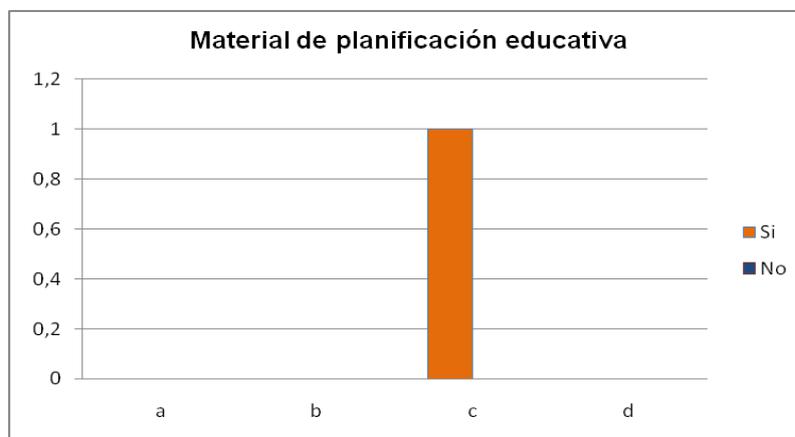
Esto nos indica que la gestión pedagógica en el Colegio Atahualpa “sí” fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Pregunta nº 13.- En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

Tabla 13: Material de planificación educativa

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos				
b	Plan estratégico				
c	Plan operativo anual	1	100%		
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.				

Gráfico nº 13



Fuente: Encuesta dirigida al Sr. Rector del Colegio Nacional Atahualpa.

Elaboración: Romero Yolanda

En la tabla 13 se demuestra que en el Colegio Atahualpa se realiza el plan operativo anual.

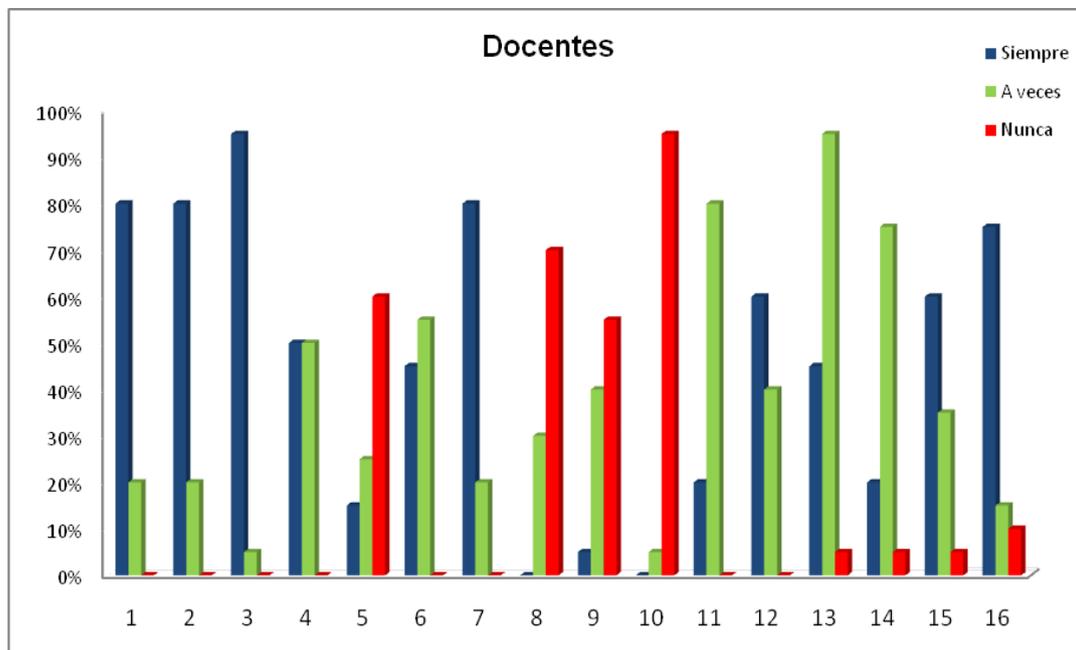
5.5.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 14

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.	16	80%	4	20%		
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	16	80%	4	20%		
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.	19	95%	1	5%		
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes-familias-asociación civil- padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50%	10	50%		
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15%	5	25%	12	60%

6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	9	45%	11	55%		
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	80%	4	20%		
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			6	30%	14	70%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	5%	8	40%	11	55%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			1	5%	19	95%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	20%	16	80%		
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	12	60%	8	40%		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	9	45%	19	95%	1	5%
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	4	20%	15	75%	1	5%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	12	60%	7	35%	1	5%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75%	3	15%	2	10%

Gráfico nº 14



Fuente: Encuesta dirigida a docentes del Colegio Nacional Atahualpa.

Elaboración: Romero Yolanda

Según las opciones 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17 del cuestionario, los docentes del Colegio Atahualpa afirman la mayoría que “siempre” 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. También casi la totalidad de docentes aseveran que “a veces” los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica; por último los docentes la mayoría responde que “nunca” están en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.

