



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE IBARRA**

**ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA**

**TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO  
EDUCACIONAL**

**Gestión, liderazgo y valores en la Red Educativa CEM D1 Ciudad de Zamora de la provincia del Guayas cantón Duran, periodo lectivo Noviembre 2011-Mayo 2012”.**

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

**AUTORA: Marín Chico, María Elizabeth**

**DIRECTORA: Andrade Vargas, Lucy Deyanira, Mgs**

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2013**

## CERTIFICACIÓN

Magíster.

Lucy Andrade Vargas.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo denominado: “Gestión, liderazgo y valores en la Red Educativa CEM D1 Ciudad de Zamora” de la provincia del Guayas, cantón Duran período lectivo noviembre 2011-mayo 2012, realizado por la profesional en formación: María Elizabeth Marín Chico; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como en contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, agosto de 2013

.....  
Mgs. Lucy Andrade Vargas  
**DIRECTORA DE TESIS**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, María Elizabeth Marín Chico, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos y acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 17 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o no con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

f.....  
María Elizabeth Marín Chico  
CI. 0912263530

## DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada de todo corazón a mi hermosa familia por su constante motivación

A mi madre Tonia Chico por ser mi progenitora y tener mucha paciencia conmigo.

A mi padre Víctor Marín por ser mi progenitor y contar con su ayuda en todo momento.

A mis querido hermano Daniel por su apoyo económico en este último año.

A mi hermana querida Priscila por soportar mi mal carácter en momentos de presión ante el tiempo.

A Dios por su gran amor y no dejarme caer en esos momentos de cansancio, por iluminarme en los momentos más difíciles por la fortaleza depositada en mí.

A mis queridas mascotas a quienes deje de lado y hoy ya no están para celebrar la culminación de mi carrera.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todas las personas que contribuyeron al desarrollo del proyecto de tesis, en especial a Dios por iluminarme y darme fortaleza para elaborar el trabajo investigativo.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por su excelencia académica reconocida a nivel nacional e internacional. Pero de una manera especial a mi directora de tesis Magíster Lucy Andrade Vargas por su tiempo.

Un especial agradecimiento a todas las autoridades de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora”, por abrirme las puertas y colaborar de manera desinteresada permitiéndome concluir el trabajo investigativo.

Agradecer de todo corazón a Tonia Chico, Víctor Marín, Daniel Marín, Priscila Marín por su apoyo incondicional, paciencia, comprensión en todo momento y por su motivación para concluir mi proyecto.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Página</b>
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	x
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
PRESENTACIÓN RED EDUCATIVA CEM D1 “CIUDAD DE ZAMORA	
Importancia.....	4
Objetivos.....	4
Factibilidad.....	4
Beneficiarios.....	5

## **1.- MARCO TEÓRICO**

### 1.1.-La gestión:

1.1.1.-Concepto.....7

1.1.2.- Importancia.....12

1.1.3.- Tipos de Gestión.....13

### 1.2.-Liderazgo Educativo:

1.2.1.-Concepto.....15

1.2.2.-Tipos.....18

1.2.3.- Características de cada tipo.....19

1.3.-Diferencias entre directivo y líder.....20

1.4.-Los valores y la educación.....26

## **2.- PROCESO METODOLÓGICO**

2.1.- Participantes.....33

2.2.-Materiales e instrumentos.....46

2.3.-Método y procedimiento.....46

## **3.-DIAGNÓSTICO**

3.1.- Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión

en liderazgo y valores.

3.1.1.-El manual de organización.....51

3.1.1.2.-El código de ética.....52

3.1.1.3.-El plan estratégico.....54

3.1.1.4.-El plan operativo anual (POA).....54

3.1.1.5.-El proyecto educativo institucional (PEI).....	56
3.1.1.6.-Reglamento interno y otras regulaciones.....	58
3.1.2.-La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	
3.1.2.1.-Misión y visión.....	60
3.1.2.2.-El organigrama.....	60
3.1.2.3.-Funciones por áreas y departamentos.....	61
3.1.2.4.-El clima escolar y convivencia con valores.....	61
3.1.2.5.-Dimensión pedagógica curricular y valores.....	62
3.1.2.6.-Dimensión organizativa operacional y valores.....	62
3.1.2.7.-Dimensión administrativa y financiera y valores.....	63
3.1.2.8.-Dimensión comunitaria y valores.....	63
3.1.3.-Análisis FODA	
3.1.3.1.-Fortalezas y debilidades.....	64
3.1.3.2.-Oportunidades y amenazas.....	65
3.1.3.3.-Matriz FODA.....	66

#### **4.- RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS**

4.1.1.-De los directivos.....	70
4.1.2.-De los profesores.....	78
4.1.3.-De los estudiantes.....	80
4.1.4.-De los Padres de Familia.....	83
4.1.5.-Matriz de problemáticas.....	84

<b>5.-DISCUSIÓN.....</b>	<b>85</b>
--------------------------	-----------

#### **6.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

<b>7.-PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>106</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla n° 1	Personal docente por edad
Tabla n° 2	Personal docente por sexo
Tabla n°3	Personal por años de experiencia
Tabla n°4	Personal por títulos académicos
Tabla n°5	Personal directivo por edad
Tabla n°6	Personal directivo por sexo
Tabla n°7	Personal directivo por años de experiencia
Tabla n°8	Personal directivo por títulos académicos
Tabla n°9	Población estudiantil por edad
Tabla n°10	Población estudiantil por sexo
Tabla n°11	Población estudiantil por especialización
Tabla n°12	Padres de familia por sexo
Tabla n°13	Padres de familia por edad
Tabla n°14	Padres de familia por título académicos
Tabla n°15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27	Encuesta a directivos
Tabla n°28	Encuesta a profesores
Tabla n° 29	Encuesta a estudiantes
Tabla n°30	Encuesta a padres de familia
Tabla n°31	Entrevista a directivos

## Figuras

Figura n° 1	Diferencia entre líder y director
Figura n°2	Función del director
Figura n°3	Funciones del líder
Figura n°4	Roles del director y del líder
Figura n°5	Características de líder

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis muestra el trabajo investigativo realizado en red educativa CEM D1 "Ciudad de Zamora" acerca de la gestión, liderazgo y valores así como su aplicación en la misma.

Entre los puntos más relevantes fueron analizar la gestión educativa de la institución y su dimensión estructural, así como detectar falencias del manejo de liderazgo, para ello se utilizaron instrumentos de investigación como la observación directa, entrevista y encuestas aplicadas a director, docentes, estudiantes y padres de familia.

Los resultados demuestran que los valores en los estudiantes es una de las características más sobresalientes confirmado por los padres de familia, el liderazgo lo ejerce la máxima autoridad de manera innata.

Es necesario crear programas para capacitar a los directores encaminándolos a ser líderes educativos, proactivos.

Palabras claves: gestión, liderazgo y valores

## ABSTRACT

This thesis shows the research conducted in CEM D1 educational network "Ciudad de Zamora" about management. Leadership and values and their application in it.

Among the highlights were to analyze. The educational management, to do research instruments was used as direct observation, interviews and surveys applied to principal, teachers, students and parents.

The results show that the value in students is one of the salient features confirmed by parents, leadership exercises ultimate authority innately.

You need to create programs to train principals directing them to be educational leaders, proactive.

Keywords: management, Leadership, values

## INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Educación año a año viene estudiando el desenvolvimiento de los educadores y educandos a través de evaluaciones de esta manera se lanzan nuevas propuestas educativas en base a las necesidades para mejorar la calidad de educación que se anhela lograr en el Ecuador, haciendo énfasis “el Buen Vivir”, para mejorar el nivel de vida de los ecuatorianos.

De acuerdo a nuevas políticas y estrategias educativas se busca mejorar la educación de ahí la importancia de la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos, estos tres puntos deben ir de la mano si deseamos eficacia en lo que se pretende alcanzar, la toma de decisiones, el manejo de los recursos humanos y materiales, trabajados en equipo sacarán a flota entidades educativas y los miembros que la conforman.

La toma de decisiones a la hora de resolver conflictos tienen mucho que ver con la organización que tenga La Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora”, el mantener valores y dar paso a la inclusión de los mismos dependerán del liderazgo que mantenga, así como la misión, visión y objetivos propuestos por la misma, serán piezas claves en la gestión y liderazgo de la Red Educativa, de no existir se podrán observar con facilidad sus debilidades.

El número de docentes mujeres laborando en la Red Educativa CEM D1 “Ciudad De Zamora” es muy elevado en relación a docentes varones. Durante siglos la mujer no era participe de la política, las plazas de trabajo eran solo para hombres, en busca de la equidad y debido a la falta de educandos, las mujeres levantaron su voz en protesta de una oportunidad de demostrar que también podían trabajar, siendo las instituciones educativas la primera oportunidad que se dio a las mujeres para laborar.

Desde siglos atrás la educación se ha caracterizado por las bajas salariales, siendo un detonante para que los hombres busquen otras plazas de trabajo donde sean mejor remunerados, volviendo a la discriminación, donde la mujer lucha por poseer los mismo derechos que los hombres, esta lucha aún no llega a su fin.

Debido a la masiva participación de las mujeres en la educación, muchos hombres temerosos ingresan y poco a poco se van adaptando, a algo donde ellos siglos atrás

eran los únicos encargados de estar en esta área laboral, pero aún así, no son numerosos.

La gestión y organización de todo centro educativo es sumamente importante para alcanzar la eficacia y calidad de educación, de esta manera la gestión juega un papel muy relevante, de ahí su aplicación en los mismos, así como el liderazgo y valores deben estar inmersos para alcanzar los objetivos propuestos, tomando en cuenta el trabajo en equipo, el clima laboral, estrategias a utilizar, la resolución de problemas y la toma de decisiones que serán de vital importancia para alcanzar una educación que este dentro de los principios del buen vivir.

Los objetivos que se enfocaron fueron: analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad De Zamora” de la ciudad de Guayaquil que permitan la calidad de la educación en el centro educativo.

Investigar los referentes teóricos sobre la gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores para confrontarlos con los aplicados en la administración de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora” de la ciudad de Guayaquil.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes y operativos en la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora” de la ciudad de Guayaquil.

La factibilidad para la elaboración del estudio ,fue obstaculizado en algunas instituciones puesto que se negaron a participar de este trabajo investigativo, argumentando que el material es confidencial y solo debe ser utilizado, analizado por el personal de la institución y otros recelosos de que la información sea entregada a miembros del Ministerio de Educación, a pesar de explicarles que era un requisito previo para la obtención de la maestría en gerencia y liderazgo educacional.

Para finalizar los docentes y directivos llegaron a pensar que al realizar la entrevista a los padres de familia este provocaría un enfrentamiento entre ellos.

Como estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja y al no poseer un carnet que me acredite pertenecer a la misma, causo dudas y malestar en el centro educativo.

En la búsqueda, los directivos de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad De Zamora” abrieron sus puertas, permitiendo efectuar el proyecto de tesis “gestión, liderazgo y valores de los centros educativos” tomándolo como un aporte al avance de la institución y sus miembros.

Los beneficiarios del trabajo investigativo son los miembros que conforman La Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora”, de esta manera tendrán una idea más clara del clima laboral en el que están desarrollándose docentes, alumnos, autoridades sin olvidar la perspectiva que tienen los padres de familia de dicha institución.

Debido a que la educación no es estática y pretende mejorar la calidad de vida de los educando y docentes invito a leer como se aplica la gestión de liderazgo y valores en la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora” durante la investigación y cuáles son las propuestas generadas para mejorar su aplicación.

## MARCO TEÓRICO

## 1.1- La gestión educativa.

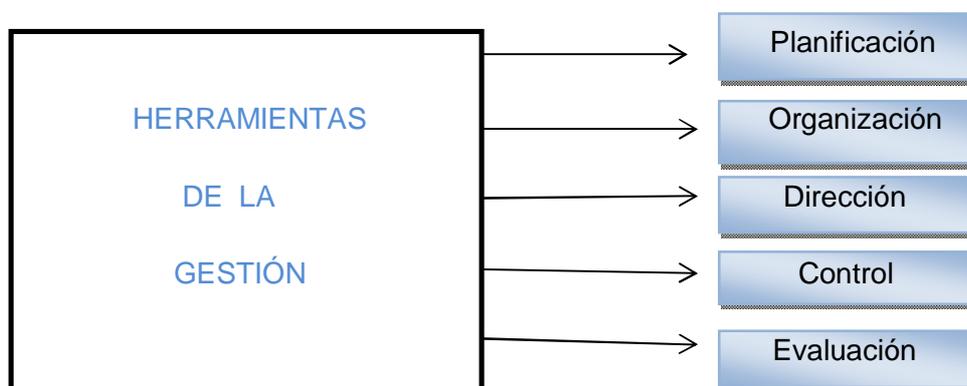
### 1.1.1.-Concepto.

“Gestión proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar”(Diccionario de la Real Academia, 2010)

La gestión es un proceso a largo plazo donde su principal accionar son el cumplimiento de objetivos y metas propuestas, buscando tanto estrategias, como métodos para alcanzarlos. La evaluación va hacer de primordial importancia para la gestión ya que se realiza un proceso diagnóstico, continuo y sistemático donde se podrán resolver problemas y tomar decisiones, para elaboración de nuevas propuestas con el fin de avanzar, retroalimentar, o re-iniciar los objetivos trazados.

La misión, visión y valores, van a estar inmersos en todo momento, para ello es necesario un trabajo en equipo. Las herramientas que sirvan para su organización serían:

Figura 1. Herramientas de la gestión



Fuente: Kartz  
Elaborado por: Elizabeth Marín

Las nuevas tendencias, las aplicaciones de los Tics, exigen que toda institución debe ser dirigida para tener una organización donde sus debilidades sean analizadas igual que sus amenazas y apoyarse en sus fortalezas y oportunidades para desarrollar capacidades que es lo que busca la gestión.

Como muestra la fig.1, con estas herramientas debemos lograr los objetivos y metas propuestas por la institución educativa, teniendo presente las necesidades básicas del alumnado, padres de familia, docentes y de la comunidad, procurando la participación solidaria de ellos creando propuestas para el desarrollo transformación y fortalecimiento de la gestión en la institución.

*Es así que "La gestión pedagógica constituye un enclave fundamental del proceso de transformación, articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar"( Ezpeleta, 2012,pág 3).* Es así que la gestión tiene como pilar primordial crear planes, programas, proyectos que lleven a un proceso de transformación, y lograr alcanzar las metas propuestas, pero en este caminar hacerlo en equipo creando un ambiente de tolerancia, respeto, lograr establecer ideas claras, designar tareas y responsabilidad a cada uno de los participantes.

Es importante obtener información que ayude a determinar la raíz del problema, para luego analizarlo, ver cuales serian las decisiones a tomar y establecer el resultado posterior a estas acciones de ser la acertada veremos mejoras en la marcha de la institución.

Se menciona que *"Dirección y ámbito de una organización en el largo plazo, la cual le permite ventajas a la organización a través de una configuración de recursos dentro de un ambiente cambiante, para satisfacer las necesidades del mercado y llenar las expectativas de los accionistas".(Johnson&Scholes, 1999, pág.6. ).* Vale la pena recordar que la organización de una institución siempre se pondrá en un tiempo estimado ya sea a corto o largo plazo, el mismo que dependerá de los objetivos trazados por lo que es importante que durante este lapso la institución deberá recopilar información para luego analizarla.

Planear estrategias de cambio que estarán siendo controladas, de manera sistemática con el fin de lograr cambios durante la marcha, tomando en cuenta la necesidad de satisfacer necesidades de los alumnos en primera instancia, luego docente, padres de familia y comunidad. Cada acción o resolución elegida siempre tendrá a un responsable de la misma, el que se encargará de plantear la propuesta al grupo de la manera más sencilla y fiable.

En un mundo muy competitivo, globalizado las exigencias cada vez son mayores, por lo que las decisiones deben ser un ensayo y error tratando de cubrir las expectativas que se tengan a evaluar, retomando muchas veces las experiencias pasadas que nos servirán en el presente y futuro de la institución .

Los recursos con los que se cuentan son valiosísimos porque de ellos dependerá el avance de la institución ya sea para el área docente, administrativa, auxiliar, limpieza, directores, estudiantes, padres de familia y la comunidad en sí.

Todo recurso será válido a la hora de cumplir metas, desde su situación financiera hasta el análisis de la competencia, es decir de las instituciones aledañas a las cuales debemos conocer y en algunos casos hasta aprender de ellas.

*“La gestión educativa se compone de tres dimensiones: la pedagógica y didáctica, la administrativa y socio-humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados. (Carballo, 2005, pág.5).*

Para el logro total de sus objetivos propuestos la gestión debe realizar un enfoque de todas las áreas de la institución sin descuidar ninguna, siendo una empresa educativa lo primordial será el área pedagógica y didáctica, partiendo de ahí se toma en cuenta que tanto las instituciones públicas como las privadas gozan de diferentes beneficios, unos logran sus recursos mediante la autogestión, otros de acuerdo a actividades que le generan ingresos, ni hablar de la malla curricular unos que cumplen con lo propuesto por el Ministerio de Educación y otros que van más allá de acuerdo a las expectativas expuestas a los miembros de su empresa.

Muchas empresas trabajan con y en pro de la comunidad, logrando la participación activa de la misma en diferentes actividades organizadas por la institución de esta manera se logra crear consciencia del trabajo realizado por los docentes, directores

que se refleja en sus representados, incorporando valores de la manera mas viable y directa, esta es una estrategia muy participativa para alcanzar no solo las metas sino llegar a una comprensión más profunda, más vivencial de los objetivos que se desean alcanzar y de los alcanzados valiéndose de los logros, exponiendo los mismos para luego corregir y avanzar hacia la meta faltante. Las buenas relaciones del trabajo en equipo serán perdurables hasta el final de la ejecución de estrategias, buscando promover actividades que beneficien tanto al establecimiento como a la comunidad.

Es así que *“El trabajador es una persona que desde su nacimiento y en todo momento experimenta una serie de poderosísimas influencias ambientales que van moldeando psicológica, social, cultural, y espiritualmente su personalidad”* (Vargas, 2005,pág.37).Siendo las relaciones interpersonales de ayuda al rendimiento del establecimiento la gestión será de calidad y eficacia, el perfil de cada miembro activo va a ser de mucha ayuda debido a que algunos estarán negativos a los cambios o propuestas que se expongan.

La personalidad de cada uno se verá influenciada, el fuerte sobre el débil, recordemos que el responsable de motivar, incentivar, dialogar, promover el proceso continuo de mejoramiento va a estar a cargo de una persona la que transmitirá las decisiones tomadas.

El ser humano va construyendo su personalidad de acuerdo a las experiencias del mundo que le rodea por eso se debe buscar la manera que estas sean muy significativas, la gestión elegida debe ser concreta y aceptar las consecuencias que acarree la misma.

*“La gestión de las instituciones educativas con la complejidad de interacciones, conflictos e incertidumbre, va más allá de la racionalidad científica; implica una diversidad de posibles caminos”.* Mintzberg (Pérez Gómez, 1998, pág.2)

Se puede resaltar que en la búsqueda de soluciones no sólo se hará con una determinada propuesta sino que de las alternativas escogidas se la aplicará una y de acuerdo a los resultados que se obtenga, el equipo evaluará y replanteará otras soluciones, viendo la diversidad de caminos que se presenten para la solución de estrategias inteligentes en vías de lograr metas específicas.

Los miembros de la institución educativa más allá de sus conocimientos científicos, hallarán otras fuentes, para obtener información que lleve a redefinir los problemas, las posibles soluciones para generar cambios exitosos.

Siguiendo el modelo europeo *“La satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal no docente y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados.”*(Alarcón y Méndez, 2002 pág.8)

La gestión de una empresa va a estar sujeta a cambios permanentes, su primordial trabajo es planificar, controlar, definir los objetivos institucionales, formular propuestas de acción, analizar los recursos con los que cuenta, tomar decisiones, resolver problemas, basándose en las fortalezas y debilidades de la institución educativa.

Todo proceso por más sencillo o corto que sea debe ser flexible, llevar un proceso sistemático, aplicando un modelo participativo que tiene como meta la transformación, que lo llevaran a lograr los objetivos institucionales, con una mirada futurista de las decisiones a tomarse, comprometiendo a todos los actores de este proceso a ser visionarios, positivos, emprendedores en la solución de problemas.

Unas de las claves en la gestión es el trabajo en equipo para él, se debe crear un ambiente agradable, confiable donde el punto de vista de los demás miembros sea importante y ayude a cumplir las expectativas creadas por los usuarios en base al servicio que se ofrece.

Lo dicho anteriormente se ha tomado en cuenta, logrando así un compromiso espiritual, moral, pedagógico con la organización educativa.

### **1.1.2.-Importancia.**

La fortaleza, debilidades, oportunidades, amenazas son puntos básicos en la organización de una institución puesto que al ser analizados se crean estrategias para ver resultados positivos a futuro y para que estos cambios se den el trabajo debe ser en grupo.

*“Formar y adiestrar al grupo al que se va a encargar el proyecto en las técnicas más comprometidas”(trabajo en equipo, análisis de gestión por procesos, despliegue de los cambios),(Zaratiegui, 1999,pág.81)*Las instituciones tienen un responsable que se encargará de guiar, supervisar, el progreso de cada miembro, por lo que cada integrante debe conocer cuál es su rol dentro de su área laboral de acuerdo al organigrama elaborado, creando un ambiente de armonía y confianza que será de ayuda a la hora de resolver problemas y tomar decisiones.

Debido a la constante innovación los miembros de una entidad deben día a día mejorar su formación académica, desarrollando un pensamiento lógico-crítico que será transmitido en el lugar donde imparten conocimientos los mismos que estarán acorde a las necesidades de su entorno.

*“El conocimiento de una organización forma parte de un nuevo capital de la empresa. Aprovecharlo se ha convertido en un arma poderosa para maximizar el potencial de la compañía” (Nieves & León, 2001 ,pág. 1 ).* El responsable de la organización de una institución debe estar capacitado para representar su rol, gozar de un carácter reflexivo, analítico, proponer proyectos, estrategias, motivar a los participantes, crear un agradable clima laboral, que estimule la participación activa de cada individuo, donde la comunicación fluya y no sea un impedimento para lograr objetivos propuestos.

Así también debe reinar el respeto a su ideología, raza, costumbres, resaltando sus valores y capacidades más sobresalientes que puedan ayudar al progreso, para eso se debe organizar toda acción que se realice con el área administrativa, comunitaria y organizacional.

Asumir la responsabilidad de dirigir, motivar, planificar, sancionar, recompensar, estimular de acuerdo a necesidades de todas las áreas que deben ser evaluadas con la finalidad de buscar soluciones crear nuevas estrategias, logrando una participación integral de todo los autores de la gestión de acuerdo a la visión y objetivos de la institución que se desean alcanzar en busca de un sistema de calidad.