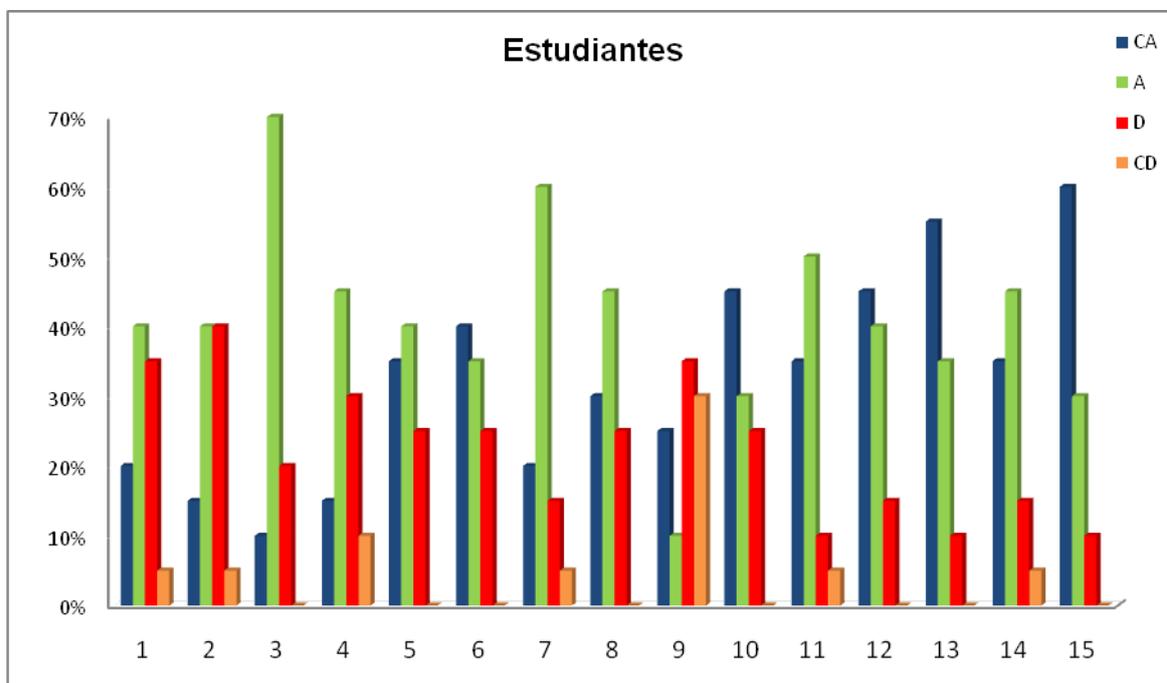
5.5.3. De la encuesta a estudiantes

Tabla 15

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	4	20%	8	40%	7	35%	1	5%
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	3	15%	8	40%	8	40%	1	5%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	2	10%	14	70%	4	20%		
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	3	15%	9	45%	6	30%	2	10%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	7	35%	8	40%	5	25%		
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	40%	7	35%	5	25%		
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	20%	12	60%	3	15%	1	5%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	30%	9	45%	5	25%		
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	25%	2	10%	7	35%	6	30%
10. En las clases se dan oportunidades para que los	9	45%	6	30%	5	25%		

estudiantes expresen su opinión.								
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	7	35%	10	50%	2	10%	1	5%
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	45%	8	40%	3	15%		
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	11	55%	7	35%	2	10%		
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	35%	9	45%	3	15%	1	5%
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	12	60%	6	30%	2	10%		

Gráfico nº 15



Fuente: Encuesta dirigida a estudiantes del Colegio Nacional Atahualpa.

Elaboración: Romero Yolanda

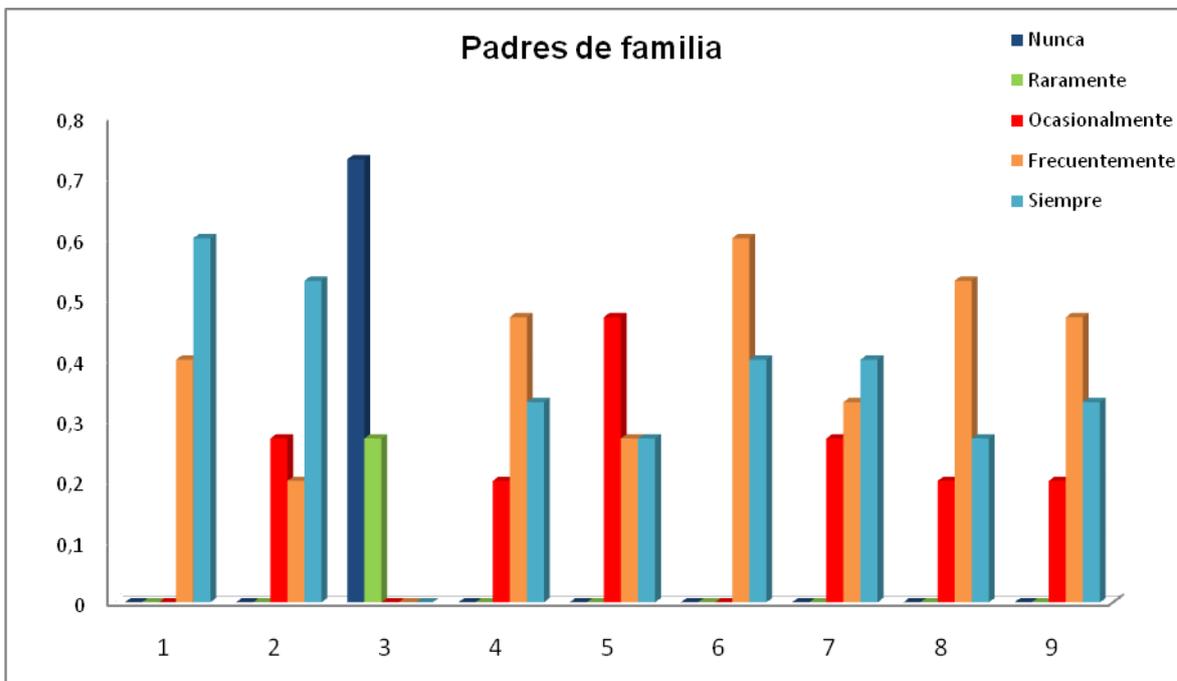
De acuerdo a la tabla 15 con las opciones: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15, los estudiantes en su mayoría testifican estar “completamente de acuerdo” que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. También afirman estar de “acuerdo” en que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar. Una minoría asume “desacuerdo” en cuanto a que las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes. Son pocos los estudiantes que manifiestan estar “completamente desacuerdo” con la opción 9 donde dice que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

5.5.4 De los Padres de Familia

Tabla 16

DECLARACIONES	RANGOS									
	1		2		3		4		5	
	Nunca		Rara- mente		Ocasion almente		Frecuent emente		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El señor director propicia un liderazgo con nuevos compromisos y responsabilidades, para concluir los objetivos propuestos. (Mediador, motivador, comunicador y generador de espacios).							6	40%	9	60%
2. A su juicio las autoridades y docentes del centro educativo promueven la investigación a nivel educativo con la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes-familias- padres y representantes con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.					4	27%	3	20%	8	53%
3. Pone usted resistencia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza?	11	73%	4	27%						
4. Las autoridades de la institución enseñan la ética y los valores con el ejemplo?					3	20%	7	47%	5	33%
5. En el centro educativo se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.					7	47%	4	27%	4	27%
6. Predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores.							9	60%	6	40%
7. El centro educativo propone talleres o provee información para padres sobre el desarrollo del alumno.					4	27%	5	33%	6	40%
8. La institución proporcionan a las familias información en cómo desarrollar condiciones o ambientes que apoyen el aprendizaje con ética y valores.					3	20%	8	53%	4	27%
9. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.					3	20%	7	47%	5	33%

Gráfico nº 16



Fuente: Encuesta dirigida a Padres de Familia del Colegio Nacional Atahualpa.

Elaboración: Romero Yolanda

Esto nos indica que según las opciones 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 del cuestionario, la mayoría de los padres de familia “nunca” ponen resistencia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, mientras que en minoría lo hace “raramente”. La mitad de los padres asegura que “ocasionalmente” en el centro educativo se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Más de la mitad de los padres de familia atestiguan que “frecuentemente” los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Por último más de la mitad de los padres de familia afirman que “siempre” el señor director propicia un liderazgo con nuevos compromisos y responsabilidades, para concluir los objetivos propuestos.

5.1.5. De la entrevista Directivos

Tabla 17

Resultados de la entrevista a directivos

Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1.-Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?	sí	1		
2.-Qué es la comunicación para usted? En qué se diferencia de la información	Comunicación proceso de transmisión y recepción de ideas. La información los conocimientos adquiridos y comunicados			
3.-El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Sí			
4.-Cómo está organizado el profesorado de su centro	Por coordinadores de área			

educativo?				
5.-Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Mantendría el equilibrio y exigiría la aplicación de los valores			
6.-Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Persona orientadora que trabaje en equipo			
7.-Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Liderazgo dinamizador con decisiones compartidas			
8.-Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	-Cooperación -Honestidad -Humildad -Respeto -Unidad			
9.-Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	-Inteligencia -Conocimiento -valores sociales			
10.-En el caso de existir anti valores, cuáles son?	-Agresividad de los alumnos			

5.6 *Discusión*

Con los cambios en la forma de aprender y trabajar vienen cambios en la forma de administrar las instituciones educativas, así en lo correspondiente a la encuesta dirigida a los directivos, según los datos de las tablas 1, 2,3 vemos que en la institución se desarrolla un liderazgo colectivo con un manejo ético de reglas y las normas que promueven soluciones pertinentes y oportunos ante los conflictos que se presentan en esta sociedad educativa.

El liderazgo educativo es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad y su ejercicio recae en el rector del Colegio Atahualpa (tabla 4) quien asume la toma de decisiones como una importancia preponderante, pues de su desempeño dependen los aprendizajes y los resultados del establecimiento.

El ser humano es un ser social, un ser cultural vinculado con su entorno, por ende va a estar asociado a una serie de conflictos con posibles soluciones. La toma de decisiones para resolver conflictos debe estar basada en elementos objetivos de juicio, que permitan tener una acertada visión de lo que ocurre. El liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas por tal motivo (tabla 5) el Sr. Rector delega la toma de decisiones para resolver conflictos.

Simultáneamente la tabla 6 en cuanto a su administración y liderazgo el rector del Colegio Atahualpa al ser mediador pedagógico, impulsa, alienta y anima el trabajo de sus colaboradores, esto lo promueve aplicando excelencia académica, capacitaciones continuas, trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales; todo ello se matiza bajo un clima de armonía. La participación de los padres de familia es muy importante al ser entes de apoyo a las iniciativas que provengan de la institución para alcanzar el crecimiento y desarrollo comunitario en materia espiritual, material como social.

La tabla 7 referente a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, se manifiesta que “siempre” son destrezas innatas, adquiridas con la experiencia y con el desarrollo en estudios de gerencia, también se adquieren con la capacitación continua que combina la práctica, la teoría y la reflexión. Ser líder en una institución educativa requiere una variedad de características como: paciencia, un buen sentido de humor, la habilidad de motivar, organización, persistencia, honestidad, responsabilidad, y visión.

Amparado en su experiencia, el rector de la institución planifica, controla y evalúa el proceso educativo, es por eso que para mejorar el desempeño y el progreso de la institución escolar (tabla 8) “siempre” se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar; también “siempre” se busca la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Así se pretende que los estudiantes perciban un ambiente acogedor en donde rindan mejor, pues la capacidad intelectual constituye un factor importante en la implementación del cúmulo de destrezas, habilidades y competencias cognitivas.

El liderazgo en la formación técnica y profesional se ejerce tanto por el rector de la institución educativa como por el profesor, es así como la tabla 9 expone los organismos con que cuenta el Colegio Atahualpa como son: organismos de dirección, de gestión, de coordinación y técnica; organismos con los cuales se trabaja de forma coordinada para cimentar el valor de la responsabilidad a través de una buena relación y comunicación con el entorno escolar.

Para complementar lo antes mencionado sabemos que toda acción educadora promueve un sinnúmero de actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores (tabla 10); sus prácticas de gestión son determinantes de los aprendizajes y los resultados, según su capacidad o competencias para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores

de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las metas institucionales. Por lo tanto estos equipos se encaminan a provocar un proceso que viene marcado por acciones tales como llevar a cabo evaluaciones o seguimientos globales de grupos de alumnos, coordinando actividades de enseñanza y aprendizaje, estableciendo acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y tratando de forma coordinada los conflictos. Eh ahí la importancia de desterrar egoísmos vanos y de sumar esfuerzos que permitan adherirse a un sistema de valores.