*“Toda institución debe generar un valor agregado para los alumnos y familia, para los docentes, para los empleados, para los accionistas, para el sector de la educación y para la sociedad”*(Castro, 2009, pág.4). Los pilares donde se asienta la gestión son: alumnos, padres de familia, docentes, comunidad, directivos del centro educativo, personal administrativo y auxiliar, a los que debemos dar mucha importancia, en todo momento al ser agentes activos que bajo una excelente dirección saldrán a flote en cualquier emergencia que se presente y estarán predispuesto a innovar, intercambiar ideas, crear programas, capaces de asumir sus acciones en bien de la educación y de la sociedad.

### **1.1.3.- Tipos de Gestión.**

Existen varios tipos entre los principales están:

La gestión educativa que guarda relación entre director-institución va a estar ligado al trabajo en equipo para alcanzar las metas propuesta por la institución educativa mentalizada para alcanzar la educación de calidad.

En cambio la gestión pública va a estar relacionada con toda la planificación de proyectos públicos.

A su vez la gestión ambiental busca el que hacer para el cuidado ambiental y lograr mejorar la calidad de vida.

Pero la gestión de conocimiento tiene a su cargo planificar, implementar y controlar acciones que estén relacionadas con el conocimiento.

No así la gestión administrativo - empresarial, planifica proyectos con el fin de aprovechar los recursos de una empresa para mejorar su fuentes de ingreso. A su vez la gestión social se encarga de proyectos ejecutados a la creación de espacios de interacción social.

La gestión gerencial tiene que establecer objetivos, organizar, medir y evaluar programas fijados al cumplimiento de objetivos de una empresa. En cambio la gestión financiera se dedica a estudiar la situación de una empresa para reforzar su área económica y financiera.

Entre otro tipos de gestión está la gestión tecnológica donde crean estrategias ligadas a la tecnología, su uso y creación de nuevas propuestas. Por último está la gestión de proyecto esta abarca o incluye la gestión de calidad, gestión de tiempo, gestión de recursos humanos, gestión de comunicación, siguiendo proceso desde el diagnóstico de un proyecto hasta la conclusión.

*“Para tener una educación en cuanto a calidad de aprendizaje, se debe de partir de los factores primordiales en este caso es la organización de la forma de trabajo docente, por tanto se debe de actuar de una forma nueva en donde se plantea estrategias y actividades que permitan un mejor desarrollo” ( Namo de mello, 1998,págs,25-29).*La gestión no solo es el aprendizaje que se imparte sino también incluye a los miembros del área educativa.

Se ha nombrado varios tipos de gestión donde todas tienen una sola finalidad que es la de crear propuestas, mediante el estudio de la situación actual de una empresa, tratando de organizar, planificar, evaluar propuestas, que ayuden a la organización propia de la empresa mejorando la calidad educativa logrando el trabajo en equipo.

*“En la gestión de los entornos virtuales de formación debemos atender entonces, tanto a las vías en las que los medios pueden restringir o permitir cierto tipo de interacción, como al proceso por el que las personas son capaces de construir a través de la interacción y la actividad colaborativa”* (Salinas,1997,pág.23) La sociedad actual cambiante y globalizada no permite que permanezcamos estáticos sino que innovemos constantemente ir paso a paso con la tecnología que día a día nos presentan descubrimientos nuevos, anticiparnos a los retos del futuro.

Se debe apoyar la capacitación continua con el fin de mejorar la calidad de educación, manteniendo fluidas las relaciones con las autoridades educativas canales de comunicación abiertos al diálogo, cumplir con las funciones específicas estipuladas a cada actor de la educación y a quien va dirigido el proyecto.

### **1.2.- Liderazgo educacional.**

**Concepto.-** Existen varios tipos de líderes, pero todos deben reunir requisitos como influencia y manejo de grupo, motivador, orientador, capacidad de tomar iniciativas a la hora de encaminar al sistema educativo hacia el cumplimiento de objetivos, debe ser perseverante, luchador, seguro de sí mismo, fuerza de voluntad, promover aptitudes y capacidades de las personas que conforman una organización educativa, ser capaz de gestionar, convocar, incentivar y evaluar a su grupo de trabajo.

*“El liderazgo es una interacción dinámica entre el líder y sus seguidores, el liderazgo no se predica se ejerce”* (Etchevarne, 1991, pág.34). El primero de los líderes fue Jesús interactuaba con todos sus seguidores, tenía una misión específica, su carisma era una de sus características más sobresaliente así como el logro de sus metas específicas, guió, planificó, organizó una multitud de seguidores, es ejemplo hasta el día de hoy de muchos seres humanos trascendió en el tiempo dejando huellas imborrables.

Diversos autores clasifican a los líderes de acuerdo a sus intereses y acciones frente a la toma de decisiones de la siguiente manera:

El líder autocrático es el que resulta muy eficiente en momentos de crisis, su debilidad sería el no adaptarse con facilidad. En cambio el líder democrático ofrece varias soluciones a un problema y el grupo debe elegir la más conveniente.

En el líder tradicional su cargo es heredado por costumbres de una sociedad.

Entre otros está el líder legítimo que es elegido de acuerdo a normas legales. Cuando hablamos de líder de inteligencia superior su principal interés es la inteligencia de otras personas. No así el líder carismático en su necesidad de poder es entusiasta y seguro de sí, lo que no ocurre con el líder pastor este no responden ante una crisis, pero muy eficaces en cuanto a organización.

*“El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”. (Lussier, 2005, pág.5).* El líder sabe cómo llegar a sus discípulos, no siempre el líder tiene la razón puede equivocarse y sabrá salir a flote él y los suyos buscará cualquier medio para alcanzar sus metas y satisfacer la necesidades de sus seguidores.

Siguiendo el líder de la realeza es muy tradicionalista, estos no manejan demandas masivas. El líder natural se caracteriza por ser gran motivador, eficaz y tiene seguidores. En el caso del líder audaz para la toma de decisiones, analiza varias opiniones buscando mejoras, en cambio el líder proactivo promueve el desarrollo potencial.

*“Los líderes alcanzan su poder por diferentes medios: algunos lo obtienen porque son visionarios, otros por su creatividad, y otros por su integridad. Pero todos tienen un elemento en común que les otorga la denominación de líderes: pasión por lo que hacen.”(Fischman, 2000, pág.1).* Todo líder es visionario, como lo fue Hitler, no era un ejemplo a seguir pero muchos confiaron en él, llegó a cumplir varias metas que se propuso, aniquilando media humanidad en su camino al éxito.

El líder de naturaleza humanista, se entrega por entero a la actividad que realizan, su pasión lo lleva a ser un líder sin temor a equivocarse y al hacerlo está en la capacidad de asumir el error, corregirlo y avanzar.

El líder humanista tiene la facilidad para llegar a las masas, su carácter carismático le facilita el camino, su creatividad explota en cada aventura que se embarca, consta de valores muy marcados, visionarios del futuro, optimista en todo lo que realizan y asumen su rol en todo momento.

El líder liberal delega la toma de decisiones. Sin embargo el líder emprendedor parte de la consulta para la toma de decisiones, una característica sobresaliente es muy participativo. Como su nombre lo indica el líder transformacional influye en la transformación de la organización.

Finalmente el líder dictador impone sus ideas al grupo, de manera muy influyente, a su vez el líder onomatopéyico es favorecedor en la motivación del grupo y el líder paternalista castiga y premia, toma la mayor parte de las decisiones, es un gran motivador.

*"Líderes Educativos transformadores de la gestión educativa, tratando de generar cambios de conducta al enfocar aspectos fundamentales del liderazgo y gerencia educacional, con habilidades y destrezas en las relaciones interpersonales"* (Ortiz, 2010, pág.1). Dentro de una organización se da la influencia del cambio de conducta, ya que muchas veces de no acoplarse tendrá que abandonar la organización a fin de evitar que en las relaciones se generen conflictos.

Un líder educativo es una persona innovadora acorde a las exigencias del nuevo milenio, procurando transformar procesos que aseguren la participación activa, positiva y constante de los integrantes del ámbito educativo, basándose en valores de respeto que van desde el saber escuchar hasta intercambio de conocimientos.

Para lograr la calidad que se exige es necesario orientar la ejecución del proyecto institucional, basándose en la filosofía del cambio, siendo portador de la creatividad y como ejemplo del compromiso que todos deben asumir a la hora de realizarse las acciones.

El líder siempre dispuesto a luchar contra las ideas negativas, estará constantemente capacitándose, será entusiasta y motivador en todo lo que emprenda deberá confiar en los demás para lograr el trabajo en grupo y vencer retos que enfrenta el siglo XXI.

*“liderazgo educativo y se proyectan formaciones académicas que impulsen otras maneras de afrontar los problemas actuales de la educación” (Leadership, Harvard School of Education, 2010, pág. 2).* En un mundo tan cambiante la calidad educativa se va construyendo permanentemente con el fin de alcanzar la eficacia, eficiencia y calidad educativa haciendo uso de los recursos humanos, materiales y funcionales, proponiendo fórmulas innovadoras haciendo frente a las necesidades actuales de la educación, la formación académica que tenga cada miembro va a ser de gran transcendencia al gestionar acciones de mejoras educacionales.

Cada líder debe saber sus debilidades y superarlas, un buen liderazgo administra bien los recursos materiales, humanos y administrativos, de la manera más sencilla y humilde, dinámico, inteligente, solidario, tener empatía con los demás.

### **1.2.2.-Tipos.**

Existen varios tipos de liderazgo educacional. Según *Villasmil (Villasmil, 2006, pág.10)* considera las actitudes del líder para clasificar el liderazgo en dos grandes tipos: autócrata y demócrata. Varios autores exponen diferentes tipos de liderazgo como veremos a continuación:

El liderazgo autoritario es donde el líder es dominante, la toma de decisiones las realiza solo el líder. Así mismo el liderazgo liberal el grupo tiene total libertad, su aporte es pasivo, la toma de decisiones es limitada. En cambio el liderazgo democrático los miembros del grupo pueden tomar decisiones, siempre y cuando tengan el consentimiento del líder.

Continuando tenemos el liderazgo de apoyo que es el creador de un ambiente agradable de apoyo. En cambio el liderazgo directivo se formula actividades y crea expectativas de manera informal.

El liderazgo participativo es aquel que toma decisiones partiendo de los temas que se hayan discutido.

Siguiendo tenemos el liderazgo calichin'g su principal importancia es el crecimiento personal de sus colaboradores. En cambio el liderazgo afiliativo busca crear un agradable clima social de esta manera los conflictos se asumen con ánimo constructivo. Mientras que el liderazgo autorizado proporciona una visión a largo plazo y esto crea seguridad.

El liderazgo transformacional está ejercido por los directores, asesorando, orientando, facilitando recursos, formatos, evaluando al profesorado, centrando los resultados en el proceso enseñanza-aprendizaje en caminado a alcanzar el éxito de la calidad educativa.

*“Defiende el trabajo en equipo, puesto que la sociedad está en continuos cambios y los líderes actuales deben tener mentalidad abierta, buen manejo de la tecnología y de idiomas” (Álvaro González Pacheco, 2011, pág.7).* Actualmente para ejercer un liderazgo de calidad se debe estar a la par con la innovación tecnológica, al igual que el conocimiento de una lengua extranjera no solo conocerla sino su buen manejo y habilidad de dominio, tener una mente abierta a los cambios drásticos que pueden darse en un momento determinado, tener coherencia al pensar y actuar ya que vivimos en un sistema basado en jerarquías.