La calidad de la educación va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo y sus colaboradores. En la tabla 11 se establece que los departamentos didácticos de este centro educativo se encargan de organizar y desarrollar enseñanzas propias de cada materia, preparando programaciones didácticas de enseñanza que promuevan la investigación. También elaboran una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Sin embargo hay un referente que merece acotar, pues en esta tabla se manifiesta que no se formulan propuestas (proyectos) al equipo directivo, no actualizan la metodología; estos factores son altamente limitantes al progreso de la educación con calidad.

En lo que respecta a la tabla 12 la gestión pedagógica del Colegio Atahualpa “sí” fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico ya que las reformas educativas nacionales e internacionales hacen énfasis en la necesidad de que las instituciones educativas tengan mayor autonomía y capacidad de respuesta a las demandas de múltiples actores, especialmente en niveles locales.

El respeto, tolerancia y flexibilidad armonizan el proceso de desarrollo social educativo, por esta razón y de acuerdo a la tabla 14, los docentes del Colegio Atahualpa afirman en mayor porcentaje (95%) que “siempre” 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. También en mayor porcentaje (95%) de docentes aseveran que “a veces” los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica; por último los docentes (95%) “nunca” están en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. Por lo tanto se presenta un clima de respeto y consenso vivenciados en un ambiente de profundo respeto porque constituyen la base jurídica para una buena convivencia.

En lo que concierne a la tabla 15 los estudiantes testifican un 60% estar “completamente de acuerdo” que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Un 70% de los estudiantes afirman estar de “acuerdo” en que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar. Un 40% asume “desacuerdo” en cuanto a que las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes. Por último un 30% de los estudiantes manifiestan estar “completamente desacuerdo” cuando se dice que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. Los participantes reconocen vivir un ambiente acogedor donde se potencia el respeto desde los intereses y requerimientos provenientes del alumno, desarrollándose en un clima democrático que privilegia la libertad y autonomía del alumnado.

Por último la tabla 16 señala que un 73% de los padres de familia “nunca” ponen resistencia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, mientras que el 27% lo hace “raramente”. Un 47% asegura que “ocasionalmente” en el centro educativo se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Un 60% atestiguan que “frecuentemente” los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Por último un 60% de los padres de familia afirman que “siempre” el señor director propicia un liderazgo

con nuevos compromisos y responsabilidades, para concluir los objetivos propuestos.

Generalmente los padres de familia se atribuyen la responsabilidad de vigilar el desarrollo educativo de sus sucesores, por eso al momento de delegar a una institución la educación de sus hijos, están adquiriendo el compromiso de velar por el progreso de la misma; una buena educación exige el conocimiento del medio en el que viven los alumnos, por lo tanto al ser el Colegio Atahualpa el segundo hogar en donde sus hijos aprenden valores y virtudes es inevitable que los padres contribuyan en las diferentes actividades de desarrollo personal e integración que imponga la institución ya sea en talleres de escuelas para padres, o campeonatos deportivos, etc..

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones:

Los análisis desarrollados en lo que se refiere a la gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo Colegio Atahualpa, han permitido realizar el diagnóstico del estado del problema investigado e identificar que:

En la institución se desarrolla un liderazgo colectivo con un manejo ético de reglas y normas que promueven soluciones pertinentes y oportunas ante los conflictos que se presentan en esta sociedad educativa.

Los estudiantes afirman vivir en un ambiente acogedor donde predomina el respeto desde los intereses y requerimientos provenientes del alumno, desplegándose en un clima democrático que privilegia la libertad y autonomía del alumnado.

Los padres de familia dicen no poner resistencia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; así los padres colaboran en las diferentes actividades de desarrollo personal e integración que impone la institución ya sea en talleres de escuelas para padres, o campeonatos deportivos, etc.

Aunque existe un ambiente agradable en este centro educativo, se presentan insuficiencias en lo que respecta a la comunicación y al trabajo en equipo, es decir no se cuenta con todas las habilidades de liderazgo para conducir con éxito la institución. Este argumento es muy evidente porque aún cuando en la institución toda acción educadora promueve un sinnúmero de actividades del equipo educativo o equipo didáctico, no se formulan proyectos al equipo directivo, no actualizan la metodología; limitando así precisamente al progreso de la educación con calidad.

Los docentes del Colegio Atahualpa afirman que la gerencia educativa de la institución siempre se promueve en los padres, representantes y comunidad en general, no obstante esta versión se debilita cuando también un 95% de los docentes aseveran que es “a veces” que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

Al hacer un análisis integrado de los resultados se concluye que la comunidad educativa del Centro Educativo Colegio Atahualpa necesita nuevas acciones para potenciar el liderazgo en las autoridades y docentes de la institución.

6.1. *Recomendaciones*

Se recomienda seguir gestionando un clima relacional y laboral de buena calidad, en el cual se destaque el adecuado cumplimiento de normativas, cumplimiento de tareas, disposición para el desarrollo del trabajo, generación de altas expectativas y motivación.

Frente a los desafíos que significan alcanzar los objetivos de desarrollo global, se hace necesario buscar en la educación y la cultura, estructuras organizacionales capaces de responder al desarrollo productivo y superar la desigualdad, la fragmentación sociocultural y el fortalecimiento de instituciones democráticas, convergiendo hacia una comprensión mutua asentando la responsabilidad y la solidaridad para aceptar nuestras diferencias de manera que todos tengan acceso al conocimiento.

Se exhorta entonces, a perfeccionar los mecanismos y/o acciones de comunicación y de trabajo en equipo que permitan asegurar la participación de todos los actores educativos en los procesos de mejoramiento pedagógico del establecimiento.

Las necesidades básicas de aprendizaje son necesarias para sobrevivir, para mejorar la calidad de vida y seguir aprendiendo. Por lo tanto en la gestión pedagógica se debe afianzar la labor docente con estrategias de enseñanzas variadas y efectivas, en donde se propicien instancias democráticas y participativas de análisis, reflexión pedagógica y desarrollo profesional de los docentes, conduciendo al logro de mejores aprendizajes, logrando objetivos que

permitan otorgarles las destrezas, habilidades y actitudes, para a su vez permitirles enfrentar y superar el futuro sin inconvenientes.

Será prioritario integrar a los actores educativos desde el trabajo en equipo, haciendo que el grupo consolide una hermandad, espíritu de servicio y solidaridad, logrando la aplicación de mejores prácticas educativas orientadas hacia el correcto desarrollo educacional de acuerdo a la realidad social, cultural de nuestra población.

7. PROPUESTA DE MEJORA

LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO ATAHUALPA

7.1. Justificación

Los constantes cambios que asume la humanidad, la globalización, la complejidad de las relaciones del hombre con su entorno y las diferentes problemáticas sociales que surgen con la postmodernidad y el desarrollo, conllevan a nuevos enfoques del hombre en su condición y en su bienestar, buscando así contribuir con su calidad de vida desde un enfoque bio sico social.

El requisito primordial para que un proceso de cambio se desarrolle con éxito es la existencia de un equipo directivo con el liderazgo suficiente para anticiparse al futuro, desarrollar una visión clara del rol que debe jugar el personal y la empresa, para ayudar a construir ese futuro.

Basándose en los resultados obtenidos del análisis del establecimiento educativo cuyos instrumentos fueron las encuestas aplicadas a directivos, profesores, alumnado, padres de familia, y, respondiendo a las demandas vigentes en la institución, se ha desarrollado la siguiente propuesta: "LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO ATAHUALPA"; la cual constituye un mecanismo formativo que permite el desarrollo del proceso educativo de los educandos, no sólo en el establecimiento educativo, sino también en el contexto familiar y social.

El énfasis en liderazgo es abordado mediante una metodología de aventura y trabajo grupal donde las herramientas propias y adquiridas por el docente se ponen en práctica o se da el espacio reflexivo de cambio.

Así se estimula el espíritu creativo permitiendo encontrar formas diferentes de hacer y resolver, que proporcionan sentimientos de plenitud y gozo, y que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida dentro de un marco de valores positivos.

Las metas y productos esperados son:

- Generar procesos de cambio desde la condición mental, disposición, motivación del grupo como prueba de la influencia que sobre estos parámetros logra realizar el facilitador.
- Impactar desde el conocimiento, esto genera propiedad por parte de quien lo dirige.
- Integrar a los participantes desde el trabajo en equipo haciendo que el grupo consolide una hermandad, espíritu de servicio y solidaridad logrando que todos se preocupen por todos con miras hacia el correcto desarrollo.
- Realización de bitácoras personales por parte de cada uno de los participantes para lograr una evaluación acorde y subjetiva del afianzamiento y el desenvolvimiento de ellos; teniendo en cuenta aspectos tales como: vivencias, aportes, correctivos y aprendizajes.

Son beneficiarios directos los docentes y autoridades del Centro Educativo Colegio Atahualpa. Son beneficiarios indirectos los estudiantes y padres de familia de la comunidad educativa.

7.1. Objetivos:

7.1.1. Objetivo general:

Implementar y desarrollar un programa de formación en lo concerniente al trabajo en equipo, liderazgo y valores para fortalecer el liderazgo y los valores de quienes dirigen el “Colegio Atahualpa”.

7.1.2. *Objetivos específicos:*

- Desarrollar un programa de capacitación a ejecutarse los días 28 y 29 de abril del 2011, en donde se utilizará como herramienta la recreación, la pedagogía lúdica y la educación basada en experiencias, con el fin de incidir sobre los procesos educativos que circundan en la institución, desarrollando en los docentes y autoridades habilidades para el liderazgo y la participación en las acciones educativas, todo dentro de un ambiente jovial.
- Lograr que las autoridades y docentes adquieran el conocimiento teórico y práctico sobre las habilidades que se necesitan para dirigir la planificación, organización, orientación, ejecución y control de las tareas.
- Organizar talleres de perfeccionamiento personal para potenciar liderazgo e inteligencia emocional con actividades de formación, proporcionando recursos de información como trípticos, fotocopiados, etc. y generando debates.
- Difundir el conocimiento teórico y práctico sobre las habilidades que se requieren para dirigir, a través del curso de técnicas de dirección para los directivos y docentes, proporcionando recursos de información como trípticos, fotocopiados, etc.
- Generar un espacio de motivación constante en los participantes con el entrenamiento para el desarrollo de habilidades de comunicación, propiciando un ambiente de trabajo en equipo.

7.2. Localización

Las sesiones de formación y capacitación serán en el Centro Educativo Colegio Atahualpa, el cual se encuentra ubicado en la ciudad de Ibarra, específicamente en la parroquia de Caranqui, Provincia de Imbabura. La institución atiende a una población escolar proveniente tanto del área urbana como del sector campesino, con un alto porcentaje de alumnos de origen indígena.

7.3. Población objetivo

La población objetivo son los 25 docentes, que laboran en la institución con su respectivo rector y vicerrector.

7.4. Sostenibilidad de la propuesta

Los recursos que permiten la ejecución de la propuesta son:

- Humanos
 - Profesional especializado en el tema de inteligencia emocional y de gestión de liderazgo y valores.
 - La investigadora

- Participantes: Autoridades y personal docente.
- Recursos físicos
 - Computadora
 - Retroproyector
 - Hojas de papel bond
 - Trípticos
 - Fotocopiados
- Económicos
 - Pago por los servicios prestados del conferencista.
 - Alquiler de retroproyector
 - Alimentación de los conferencistas.

7.5. Presupuesto

Se estima un presupuesto de 1000 dólares americanos que será financiado por la institución.