*“Para el autor la mezcla de liderazgo calichig, afiliativo y autorizado sería el modelo ideal de líder, concluyendo que el liderazgo educacional no solo contempla el aprendizaje sino su formación integral” (Celia Sevilla, 2011, pág. 12).* Como se menciona lo importante es el crecimiento personal de los trabajadores, mientras más capacitados estén su habilidad para crear acciones competitivas serán prosperas de manera integral sus valores, carisma, inteligencia, capacidad de mando, experiencia, conocedor de la educación y sus fines.

### **1.3.-Diferencia entre directivo y líder.**

El directivo en su rol crea un conjunto más allá de la partes, está orientado a la tarea y al apoyo socio-emocional según la situación. El director debe abarcar varias etapas como son:

*“El líder es la persona dotada de ciertos rasgos psicológicos naturales” (Vasconez, 1999, pág.16).* Cabe recalcar que en ocasiones el líder nace para cumplir con su misión, en otros casos el líder se hace por presión de su entorno o por el deseo de poder.

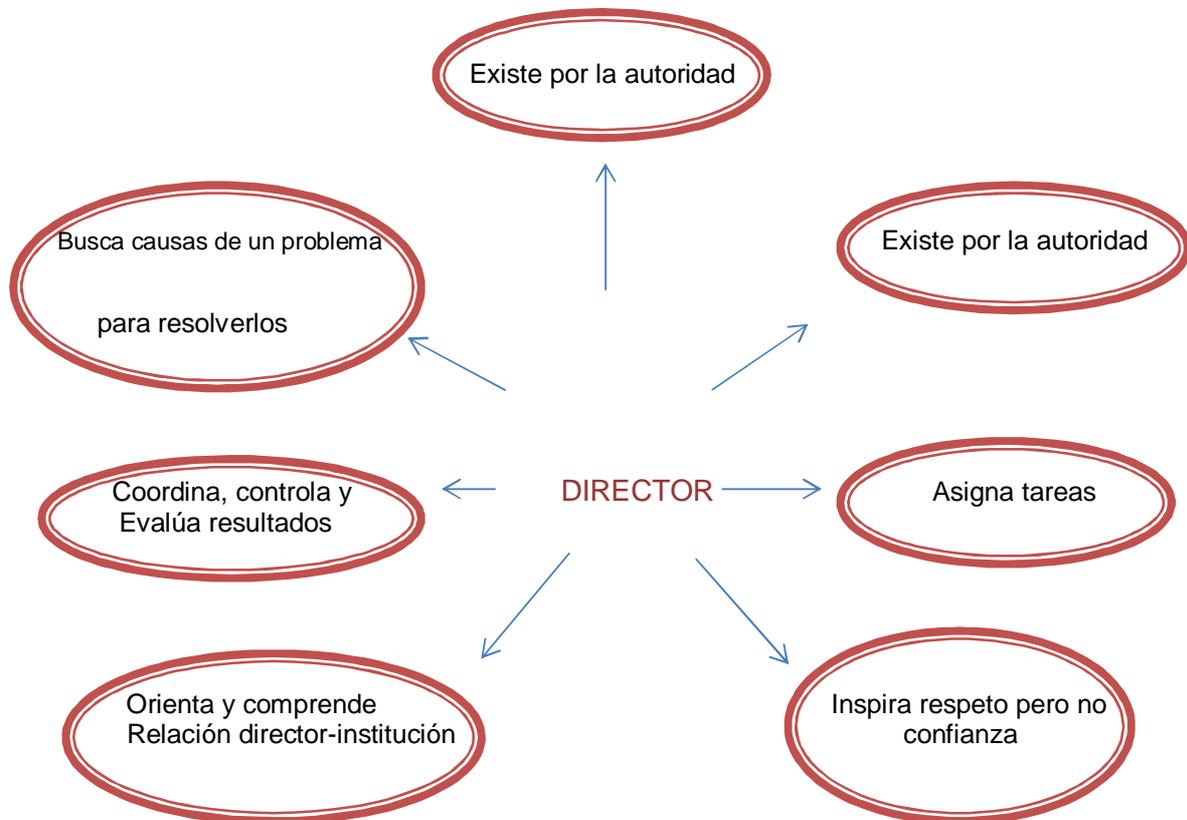
**a) Etapa política –filosófica:** generar contextos organizativos, jurídicos, social, con misión y propósitos dentro de una cultura organizativa, con políticas y objetivos a mediano y largo plazo.

**b) Etapa táctica.-** Debe administrar recursos internos y crear estrategias internas y externas, donde delegará o encomendará planes de acción.

**c) Etapa administrativa.-** cumple las funciones de diseñar, e implementar los planes o programas, organizar el trabajo, distribuir y asignar recursos.

Un buen director estará en capacidad de organizar propósitos de carácter político, económico, social y educacional, al igual la capacidad de administrar recursos internos y externos que dan pausa a los planes de acción, será capaz de diseñar programas, proyectos etc. Asignando tareas.

Figura 2. Funciones del Director



Fuente: Kartz  
Elaborado por: Elizabeth Marín

Si bien el director es la máxima autoridad es el responsable de la gestión que se realice en la institución a cargo ya que asume legalmente la representación de la misma, ejerciendo su liderazgo, estará a su cargo la planificación, organización, concluir, elaborar, ejecutar, evaluar acciones y estrategias para mejoras de la empresa.

Así también deberá estimular el buen desempeño de los docentes a su cargo y estos a los alumnos y padres de familia, sin olvidar a la comunidad, deberá encaminar la capacitación de su personal constantemente para alcanzar la calidad educativa como es el "Buen Vivir".

*“Tomar una decisión es una de las obligaciones del ejecutivo. Esto último ocupa una porción de su tiempo, pero tomar la decisión y hacerlo es la obligación y trabajo del ejecutivo efectivo” (Hartjen 2006, pág.16).* Esta decisión acertada o no, es la responsabilidad del director al igual de la eficiencia de las personas que lo rodean, por el ritmo de trabajo que estos tengan o el tiempo empleado en la realización de alguna actividad.

*“Los logros de una organización son el resultado de esfuerzos combinados de todas las individuos que componen” (Thomas Peters & Robert Waterman, 1988, pág. 2).*

El trabajo en equipo indudablemente logra sacar a flote a cualquier institución educativa formando consciencia impulsadora, un director bien informado sabrá como llegar a cada miembro, algunos no estarán de acuerdo con las ideas generadas para propiciar mejoras es ahí cuando el responsable deberá hacer uso de su carisma e inteligencia, para llegar a todos y lograr los resultados que se han visionado a corto o largo plazo.

*“Si los directores de nivel alto no saben a ciencia cierta qué se debe realizar y cómo, indudablemente el personal se sentirá desorientado y muy posiblemente hará tareas sin motivación y sin orden”. (Salinas, O. 2001 pág.5).* Si un director no tiene la capacidad suficiente para asumir responsabilidades y establecer roles la empresa tiende a desaparecer.

La motivación es una de las principales estrategias que deberá aplicar, el nivel de conocimiento que tenga el director, los valores, el nivel de organización, la madurez para asumir riesgos son los que harán un líder elegible de lo contrario toda tarea que se le asigne no la llevará a cabo en su totalidad y su personal estará en un nivel bajo de rendimiento.

El líder es un iniciador de conductas arrastra masas se fundamenta en el ejemplo personal, conocedor de todo ámbito educativo, consciente de sus fuerzas y sus debilidades, se gana el respeto lo que le permite trabajar en equipo, son leales, sinceros, tienen una gran pasión por la vida y sus retos.

Entre las características positivas a tomar en cuenta en la elección de un líder se podrían nombrar las siguientes: conocer y trazar objetivos comunes, ser organizado, arriesgado, bondadoso, con capacidad de organizar, dirigir, vigilar y motivar, así como demostrar su capacidad de líder, acepta la responsabilidad por su éxito, poseedores de gran disciplina, perseverantes, consciente de sus debilidades, aprende y corrige falencias.

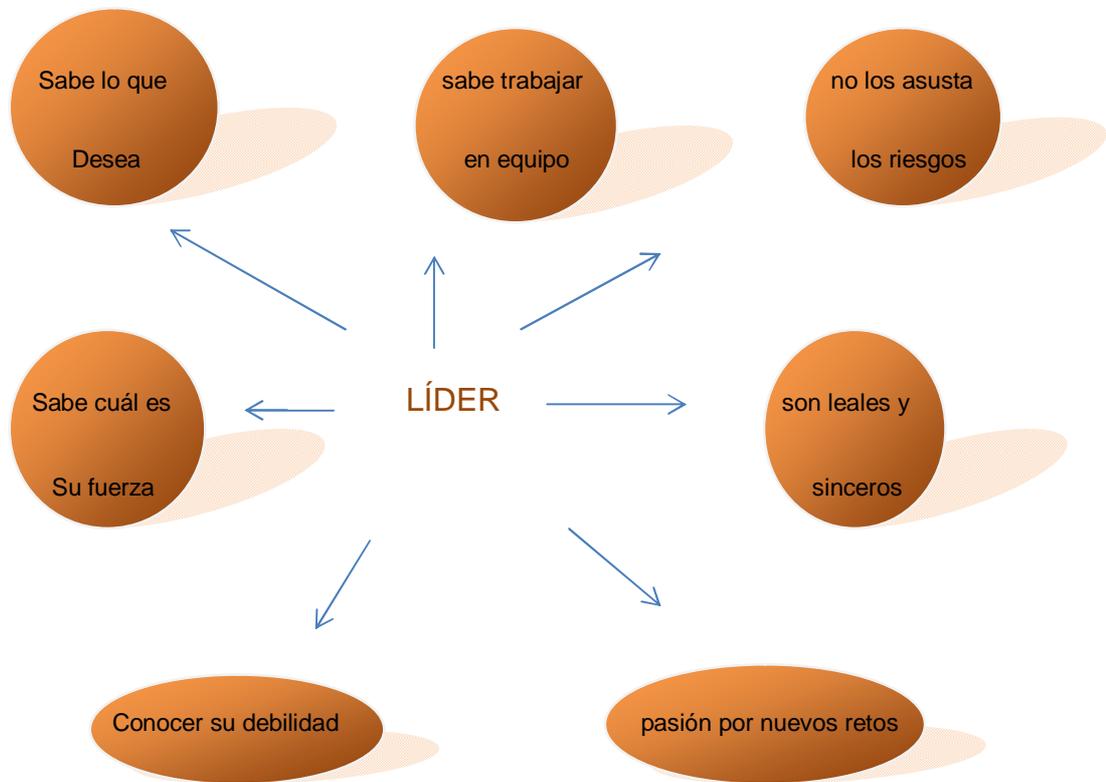
Entre otros aspectos positivos el líder no critica, construye no destruye, predica con el ejemplo, persevera en sus metas siempre y cuando sean favorables para el grupo,

Al saber reconocer sus debilidades es consciente que necesita ayuda, y tiene aspectos que debe mejorar.

Las características negativas serían desconocer el manejo de objetivos, ser desorganizado, inseguro, egoísta, sin motivación, ni capacidad de líder, falta de responsabilidad al tomar decisiones, indisciplinado, ausencia de perseverancia, no acepta sus debilidades, no admite tener errores.

Todas estas características negativas son importantes a la hora de elegir un encargado de la gestión y liderazgo de una institución, el perfil del mismo será muy relevante de ello dependerá el desenvolvimiento del cargo.