7.6. Metodología

Diferentes investigaciones han coincidido en afirmar que la transmisión oral de conceptos y conocimientos permite un nivel de recordación del 15%. Solo en la

medida de que hayan vivencias reales, desarrollo y refuerzo de habilidades, podrá darse un cambio de actitud y comportamiento, siendo los participantes de estas experiencias, los que descubren por sí mismos, los conceptos y criterios nuevos que se quieren reforzar, lográndose un nivel de recordación mínimo del 80 %. Por lo tanto la metodología que se va a aplicar es:

- Educación experiencial.- Se basa en una serie de simulacros, ejercicios y/o actividades con misiones y retos específicos, proyectadas para poner a prueba y perfeccionar habilidades de las personas. Este tipo de actividades, más que una técnica es una filosofía, porque busca mejorar las capacidades que necesitan los miembros de una institución educativa para ser exitosos. Los simulacros que se generan son creados y diseñados para desarrollar habilidades particulares, como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, planificación, flexibilidad, iniciativa, confianza entre otras muchas. Las experiencias en sí mismas, además de desarrollar habilidades o competencias determinadas en las personas, permiten a su vez cohesionar a los grupos que experimentan estas vivencias, creando en ellos lazos de amistad, confianza y unión que son difíciles de romper cuando se han enfrentado a un reto junto. Es una oportunidad interesante para unir al jefe y a su equipo, conocer las necesidades mutuas, y proporcionarse ayuda.
- Participación y liderazgo.- La propuesta está dirigida específicamente a la formación de líderes con capacidad para manejar grupos, con el fin de garantizar el desarrollo de las prácticas sociales de manera eficaz y eficiente, reconociendo el líder no sólo como la persona que se considera como tal de acuerdo a su propia percepción, sino que además, debe ser considerado como tal por los demás miembros del grupo.

El desarrollo de habilidades y el cambio de comportamiento sólo se da en ejercicios y vivencias reales, donde los participantes al enfrentarse con retos y

situaciones complejas descubren elementos esenciales del comportamiento humano y la naturaleza del cambio y la orientación a la productividad y competitividad, llevando siempre lo aprendido a la realidad de la comunidad y de su propia vida.

La pedagogía lúdica y la educación experiencial, permite a los participantes tener vivencias a través de medios lúdicos y recreativos, nuevas formas de trabajo en las organizaciones y comunidades, desarrollar habilidades personales y lograr aprendizajes significativos; los participantes se convierten en protagonistas de sus propios resultados y por consiguiente, asumen el compromiso de llevarlos a la comunidad y aplicarlos a su propia vida.

Por lo que es necesario aplicar los siguientes pasos:

- Aplicar vivencias: Es decir se aprende de la vivencia personal al estar en contacto con la naturaleza.
- Conceptuar: Referir lo aprendido al plano teórico. Base teórica para comprender y asimilar mejor la vivencia.
- Contextuar: se lleva lo aprendido a la realidad comunitaria y educativa, identificando la transferencia y significado.

7.7.1. Técnicas recreativas a utilizarse

- Recreación dirigida.
- Actividades al aire libre.
- Asignación de tareas.
- Reto por opción.
- Técnica dinámica grupal

7.7. Actividades

7.8.1. Taller de perfeccionamiento personal para potenciar liderazgo e inteligencia emocional.

El objetivo es lograr que los directivos y docentes desarrollen habilidades de liderazgo, potenciando la inteligencia emocional de las personas que conforman la comunidad estudiantil a partir del conocimiento de sí mismos y de los demás, para cultivar las relaciones, mantener amistades, resolver conflictos y trabajar en equipo.

Para ello se utilizarán técnicas de trabajo en grupo potenciando específicamente las habilidades para lograr una mayor autoconciencia; obtener un espíritu innovador; adaptarse a los cambios; auto motivarse y motivar a los demás; manejar alternativas; lograr empatía; fijar compromisos con el grupo; al mismo tiempo se pretende el objetivo de que cada docente conozca los valores y cualidades de sus compañeros, lo que le permitirá aprovechar la diversidad en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Este taller se plantea efectuarlo en 3 encuentros, con la presencia de un especialista que conduzca las técnicas dentro del grupo. Cada sesión podrá llegar a tener hasta 1 hora de duración.

- Encuentro nº 1: Conociendo a mi compañero

El ejercicio posibilita poner activo al grupo de participantes y que cada uno profundice en su autoconocimiento y conocimiento de los demás.

- Desarrollo.- Se propone a los participantes presentar un amigo o compañero del grupo, haciendo referencia a las cualidades, ideales, proyectos, conflictos y contradicciones que distinguen la conducta de la persona escogida, definiendo claramente los puntos fuertes y débiles en cada aspecto. Se puede participar más de uno, en la presentación de una misma persona para completar su imagen. Se escribirán en una pizarra o en una pancarta los aspectos a tener en cuenta para la presentación.
 - Discusión.- Al finalizar las presentaciones es conveniente hacer algunas reflexiones sobre los aspectos comunes que distinguen al grupo partiendo de los contenidos de las imágenes individuales ofrecidas. Esto permite tomar conciencia de la norma y los valores que priman en el grupo, de las principales dificultades y las máximas aspiraciones.
- Encuentro nº 2: El árbol que da vida al docente de hoy.

Este tema contribuye a que cada participante se conozca mejor a sí mismo y a los demás.

- Desarrollo.- Consiste en asumir que nuestro cuerpo representa un árbol que está creciendo desde que nacimos y como tal, eso se debe al funcionamiento de sus estructuras: raíces, tronco, ramas, flores y frutos. La tarea consiste en determinar qué cuestiones de nuestra existencia pueden representar cada una de estas partes atendiendo a sus funciones naturales en un árbol verdadero. Por ejemplo las experiencias positivas son las raíces, los valores son el tronco, los elementos para mantener el intercambio con el medio son las ramas, las germinaciones potenciales son las flores, por último los aspectos que pueden considerarse como productos de nuestra existencia son los frutos.

- **Discusión.-** Finalmente pueden hacerse algunas generalizaciones al compartir los juicios expresados sobre sí, sobre lo que pudiera ser el árbol que representa el crecimiento de los docentes.

- **Encuentro nº 3: Mi apoyo.**

Este tema permite distinguir los elementos que debe reunir un proyecto de desarrollo personal.

- **Desarrollo.-** A través del trabajo en grupo se determinan las necesidades fundamentales que estarán de base en el proyecto, así como las tareas y metas que cada cual debe plantearse. Es importante que una vez que cada docente proponga su proyecto, el grupo ofrezca las valoraciones críticas pertinentes. Esta ocasión estimula a que el grupo valore como cada cual puede aportar, tomando decisiones, asumiendo compromisos, trabajando de forma cooperada, ganando la confianza de todos, auto-realizándose en diferentes tareas.

- **Discusión.-** Es conveniente que el conductor del grupo revele la identidad, posiblemente latente en los proyectos personales, de manera que se favorezca el desarrollo del grupo como institución social.

7.8.2. Curso de técnicas de dirección para los directivos.

El objetivo es difundir el conocimiento teórico y práctico sobre las habilidades que se requieren para dirigir la planificación, organización, orientación, ejecución y control de las tareas.

El capacitador se encargará de difundir temas como:

- Liderazgo orientado al Desarrollo de Habilidades Personales
- Inteligencia Emocional
- Negociación, Solución de Conflictos y Toma de Decisiones
- Empowerment de la Cultura Educativa
- Trabajo en Equipo
- Comunicación Organizacional
- Relaciones Humanas y Motivación

Se entregará material de apoyo como fotocopiado relacionado al tema a tratarse.

7.8.3. Entrenamiento para el desarrollo de habilidades de comunicación.

El objetivo del entrenamiento es lograr que los directivos y docentes desarrollen habilidades para la comunicación interpersonal y en grupos.

- Ejercicio nº 1: La idea que nunca llegó.

Este tema concientiza las funciones de la comunicación interpersonal y las barreras que con más frecuencia se presentan en el proceso de comunicación.

- Desarrollo.- Se empieza pasando un mensaje que debe ser ideado anticipadamente, de manera que abarque algunos datos tales como: nombres de personas, lugares, fechas o cifras, etc. También se planificará hacer llegar sorpresivamente una comunicación importante a uno de los miembros del grupo, que active sus emociones, lo cual debe ocurrir antes

de que éste recepte el mensaje que rueda en el grupo. Como regla estos datos se distorsionan por todos y muchísimo más por aquel que recibió otra comunicación importante durante este tiempo, llegando al final un mensaje que dista mucho del inicial.

- **Discusión.-** A partir de esos hechos constatados se procura reflexionar sobre las causas y consecuencias de este fenómeno, las funciones de la comunicación, las circunstancias que determinan su calidad y las barreras que pueden aparecer. Es importante que se compare este fenómeno con algún ejemplo concreto que se haya experimentado en el trabajo.

- **Ejercicio nº 2: Aprendiendo a escuchar**

Este tema valora los factores y las destrezas de la escucha.

- **Material:** Hojas A y B de instrucciones sobre la escucha.
- **Desarrollo.-** Dividir a las personas participantes en parejas y pedir que se nombren como A y B. Van a hablar sobre algo que les gusta realmente y que les divierte mucho. Repartir la hoja de instrucciones para el grupo A y pedirles que sigan estas instrucciones cuando hable su acompañante. Las instrucciones no han de ser conocidas por el grupo B que son quienes empiezan a hablar. Tras 5 minutos de charla se invitarán a las parejas a reunirse en un gran grupo, pidiendo al grupo B que expresen como se han sentido escuchadas. Su reacción será seguramente positiva o cuando menos neutral. Al cabo de 5 minutos se agruparán de nuevo las parejas, repartiendo la hoja de instrucciones para el grupo B, invitando al grupo A para que hablen con el grupo de B. Tras 5 minutos, reunir al gran grupo, pidiendo al grupo A que comenten su experiencia y sensaciones al ser escuchados por el grupo B. Sus reacciones serán posiblemente divertidas y quizá algo negativo.

- Discusión.- Realizar una lluvia de ideas:

La hoja de instrucciones para el grupo A contiene las siguientes indicaciones:

- Cuando tu compañero (a) hable, préstale toda tu atención. Esto implicará mirarle, inclinarte hacia él o ella, no inquietarte o mirar a tu alrededor.
- Demuéstrale que le estás escuchando, de forma natural para ti, quizá haciendo algunos "ruiditos de interés" como "ya" o diciendo "sigue" o "¿De verdad?", pero sin hacerle interrupciones prolongadas.

La hoja de Instrucciones para el grupo B contiene las siguientes instrucciones:

- Mientras tu compañero (a) hable, haz discretamente alguna de las siguientes cosas, sin actuar ni exagerar:
 - Mira discretamente la habitación en la que se encuentran.
 - Trata de escuchar lo que dicen otras personas
 - Busca algo en tu bolso o cartera
 - Ordena tus papeles, mira el reloj o dale vuelta a algo que tengas en la mano.
 - Cuando A haya hablado unos 2 minutos, interrúmpele, coméntale que lo que te estaba diciendo te recuerda algo de lo que a ti te gusta hacer para divertirte y empieza a contarle tu propia experiencia.
- Ejercicio nº 3: Conversación sensata.

El objetivo de este tema es practicar habilidades para la comunicación social en condiciones de posibles conflictos.

- Desarrollo.- Se dividirá al grupo en subgrupos de tres a cuatro integrantes. A cada equipo se le ofrecerá un tema educativo para conversar del que deberán determinar un punto o problema crítico que se les haya presentado en sus experiencias o que estime que se puede presentar. Entonces deben designar roles y asumirlos como si tuvieran que conversar entre todos para tratar ese problema que se presenta. Los roles y los escenarios para conversar los deciden también los participantes. Cuando se hayan puesto de acuerdo comenzará la conversación usando el mismo proceder que para los juegos de roles. Cada equipo representará una conversación, improvisando los contenidos sin previo ajuste de los mensajes, dando lugar a una comunicación particular cuya calidad dependerá de las habilidades demostradas por cada cual y por todos entre sí.
- Discusión.- Se debe llegar a un consenso sobre las exigencias de la conversación en situaciones de conflicto, sobre los procederes preferibles y la estructura de esta. Para realizar la discusión se analizarán cada una de las representaciones, determinando su estructura, aciertos y desaciertos. Se puede presentar a la consideración del grupo las etapas sugeridas por los expertos de la comunicación para conversar con sensatez. Para ello primeramente hay que lograr establecer un clima favorable, de disposición al diálogo en las partes que deben intervenir. Luego se debe esclarecer el problema o el asunto que preocupa resolver definiendo clara y mesuradamente, ordenándose cada cual hacia el otro durante la comunicación. A continuación se debe intercambiar ideas sobre las alternativas de solución, inhibiendo la orientación en sí mismo, valorando las potencialidades que existen en cada parte para contribuir a la solución posible del problema, a partir de las alternativas que se analizan desde esta perspectiva. Por último se llega a un acuerdo sobre las pautas de conducta a seguir y las próximas comunicaciones.