Figura 3. Funciones del líder



Fuente: Kartz  
Elaborado por Elizabeth Marín

El líder tiene a su cargo la responsabilidad absoluta en la toma de decisiones y asumir los resultados de esas acciones, para ello va a saber lo que desea lograr, deberá conocer sus puntos fuertes y sus debilidades para lograr el trabajo en grupo y motivar de manera efectiva a los individuos su cargo, romper las barreras del miedo, ser arriesgado, decidido, leal y sincero al comunicar sus objetivos alcanzados y por alcanzar, sobre todo tener pasión por los retos y por su trabajo, laborar de manera eficiente para generar parámetros de una educación con calidad.

Kartz afirma que una persona asciende en un sistema basado en jerarquías modalidades de roles interpersonales de un administrador:

Figura 4. Roles del director y del líder

<b>Figura directiva</b>	<b>Líder</b>	<b>Enlace</b>
Simbolizan y personifican el éxito y los fracasos de la organización: se los responsabiliza de los éxitos y los fracasos de la gestión sin tener ningún control.	Trabajan con sus subordinados y a través de ellos son responsables de las acciones de sus subordinados.	Deben aprender a trabajar dentro o fuera de la institución a través de relaciones de obligaciones recíprocas que le permitan mejorar el desarrollo institucional (política).

Fuente: Kartz  
Elaborado por: Elizabeth Marín

Figura 5. Características de un líder

<b>Capacidad de comunicarse</b>	<b>Inteligencia emocional</b>
<b>Capacidad de establecer metas y objetivos</b>	Capacidad de planeación
<b>Conoce sus fortalezas</b>	Crece y hace crecer a su gente
<b>Tiene carisma</b>	Es responsable
<b>Bien informado</b>	Es innovador

Fuente: características de un líder Kartz  
Elaborado por: Elizabeth Marín

*“Establecer un propósito, no podemos hacer un edificio sin un propósito, sin materiales, sin un plano, sin una visión”. (Dr. J.R. Ramón, 2009, pág. 25.).* La misión y visión de una entidad nos guiarán hacia el cumplimiento de objetivos sin ellos no podríamos saber hacia dónde nos dirigimos ni conocer los propósitos ni analizar los avances logrados, el líder será una persona con visión hacia el futuro tomando en cuenta el pasado y presente de la empresa para elaborar un futuro en el que un proceso sistemático, analítico servirá para las decisiones a elegir.

El término líder ha sido atribuido a personas que sobresalen en alguna disciplina o área, sirviendo de ejemplo para los demás, ganándose el respeto, gozan de ser sinceros, leales, saben lo que quieren, arriesgados, pasión por las nuevas experiencias, capacidad de organizar, dirigir, motivar, vigilar, gozar de un estado de ánimo excepcional y estar a la par con las exigencias del nuevo milenio.

#### **1.4.- Los valores y la educación.**

El nuevo documento de actualización y fortalecimiento curricular tiene como eje principal la educación al estudiante, basado en vías cognitivas y constructivista dando prioridad a las actividades basadas en experiencias significativas y productivas, se pretende alcanzar un perfil de salida de los educandos, que se logrará mediante la evaluación diagnóstica, sistemática y continua basada en el eje transversal que estará inmerso en cada bloque del proceso educativo cuyo principio es el Sumak Kawsay su significado proviene de una concepción ancestral de los pueblos originarios de los Andes.

El “Buen Vivir” interactúa en dos vías por un lado el derecho a la educación en la medida que permite el desarrollo de potencialidades humanas garantizando la igualdad de oportunidades para todas las personas y por otra parte el proceso educativo debe contemplar la preparación de los futuros ciudadanos para una sociedad democrática, equitativa, inclusiva, pacífica, promotora de la interculturalidad, tolerante con la diversidad y respeto de la naturaleza.

Los ejes transversales abarcan:

**\*La interculturalidad.-** reconocer manifestaciones étnicas-culturales en una esfera de respeto valorización (Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica, Ministerio de Educación. 2010 pág.16, 17).

**\*La formación de una ciudadanía democrática.-** El cumplimiento de obligaciones ciudadanas, conciencia de sus derechos, desarrollo de una identidad ecuatoriana, respeto a símbolos patrios, la convivencia, la tolerancia de ideas y costumbres.

**\*La protección del medioambiente.-** La interrelación del ser humano con la naturaleza, para su conservación y protección.

**\*El cuidado de la salud y de los hábitos de recreación de los estudiantes.-** Hábitos alimenticios y de higiene, el empleo del tiempo libre.

**\*La educación sexual de los jóvenes.-** Cuidado y respeto por la integridad de su propio cuerpo, crear conciencia de la responsabilidad de la paternidad y maternidad. (Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica, Ministerio de Educación. 2010 pág.16, 17).

Se busca durante el proceso de enseñanza - aprendizaje la interpretación y solución de problemas siendo un participante activo en la transformación de la sociedad, capaz de proponer nuevas alternativas a la resolución de problemas tanto en su entorno escolar como en su vida cotidiana, desarrollando un pensamiento lógico, crítico y creativo al momento de plantear su punto de vista y sea capaz de emitir un juicio de valor y a su vez defender sus opiniones.

El papel de la familia es importante para el cumplimiento de objetivos, los educadores en su papel de mediador, el director responsable de que todas las metas fijadas se cumplan para llegar a la “educación de calidad”.

La convivencia se hace necesaria, contribuye al desarrollo de la personalidad, armonía e interacción en la familia, escuela, comunidad, evidenciando la práctica de valores en el diario vivir.

*“Cómo organización que educa posee el marco idóneo para la transmisión y el aprendizaje de valores, como organización que aprende es capaz de planificar, mejorar e innovar”. (Duart, 1999, pág.127).* Educarse es parte de la integridad del ser humano por lo que los centros educativos son llamados a rescatar valores así como a fortalecerlos.

En la sociedad actual existen multiplicidad de valores, cada ser humano tendrá la capacidad para discernir cuáles le permitirán perfeccionarse como ser humano. La formación moral no es un tema solo para maestros sino también para padres de familia, la educación moral pretende prepara a los educandos para afrontar los conflictos de valores que plantea el diario vivir.

*“El acto educativo, en tanto que es propio del hombre, es un acto ético; no existe educación sin valores”. (Duart, 1999, pág.16).* Nadie puede educar sin valores, se pretende hacer mejores ciudadanos, el currículo enfatiza en lo cognitivo y capacidad de emitir juicios para desarrollar la moralidad, esta acciones son incluidas en las asignaturas para hacer aplicaciones de significado de valor por medio de experiencias “significativas” de esta manera se lleva a cabo el emitir un juicio moral.

La formación de los valores no está confinada a un área determinada del currículo sino abarca toda la educación como eje transversal, se tomará en cuenta el clima laboral propicio a las experiencias en valores que se consideran importantes.

El educador como mediador de la educación representa un papel relevante en cuanto a la encarnación de valores y los realiza mediante su propio ejemplo ante los alumnos.

Los valores y actitudes que se deben tomar en cuenta en la dinámica de la acción educativa, cuando hablamos de educación en valores podríamos nombrar a

La bondad como la inclinación para hacer el bien, al diálogo como parte del ser humano ya que es un ente social, por lo que necesita interactuar con otros seres de su misma especie así mismo el esfuerzo en cada actividad que realizamos en nuestro diario vivir, otro de los valores será la esperanza como visión de lo que anhelamos.

La fortaleza parte de una convicción firme, dispuesta a vencer obstáculos, la generosidad ayuda a quien no conocemos, la justicia en el salón de clases es equitativo dar a cada cual lo que le pertenece ser justos, la honestidad difícil pero decir la verdad sobre todas las cosas ayudará a resolver conflictos por más imposibles que sean, la libertad para elegir y decidir, con el efecto de equivocarse y enmendar.

Otro valor es la paz manteniendo buenas relaciones entre las personas, en cambio el perdón buscado pero difícilmente olvidado busca desarrollar la capacidad de perdonar.

La perseverancia nos mantiene en pie ante cualquier situación con el fin de adquirir algo para nuestro bien así también el respeto muy importante en las relaciones personales por otro lado la tolerancia hacia los que nos rodean como resultado del respeto y consideración, la amistad es el resultado de todos los valores la misma se cultiva día a día.

Las características de los valores que abarca la educación son: durabilidad, complejidad, aplicabilidad, flexibilidad, satisfacción, trascendencia.

*“La calidad educativa integral, incorpora a la equidad, que es un valor pero también a los restantes valores en su más completa amplitud y profundidad”.*(Revista Iberoamérica de educación n°23,2002,pág.220). Cuando hablamos de equidad no lo relacionamos con un valor, algunas veces por desconocer a profundidad su acepción, la práctica de valores es útil para la convivencia social. La desintegración familiar sigue vigente en el problema de conflictos educativos, repercuten de manera negativa en la formación del estudiante.

*“Educar para respetar el medio ambiente necesariamente implica educar en valores. Respetar el medio ambiente implica entender que lo que hace una generación se lo hereda a la que sigue”.* El respeto es un valor practicado en los seres con los que interactuamos no así con el medio ambiente, sino se cuida el ambiente que vamos a heredar.

La motivación intensa de valores éticos, la mayoría de veces deja mucho que desear en el comportamiento de los adultos, por ejemplo: ¿Cómo se puede hablar de puntualidad si se llega tarde?, ¿Cómo hablar de honestidad quien pone precio a calificaciones?, ¿Cómo se puede enseñar el valor de la verdad quien frecuentemente es sorprendido con la falsedad?...

La deshonestidad, injusticia, intransigencia, intolerancia, traición, egoísmo, irresponsabilidad, irrespeto, indiferencia rigen el comportamiento de personas inmorales, colocando los valores en actitud negativa.

Otros antivalores: esclavitud, deshonestidad, odio, guerra, irrespeto, impuntualidad, irresponsabilidad, prejuicio, envidia, enemistad, injusticia, infidelidad, pereza.

Cada ser humano vale por las acciones y valores que el mismo se ha otorgado, las oportunidades de enmendar errores y su búsqueda en el perfeccionamiento lo ha llevado cada día a mejorar e incorporar valores en su vida cotidiana, a resolver problemas guiados en el marco del valor.

Es así que la educación en nuestro país en su ardua búsqueda, actualiza y fortalece la reforma curricular con sistema en valores para formar ciudadanos/as que se les permitan interactuar dentro de los principios del “Buen Vivir”, para llegar a una educación con calidad.

*La Ley Orgánica de Educación Superior que en el Art. 5.- derechos de las y de los estudiantes .- “ i) Obtener de acuerdo con sus méritos académicos becas, créditos y otras formas de apoyo económico que le garantice igualdad de oportunidades en el proceso de formación de educación superior”(Registro oficial órgano del gobierno del Ecuador, 2010, pág.6). Recordemos que la igualdad es un valor y está contemplado por la Ley de Educación acompañado de la constancia, perseverancia, honestidad que ayudan a mejorar la calidad de vida de los estudiantes donde se premia el esfuerzo y la dedicación.*

*Art. 9.- “La educación superior y el Buen Vivir.- la educación superior es condición indispensable para la construcción del derecho del Buen Vivir, en el marco de la interculturalidad, del respeto a la diversidad y a la convivencia armónica con la naturaleza”(Registro oficial órgano del gobierno del Ecuador, 2010, pág.6). Como podemos ver la ley de educación ampara mejorar la calidad de vida, basada en valores que direccionen al individuo a una formación integral con respeto, inclusión sin distinción de etnias, idiomas, y cuidar el hogar donde vivimos que es el planeta tierra, cada institución educativa debe crear sus propio código de convivencia, reglamentos que ayuden aceptarnos tal y como somos sin temor a ser discriminado y así poder tener una convivencia armónica.*

## METODOLOGÍA

## **2.1.-Participantes.**

La Red Educativa CEM D1 “Ciudad De Zamora”, actualmente se encuentra cumpliendo treinta y dos años de su fundación, con sus logros conseguidos y sus actividades que son la razón de su existencia.

El interés de los moradores de la Ciudadela Pedro Menéndez Gilbert por tener una escuela donde educar a sus hijos los llevó a la lucha por la creación de la institución presentando su petición ante la Dirección Provincial de Educación la misma que resolvió su aprobación .

La capilla pasó a funcionar como escuela de lunes a viernes, su construcción era de caña, techo de zinc, piso de tierra, donde se comenzaron a preparar 57 alumnos de primer grado a sexto grado. El recreo era donde el ganado paseaba entorno a la escuela.

En 1995 la institución educativa fue escogida como plantel central de un centro educativo matriz (CEM) D1 con acuerdo ministerial N° 830 que el gobierno tenía previsto construir en Duran.

En el año 1997 se inició la labor de primero a octavo año de educación básica más tarde se incorporó noveno y décimo.

Actualmente la infraestructura del centro es de cemento, goza de cerramiento, canchas deportivas, juegos para primero de básica, un bar que cumple con las normas de sanidad, DOBE, aulas, docentes con nombramiento y contratados.

La Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora” de carácter fiscal, en su jornada matutina atiende estudiantes de primero a séptimo y en su jornada vespertina octavo, noveno y décimo, el alumnado proviene de las ciudadelas aledañas a la Red Educativa, donde el nivel socioeconómico es bajo.

Debido a la exigencia de cumplir metas y mejorar la calidad de la educación se implementó el DOBE, sala de computación, biblioteca que no se encuentra funcionando, también este año se incorporó docente del área de inglés.

El ministerio dotó de máquinas de coser y material para carpintería, pero no tienen docentes que se puedan encargar de esa área.

En esta Red Educativa se reciben a 1513 alumnos de primero a décimo año de educación general básica y consta de 38 maestros, cada salón de clases abarca hasta 60 alumnos, los docentes asisten a los seminarios de capacitación dictados por el Ministerio de Educación con el fin de mejorar la calidad de educación formando seres capaces de resolver problemas y que sean verdaderos ciudadanos.

**Tabla Nro.1. Personal docente de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora”**

Clasificados por edad

Edad(años cumplidos)	Frecuencia (f)	Porcentaje(p)
25-30 años		
31-35 años	2	1%
36-40 años	5	33%
41-45 años	3	12%
46-50 años	6	51%
51-55 años	4	3%
56-60 años		
61 y más		
<b>Total</b>	20	100%

Fuente.- Secretaria de la RED  
Elaborado por: Elizabeth Marín

\*Los porcentajes han sido obtenidos de acuerdo a los 20 docentes que participaron en la encuesta que se aplicó en la Red Educativa, claramente se aprecia que el 51% tienen edades entre 46 y 50 años y tan solo el 1% pertenece a las edades entre 31 y 35 años, otro 33% corresponde a los docentes de 36 a 40 años, un 12% van de 41 a 45 años, quedando el 3% entre 51 y 55 años, no existe maestros que tengan menos de 31 años de edad, ni mayores de 56 años.

**Tabla Nro.2. Personal docente de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad De Zamora”**

Clasificados por sexo

Sexo	Frecuencia (f)	Porcentaje(p)
Femenino	16	95%
Masculino	4	5%
Total	20	100%

Fuente: Secretaria de la RED  
Elaborado por: Elizabeth Marín

De acuerdo a la encuesta aplicada a 20 docentes se pudo obtener los siguientes resultados:

El 95% de los docentes corresponde al sexo femenino y tan solo un 5% al sexo masculino, claramente se puede apreciar que las mujeres marcan un porcentaje alto en la labor docente, y que los hombres aún tienen un camino largo por recorrer ya que la diferencia entre los dos sexos es bastante alta, dejando ver que las mujeres tienen más campo de trabajo en esta área.

**Tabla Nro.3. Personal docente de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora”**

Clasificados por años de experiencia

Años de experiencia	Frecuencia (f)	Porcentaje(p)
1-5 años	2	1%
6-14 años	8	49%
15-18 años	8	49%
19-28 años	2	1%
Total	20	100%

Fuente: Secretaria de la RED  
Elaborado por: Elizabeth Marín

Los resultados indican que un 49% de los docentes entre 6 y 14 años de su vida se han dedicado a la labor educativa, así mismo otro 49% corresponde al personal docente que tiene entre 15 a 18 años ejerciendo su profesión, y tan solo el 1% recién empieza su labor entre 1 y 5 años, y el otro 1% tienen entre 19 y 28 años de experiencia.

**Tabla No.4. Personal docente de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora”**  
Clasificados por títulos académicos

Títulos Académicos	Frecuencia (f)	Porcentaje(p)
Profesor de segunda enseñanza	9	59%
Licenciada en ciencias de la educación	2	10%
Profesor Cultura física deporte y recreación	1	1%
Licenciada en Estudios Sociales	1	1%
Profesor de educación primaria	1	1%
Lic. Segunda enseñanza	2	10%
Lic. en Historia y Geografía	1	1%
Bachiller técnico industrial	1	1%
Lic. Ciencias de la educación	3	15%
Psicóloga educativa	1	1%
Total	20	100%

Fuente: Secretaria de la RED  
Elaborado por: Elizabeth Marín

Los docentes en gran porcentaje han obtenido su título académico en profesor de segunda enseñanza, y una minoría en el área de licenciatura en Ciencias de la Educación así como licenciatura de Segunda Enseñanza.

**Tabla Nro.5. Personal directivo de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora”**

Clasificados por edad

Edad (años cumplidos)	Frecuencia(f)	Porcentaje(p)
25-30 años		
31-35 años		
36-40 años		
41-45 años		
46-50 años		
51-55 años		
56-60 años	1	100%
61 y más		
Total	1	100%

Fuente: Secretaria de la RED  
Elaborado por: Elizabeth Marín

La RED cuenta con un director, que es el encargado de la gestión de la entidad educativa, el mismo que es responsable de la dirección, gestión y liderazgo, no existe vicedirector, ni coordinador académico, él debe asumir todas estas responsabilidades.

**Tabla Nro.6. Personal directivo de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad De Zamora”**

Clasificados por sexo

Sexo	Frecuencia (f)	Porcentaje(p)
Femenino		
Masculino	1	100%
Total	1	100%

Fuente: Secretaria de la RED  
Elaborado por: Elizabeth Marín

La clasificación de los directivos por sexo se puede ver que el 100% pertenece al sexo masculino, en este caso el director que es el único encargado de varias áreas.

**Tabla Nro.7. Personal directivo de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad De Zamora”**

Clasificados por años de experiencia

Años de experiencia	Frecuencia (f)	Porcentaje(p)
1-15 años		
16-31 años	1	100%
32-46 años		
Total	1	100%

Fuente: Secretaria de la RED  
Elaboración por: Elizabeth Marín

La tabla N°7 demuestra que el personal directivo en este caso el director obtiene el 100% de experiencia la misma que fluctúa entre 16 y 31 años, lo que indica que el puede asumir ese cargo que tiene a su responsabilidad.

**Tabla Nro.8. Personal directivo de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora”**

Clasificados por títulos académicos

Títulos académicos	Frecuencia (f)	Porcentaje(p)
Abogado	1	100%
Total	1	100%

Fuente: Secretaria de la RED  
Elaborado por: Elizabeth Marín

Tal como lo demuestra el gráfico el representante del personal directivo consta con el título de abogado en este caso el director de la RED.

**Tabla Nro.9. Población estudiantil de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora”**

Clasificados por edad

Edad(años cumplidos)	Frecuencia (f)	Porcentaje(p)
13años	1	9%
14 años	12	60%
15 años	6	22%
16 años	1	9%
Total	20	100%

Fuente: Secretaria de la RED  
Elaborado por: Elizabeth Marín

La mayoría de los estudiantes han cumplido 14 años, mientras que un 22% corresponde a los educando de 15 años de edad, y el porcentaje restante 9% señala a los estudiantes de 13 y 16 años, como queda registrado.

**Tabla Nro.10. Población estudiantil de la Red Educativa CEM D 1 “Ciudad de Zamora”**

Clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	Porcentaje(p)
Femenino	11	70%
Masculino	9	30%
Total	20	100%

Fuente: Secretaria de la RED  
Elaborado por: Elizabeth Marín

La población masculina corresponde al 70% y el 30% restante corresponde al sexo femenino, existe un porcentaje elevado del sexo masculino.

**TablaNro.11. Población estudiantil de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora”**

Clasificados por especialización

Especialización	Frecuencia (f)	Porcentaje(p)
Décimo año de educación	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Secretaria de la RED  
Elaborado por: Elizabeth Marín

La encuesta fue aplicada a un grupo de 20 estudiantes de un salón de clases

**Tabla Nro.12. Padres de familia de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora”**

Clasificados por sexo

Sexo	Frecuencia (f)	Porcentaje(p)
Femenino	13	85%
Masculino	2	15%
Total	15	100%

Fuente: Secretaria de la RED  
Elaborado por: Elizabeth Marín

De acuerdo a la encuesta aplicada a los padres de familia de manera voluntaria el mayor porcentaje corresponde a la población femenina y el mínimo corresponde al sexo masculino, viendo claramente que las mujeres están más pendientes de sus hijos que los hombres.

Al finalizar la jornada educativa se realizó la encuesta a 15 padres de familia quienes de manera voluntaria decidieron participar, mientras esperaban la salida de su representado, algunos con cierto temor de ser llamados la atención por el director.

**Tabla Nro.13. Padres de familia de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad De Zamora”**

Clasificados por edad

Edad (años cumplidos)	Frecuencia (f)	Porcentaje(p)
25-30 años	2	10%
31-35 años	5	60%
36-40 años	4	15%
41-45 años	3	12%
46-50 años	1	3%
51-55años		
56-60 años		
61 y más		
Total	15	100%

Fuente: Secretaria de la RED  
Elaborado por: Elizabeth Marín

Con respecto a los padres de familia un alto porcentaje comprende las edades que van de 31 a 35 años, el 15 % entre 36 y 40 años, un 12% a los de 41 a 45 años, el 10% lo obtiene la población entre 25 y 30 años, y por último el 3% de 46 a 50 años.

**Tabla Nro. 14. Padres de familia de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad De Zamora”**

Clasificados por títulos académicos

Especialización	Frecuencia (f)	Porcentaje(p)
Primaria	9	70%
Secundaria incompleta	5	25%
Secundaria completa	1	5%
Total	15	100%

Fuente: Secretaria de la RED  
Elaborado por: Elizabeth Marín

Un 70% de padres de familia han culminado la primaria, el 25% tienen una secundaria incompleta y solo un 5% finalizaron su secundaria completa.

## **2.2.-Materiales e instrumentos.**

En cuanto a los materiales e instrumentos el objetivo principal de este proyecto es realizar un análisis de la situación actual de la institución en el área de gestión, liderazgo y valores, por medio de la recopilación de datos que se obtienen de las entrevistas a directivos, consejo técnico, encuestas aplicadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Entre otros materiales e instrumentos se aplicó la observación directa, se analizo y selecciono documentos que ayuden al proceso investigativo, el FODA, y los conversatorios.

La entrevista aplicada por medio de un listado de preguntas permitió interactuar con los agentes de investigación.

La recolección de datos obtenidos mediante las encuestas nos permite tener varios puntos de vista de la investigación, la observación se traduce en datos utilizables para sacar conclusiones del tema.

Lo más importante son los conversatorios donde de manera más directa tenemos información del tema.

El FODA elemento principal para conocer de dónde partimos y hacia donde debemos llegar.

## **2.3.-Métodos y procedimientos.**

Con relación a métodos y procedimientos el tipo de investigación empleado en la Red Educativa CEM “Ciudad de Zamora” es el exploratorio, descriptivo, cuantitativo, y cualitativo.

Debido al conocimiento impreciso de la investigación que impide sacar provisionarias conclusiones el método exploratorio ayudo a tener una idea más real del tema. En el descriptivo se reunieron datos obtenidos y los resultados llevaron un orden acerca del fenómeno que se investiga midiendo una o más variable

Toda la información obtenida de manera cuantitativa durante y después de la investigación determinó los resultados y conclusiones finales, en lo cualitativo se midió la calidad recolectada de datos acerca del tema.

Todos estos tipos de investigación nos llevan a la solución de hipótesis, y obtener datos verídicos de la realidad de la Red Educativa CEM D1.

Para obtener resultados verídicos de un problema debemos elaborar un listado de preguntas que nos permitan obtener de manera cuantitativa un porcentaje aproximado de los que nos interesa conocer por lo que la encuesta será la principal herramienta. Para la obtención de resultados cualitativos se utiliza la entrevista por ser un tipo de interacción verbal con un objetivo predeterminado como el obtener información de la comunidad educativa.

Entre los métodos aplicados a este trabajo investigativo están:

El método inductivo donde se analizan casos particulares como es el caso de la RED “Ciudad de Zamora”, mediante la observación los hechos se analizan y clasifican para su registro buscando una hipótesis para realizar las conclusiones.

El método deductivo en cambio va de lo general a lo particular, se obtuvo las características más importantes del fenómeno de investigación, generando hipótesis básicas.

En el método estadístico se utilizó en las encuestas y entrevistas que se realizó a los padres de familia para la elaboraciones de tablas que permitieron extraer información para luego organizarla y realizar el análisis.

## DIAGNÓSTICO

### **3.1.- Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de la planificación ejecutiva.**

Una de las principales finalidades de la gestión es coordinar acciones basándose en los recursos humanos, recursos materiales y funcionales con el propósito de alcanzar sus objetivos trazados.

La Red Educativa CEM D1 tiene definidas las jerarquías de los miembros de la institución, la normas a seguir están muy claras para cada actor, conocen sus deberes y derechos, así como los deberes y derechos de los estudiantes.

El liderazgo en cambio se basa en el compromiso que se adquiere para realizar dichas acciones a futuro con el fin de brindar mejoras a la calidad de vida de la institución.

Los valores están inmersos en cada momento del quehacer educativo, siendo ejemplo los docentes y directivos, tal como lo confirman las encuesta realizadas a padres de familia y estudiantes.

El director ejerce un liderazgo bien definido y reconocido por los docentes, padres de familia y educandos, el trabajo en equipo se lo realiza de manera esporádica, el docente en ocasiones no es líder en su salón de clases ya que todo problema es derivado al director lo que coincide con un líder autoritario, que es quien toma las decisiones.

Entre las fortalezas a recatar son los valores presentes, que sobresalen en toda actividad del centro educativo así como la participación de la comunidad y padres de familias en actividades recreativas.

Otro aspecto sería el reconocimiento del liderazgo en el director ya sea porque en el artículo N°48 de la Ley de Educación expone que el director es la primera autoridad ejecutiva de las escuelas públicas o privadas, y ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial en el ejercicio de su autonomía responsable.

Entre las debilidades la falta del trabajo en grupo por parte de los docentes dificulta el desarrollo total de la gestión educativa para alcanzar las metas establecidas, así como la falta de responsabilidad de algunos educadores en la entrega de sus planes y programas.

El director con profesión de abogado, carece de pedagogía y de conocimientos educativos, lo evidencia su falta de manejo en la gestión y el control de los docentes en el cumplimiento de sus responsabilidades, así como la toma de decisiones dentro y fuera del salón de clases que lo perjudica al maestro porque pierde la autoridad con sus estudiantes.

En los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores el rol del director en toda institución educativa va a ser relevante, en la Red Educativa CEM D1 "Ciudad de Zamora" él organiza tareas en cada reunión general trimestral; para medir el tamaño de la organización toma en cuenta los resultados obtenidos de la misma entidad que está a cargo, el clima de respeto y toma de decisiones está liderado por el director.

Para la toma de decisiones el director delega la responsabilidad a un grupo de colaboradores, la administración y liderazgo del centro promueve el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua así como la participación de los padres de familia en actividades programadas.

Para el director de la institución las habilidades del liderazgo se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, también se adquieren a partir de la experiencia y se desarrollan con estudios de gerencia mediante la continua práctica de teorías y reflexión.

Para mejorar el desempeño de la institución escolar el director se vale del uso de la información de los resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos, usándolo como referencia para saber que les hace falta mejorar.

A veces se promueve el ambiente cordial de trabajo, fue la respuesta de la autoridad al preguntarle ¿Cómo mejorar el desempeño de los educadores? Igualmente respondió al preguntarle si la junta de profesores trata de coordinar los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer medidas oportunas para resolverlas.

Los instrumentos al cual se obtuvo acceso en la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora” son los siguientes: Plan Operativo Anual (POA), Proyecto Educativo Institucional (PEI).

### **3.1.1.-El manual de organización.**

El manual de organización de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora” en el que cada integrante sabe cuál es su función de acuerdo al contrato firmado con el Ministerio de Educación, en el caso del rector según lo estipula la Ley de Educación Superior.

*“El rector o la rectora es la primera autoridad ejecutiva de la universidad, o escuela politécnica, pública o privada y ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial. El rector o la rectora presidirá el órgano colegiado académico superior de manera obligatoria y aquellos órganos que señala el estatuto respectivo en ejercicio de su autonomía responsable, desempeñara su funciones a tiempo completo” (Ley Orgánica de Educación art.48).* Los directores de las instituciones públicas tienen claro cuál es su rol a desempeñar, según lo ampara la ley de educación, como debe ejercer su gestión y liderazgo dentro de la misma cumplir y hacer cumplir la ley.

En el manual de convivencia se da prioridad al fortalecimiento de los valores así como al cumplimiento de objetivos institucionales, en cuanto al liderazgo se elabora una visión del futuro junto con estrategias que permitan cambios, el plan se desarrolla a través de la coordinación mientras que la gestión se ocupa de la complejidad de la organización a través de la planificación, manejo de presupuestos, estableciendo objetivos así como la capacidad para desarrollar los planes y programas mediante la organización y dotación del personal.

La Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora” impulsa al personal docente al rescate de valores, a asumir un verdadero compromiso de entrega que garantice un ambiente propicio para el desarrollo de las actividad educativa, en muchas escuelas públicas se puede palpar la apatía de los docentes y esta se ve reflejada en los estudiantes que pierden el interés por el estudio, de la misma manera las relaciones entre el personal se deteriora evitando las mejoras en la educación.

*“La investigación pedagógica, la formación, la capacitación y el mejoramiento docente son funciones permanentes del Ministerio de Educación destinadas a lograr la actualización del magisterio para asegurar la eficiencia, desempeño en el cumplimiento de los fines de la educación nacional” (Ley de Educación art. 58).* El rector en su calidad de líder impulsar a sus miembros a la capacitación continua que ofrece el gobierno, tal como lo enuncia la ley orgánica de educación con el fin de mejorar la calidad de vida de los docentes en ejercicio de sus funciones, de los estudiantes y de la comunidad.

Una de las corrientes filosóficas aplicada por el rector y sus miembros en la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora” es el “constructivismo” que parte de las experiencias significativas y de educar con el ejemplo, los actores de la educación en la búsqueda de rescatar valores ellos están comprometidos a ser modelos participativos de las relaciones interpersonales entre los estudiantes, maestros, autoridades , padres de familia y comunidad.

### **3.1.1.2.-El código de ética.**

En el código de ética actualmente la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora” se encuentran elaborando el código de ética que abarca la moral, virtud, deber del Buen Vivir, Sumak Kawsay.

La finalidad de este código es guiar a los miembros que conforman la institución educativa en el cumplimiento de normas durante el proceso educativo.

La ética promueve una educación en valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad, y pleno respeto de las normas de convivencia que va a fortalecer la conciencia moral haciendo posible un ambiente basado en el ejercicio permanente de la responsabilidad.

La función principal del código de ética es la relación docente – estudiantes - director-personal de la Red Educativa CEM D1 encargada de promover la responsabilidad de los profesores y estudiantes ligado al perfil de salida que se pretende alcanzar como fin de la educación de calidad y el buen vivir.

Entre sus principios están el crear un clima de confianza y sana convivencia, evitar todo tipo de discriminación, manifestar con el propio ejemplo conductas a seguir, evaluar logros con justicia y equidad, la equidad de garantiza la igualdad de oportunidades, la calidad que asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta y flexible, la inclusión que incorpora a las personas con discapacidad.

La Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora”, abarca a 1513 estudiantes , 38 docentes, ubicada en el cantón Duran, acoge a 3 maestros con discapacidad, siendo uno de ellos el director de la institución educativa quien de manera muy cordial abrió las puertas de la entidad a su cargo para realizar este valioso trabajo de investigación, demostrando la calidad humana con que cuenta la entidad.

### **3.1.1.3.-El plan estratégico.**

En el plan estratégico se pretende lograr una educación de calidad, equidad, se partirá de la elaboración de planes cuyos resultados pueden ser de 1 a 5 años, analizando primero la visión, misión, compromisos del equipo docente, directivos al asumir sus roles, en estos planes deberán estar incluidos los valores, objetivos, metas que se desean alcanzar a mediano o largo plazo, partiendo de las necesidades de la institución y su entorno, con la finalidad de resolver problemas que impidan el buen funcionamiento del ente educativo todos guiados a mejorar la calidad educativa.

La Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora” al ser una entidad educativa de carácter público, deberá rendir cuenta al estado ecuatoriano, cuando este lo requiera, el supervisor de zona es el encargado de indicar el desenvolvimiento y cumplimiento de reglamentos dispuesto por la ley, el director a cargo será el responsable de la toma de decisiones y del personal a su cargo

Los recursos económicos son manejados por el director de la organización a quien el estado destina un determinado valor para que sea utilizado en bien del desarrollo de la institución, el uso que se le da debe ser detallado y entregado al colector de cada Red.

### **3.1.1.4.-El Plan Operativo Anual (POA).**

En relación con el liderazgo el Plan Operativo Anual de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora” ha creado varios proyectos como el educar en valores, “Buen Vivir” que tiene como objetivo el integrar todas las áreas del currículo al proyecto en valores mediante actividades con hechos de vida, una de las estrategias a utilizar en este proyecto es practicar en cada una de las actividades los valores de justicia, honestidad y respeto, entre las metas se persigue que la comunidad educativa practique los valores en su vida cotidiana, los responsables de dicho proyecto serían el director y los docentes.

En el plan operativo anual la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora” establece con claridad sus objetivos cuya realización está elaborada para un año lectivo en el que están involucrados proyectos específicos, para alcanzar sus objetivos y plasmar en la práctica su visión y misión.

Dentro del POA se consideran elementos como estrategias, actividades, recursos, responsables, tiempo de ejecución mediante un cronograma de actividades para la implementación de proyectos dirigidos a mejorar la calidad de educación impartida así como al rescate de valores, donde cada participante debe asumir su rol y su responsabilidad.

En este proyecto se evidencia claramente el interés por fomentar los valores dentro de todas las áreas del currículo, cada materia deberá tener en su planificación a la hora de impartir sus conocimientos y valores inmersos.

La participación de los educandos será abierta, tanto el líder en este caso el director como los docentes serán responsables de cumplir con los objetivos del proyecto.

Otra de las preocupaciones del rector es la falta de apoyo por parte de los padres de familia, es así como se genera el proyecto “Yo me ejercito y cuido mi cuerpo” que tiene como objetivo integrar la comunidad educativa incentivando la práctica del deporte en las diferentes disciplinas para mejorar la convivencia y las interrelaciones personales entre la estrategias esta el motivar a los padres de familia a participar de la actividades deportivas de institución educativa, una de sus metas es mejorar las relaciones entre los actores de la educación, director-docentes-estudiantes-padres de familia y comunidad los responsables son el director, docentes y psicóloga

En todas las actividades a realizarse el rector será el responsable de las decisiones que se tomen y de los resultados de las mismas, los docentes deben trabajar en equipo para el logro absoluto de los objetivos propuestos en cada proyecto a ejecutarse, lograr la participación activa de los educandos y padres de familia.

En cuanto a lo económico la institución debe elaborar una lista de necesidades, de la misma manera proformas del material a comprar, esto es entregado al departamento administrativo de la dirección de estudios donde analizan las mejores propuestas, una vez aprobado envían al dinero para la compra de los mismos.

### **3.1.1.5.-El Proyecto Educativo Institucional (PEI.)**

En el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora” al igual que el POA el PEI aún está inconcluso, lo que se pudo rescatar en cuanto a la gestión y liderazgo de acuerdo a la actualización y fortalecimiento curricular su principio se basa en el eje transversal, la educación en valores en otras palabras en buen vivir que pretende

Mejorar la calidad de educación partiendo de la capacitación a docentes para crear maestros competitivos capaces desarrollar en los estudiantes un pensamiento lógico, crítico y creativo, partiendo de experiencias significativas y de los conocimientos previos que tiene el educando con la finalidad de formar ciudadanos capaces de emitir juicio de valores ,así como estar acto para la toma de decisiones en la resolución de problemas entre sus metas esta el crear talleres como “escuela para padres en valores”, buscan diseñar estrategias para asegurar la calidad de los servicios educativos así como mejorar la gestión y el uso de recursos públicos asignados para lograr una educación de equidad y calidad en valores.

Se busca que el docente se capacite en el transcurso del año lectivo en la aplicación de la reforma curricular, en los componentes de pragmática y los ejes transversales, así como la educación en valores.

De esta manera se podrá lograr un clima laboral agradable para todos los que conforman la organización educativa y promover el trabajo en equipo.

Entre los objetivos esta el lograr la integración de los padres de familia a la institución y a la práctica de valores para mejorar el ámbito educativo de sus representados.

Se promueve la capacitación permanentemente del docente, así como fortalecer estrategias y acciones en la que se destaca la orientación educativa e incorporar el aprendizaje de una segunda lengua con respeto a la diversidad , aplicando el manual de convivencia en la organización educativa.

En las estrategias esta el proyectar con el buen comportamiento y el ejemplo la practica en valores, motivación constante hacia el cambio, innovación y la elaboración de un manual de convivencia en valores.

En cuanto a la metodología buscan la innovación de la actualización y fortalecimiento curricular y el uso del tic en la educación, de igual manera la revisión de la planificación curricular de manera sistemática y continua.

Elaborar guías de auto - aprendizaje para la implementación del paradigma seleccionado y el rescate de valores que permitan desarrollar habilidades y potencialidades en los educandos.

Incorporación de valores en todas las áreas educativas a estudiarse y desarrollar el Proyecto Educativo Institucional en todos y cada uno de sus pasos para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

La institución Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora” hace hincapié en el rescate de valores y la aplicación de los mismos dentro de las materias de estudio, así como la integración de los padres de familia y la comunidad en el saber educativo.

Cabe resaltar la cuna de los valores empiezan por el hogar y se fortalece en la comunidad de ahí la importancia de incluir en las actividades educativas a los padres de familia y comunidad, de ello dependerá mejorar la vida en su plenitud, los educadores juegan un papel importante debido a que son los llamados a motivarlos, y hacer modelo a seguir por parte de los educandos.

El principal motivador será el rector en su objetivo de organizar, planificar estrategias, coordinar personal, motivar y asegurarse del cumplimiento de las metas propuestas.

### ***3.1.1.6.-Reglamentos internos y otras regulaciones.***

De los reglamentos internos y otras regulaciones La Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora” sus reglamentos internos se encuentran basado en la “formación ciudadana y para la democracia. El desarrollo de valores humanos universales, la identidad ecuatoriana, los deberes y derechos de todo ciudadano, la convivencia dentro de una sociedad intercultural y plurinacional, el respeto a los símbolos patrios, a las ideas de los demás y a las decisiones de la mayoría, la significación de vivir en paz por un proyecto común”.

Las planificaciones realizada por los docentes , las unidades a tratar, el rol del docente es muy importante al momento de impartir conocimientos, ya que sabrá ¿qué enseñar?, ¿cómo enseñar? Sin olvidar incluir los valores en el quehacer educativo.

Entre los componentes del eje de aprendizaje se nombra la convivencia, valorar, respetar su persona y la de lo otros, el compromiso de trabajo tanto por parte de los estudiantes como docentes, participar activamente en una sociedad intercultural aceptando y respetando la diversidad de sus compañeros para vivir y desarrollarse en armonía.

Preservar la naturaleza contribuyendo a su cuidado y conservación con esto se pretende crear sensibilidad, garantizando su progreso integral como ser humano partiendo de evidencias concretas de la aplicación en valores.

El reglamento interno va acorde a los derechos de la niñez y adolescencia.

La gestión y liderazgo a cargo del rector debe motivar a sus docentes para alcanzar el logro de objetivos propuestos, la planificación le va a permitir de manera oportuna corregir fallos durante la marcha, por lo que la evaluación será sistemática, diagnóstica y continua, para detectar alguna insuficiencia a tiempo y realizar correcciones.

El accionar educativo se orienta a la formación de ciudadanos que practiquen valores que les permitan interactuar en la sociedad en la que se desenvuelven diariamente, con respeto, justicia, honestidad, responsabilidad, solidaridad, por lo que el docente está llamado a proponer actividades extraídas de situaciones y problema de su vida, la Red Educativa “Ciudad de Zamora” tiene su apoyo en el constructivismo donde se crean situaciones el conocimiento nace de los estudiantes partiendo de sus propias experiencias, esto crea un ambiente de seguridad, capaces de dar opiniones, valorando su trabajo y el de sus compañeros, logrando hábitos que les permitan vivir en armonía.

La aplicación de valores va a lograr generar un clima de convivencia donde se facilita el aprendizaje, así como mejorar la interacción de la familia y la comunidad con la institución educativa, los estudiantes deben expresar sentimientos que evidencien la incorporación de valores en su vida cotidiana

Para lograr todo lo expuesto, la institución debe seguir elaborando su código de ética el mismo que debe ser desarrollado no sólo por el rector sino por todos los actores del saber educativo.

### 3.1.2.-Estructura organizativa de la Red Educativa CEM “Ciudad de Zamora”

#### 3.1.2.1-Misión y visión.

##### Misión

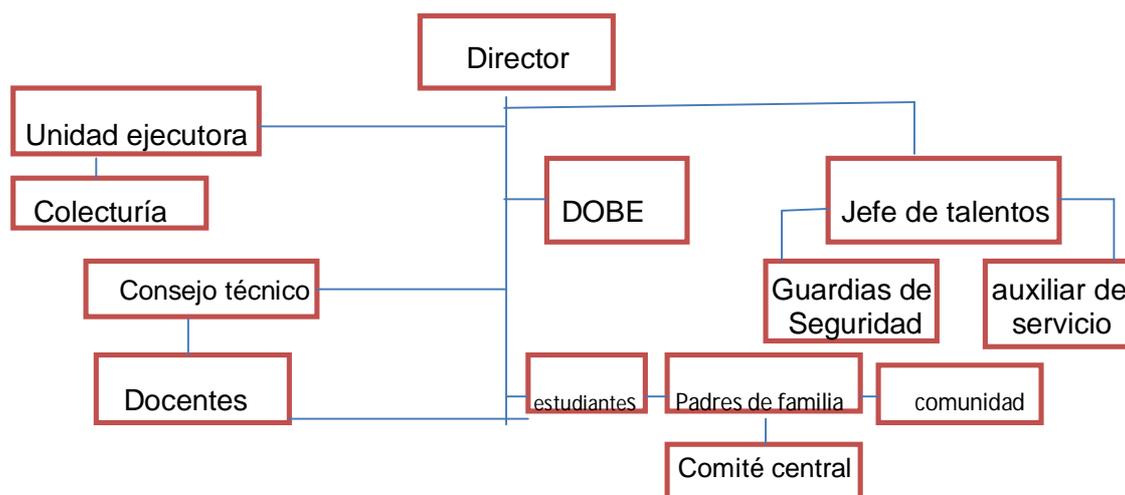
Tenemos la misión que busca propiciar una educación integral, participativa, que permita a los educandos desenvolverse en una sociedad cambiante, innovadora, que exige diariamente nuevos retos, la institución educativa con un enfoque inclusivo, intercultural, promueve una cultura en valores y de protección del medio ambiente, planificando, coordinando, ejecutando y evaluando actividades que tiendan a mejorar los servicios de la gestión educativa.

##### Visión

En cuanto a su visión La Red Educativa D1 “Ciudad De Zamora” se compromete junto a los docente a mejorar la calidad educativa mediante el desarrollo integral de sus educandos preparados para interactuar en la sociedad, con gran capacidad de comprensión, investigación, creatividad, criticidad y habilidad para resolver problemas cotidianos donde se refleja la educación constante en valores, en la búsqueda de bien común y de la sociedad, considerando la competencia como un reto y la formación integral como eje del desarrollo humano.

#### 3.1.2.2.-El organigrama.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura educativa.



Fuente: secretaria  
Elaborado por: Elizabeth Marín

### **3.1.2.3.-Funciones por áreas y departamentos.**

Con respecto a las funciones por áreas y departamentos cada miembro tiene su participación en el quehacer educativo, se encuentran distribuidos en área y departamentos, teniendo al director como encargado de la gestión educativa mediante el ejercicio de su liderazgo educacional.

Los organismos o cuerpos colegiales se dividen en departamento de orientación y bienestar estudiantil (DOBE) su función es dar apoyo psicológico tanto a los estudiantes como a padres de familia, orientándolos a mejorar la convivencia el mismo que está representado por un solo miembro la psicóloga de planta.

El Consejo Técnico quien conjuntamente con el director tomará ciertas decisiones encaminadas al mejoramiento de la institución, los docentes son los encargados de la educación integral de los estudiantes

El Comité central de padres de familia vela por el cumplimiento de reglamentos para el bien de sus hijos y de la educación

Entre otras están las comisiones designadas a