7.9. CRONOGRAMA

Actividades	Objetivos	Fecha
1. Taller de perfeccionamiento personal para potenciar liderazgo e inteligencia emocional.	Lograr que los directivos y docentes desarrollen habilidades de liderazgo, potenciando la inteligencia emocional de las personas que conforman la comunidad estudiantil a partir del conocimiento de sí mismos y de los demás, para cultivar las relaciones, mantener amistades, resolver conflictos y trabajar en equipo.	28 de abril del 2011
2. Curso de técnicas de dirección para los directivos.	Difundir el conocimiento teórico y práctico sobre las habilidades que se requieren para dirigir la planificación, organización, orientación, ejecución y control de las tareas.	28 de abril del 2011
3. Entrenamiento para el desarrollo de habilidades de comunicación.	El objetivo del entrenamiento es lograr que los directivos y docentes desarrollen habilidades para la comunicación interpersonal y en grupos.	29 de abril del 2011

8. BIBLIOGRAFÍA

- Añorga Morales, Julia y otros. (s/f) *Glosario de Términos de Educación Avanzada*. La Habana: CENEDESA. En: Bravo J. Luis. (2004). *Diccionario Latinoamericano de Educación*. Caracas: Funda Ayacucho – UCV.
- Bennis, W. y B. Nanus (1995): *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Norma, Colombia.
- Carr, E. H. (1997). *¿Qué es la Historia?* Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Dewey, J. (s/f) *Mi credo pedagógico*.
- Dewey, John. (1995). *Democracia y Educación*. Madrid: Morata. S.A.
- Diccionario de Ciencias de la conducta (1956)
- Diccionario de la Lengua Española (1986). Madrid-España
- Diccionario Enciclopédico Espasa - Calpe (1998). España: Editorial Espasa-Calpe, S.A.
- Guedez, Víctor. (2001). *La ética gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas*. Caracas: Editorial Planeta. S.A.
- La Cueva, Aurora. (1991). *La Escuela como apoyo y como guía del desarrollo*. *Revista de Pedagogía*.12 (27): 55-83 (julio-septiembre).
- Latapí, Pablo (2001). *Valores y educación*. Extraído el 10 de enero del 2011 desde <http://www.valoresyeducación.pdf>.
- Pava Sánchez, Montserrat. (1997). *Educación en Valores para una sociedad abierta y plural: aproximación conceptual*. 2da Edición. Barcelona: Desclee De Brouwer.

- Ramos, M. G. (2002). *La Sociedad hoy: Valores y anti valores predominantes*. Revista Candidus. Año 3 – N° 19, enero / febrero de 2002.
- Rodríguez G. W. (2004). *Apuntes Bioética desde el campo de la salud*. Odontología. Folleto. Caracas.
- Savater, Fernando. (1997). *El Valor de Educar*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Savater, Fernando. (2003). *El valor de Educar*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Schmelkes, Silvia (2002). *Los valores en la educación del nuevo milenio*.
Extraído el 5 de enero del 2011 desde http://www.valores_educ_nuevomilenio.pdf

9. ANEXOS

Anexo nº 1



Frente externo

Anexo nº 2



Frente interno

Anexo nº 3



Honorable Consejo Directivo

Anexo nº 4



Gobierno estudiantil

Anexo nº 5



Oficinas administrativas

Anexo nº 6



Anexo nº 7

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A DIRECTIVO**Sres. Gestores Educativos:**

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Nro	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			

f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

8.

Nro	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:

Nro	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?

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

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

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

La pregunta 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.

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

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

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.

()

Anexo nº 8

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor

El inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 16 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

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

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nu nca
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 cuestionario 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 toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza de aprendizaje.			
7.En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje			

trasversal 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 mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15.Las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16.Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

Anexo nº 9

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

CA Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO

A Si está DE ACUERDO

D Si está EN DESACUERDO

CD Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

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

Anexo nº 10

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA PADRES DE FAMILIA

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de las situaciones de encierre en un círculo el rango que corresponda, siendo cada rango:

Rango 1: No ocurre

Rango 2: Raramente

Rango 3: Ocasionalmente

Rango 4: Frecuentemente

Rango 5: Siempre

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1.INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	RANGOS				
	1	2	3	4	5
1.El señor director propicia un liderazgo con nuevos compromisos y responsabilidades, para concluir los objetos propuestos. (mediador, motivador, comunicador y generador de espacios.	1	2	3	4	5
2.A su juicio las autoridades y docentes del centro educativo promueven la investigación a nivel educativo con la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-padres y representantes con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	1	2	3	4	5
3.Pone resistencia cuando se intenta llevar a cabo	1	2	3	4	5

nuevos métodos de enseñanzas?					
4.Las autoridades de la institución enseñan la ética y los valores con el ejemplo?	1	2	3	4	5
5.En el centro educativo se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	1	2	3	4	5
6. Predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores.	1	2	3	4	5
7.El centro educativo propone talleres o provee información para padres sobre el desarrollo del alumno.	1	2	3	4	5
8.La institución proporciona a las familias información en cómo desarrollar condiciones o ambientes que apoyen el aprendizaje con ética y valores.	1	2	3	4	5
9.Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	2	3	4	5

Anexo nº 11

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
MODALIDAD ABIERTA A DISTANCIA
MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector / Vicerrector / Director / Supervisor

1.- ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?

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

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

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

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

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

4.- ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?

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

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

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

6.- ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

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

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

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

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

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

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

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

10.- En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN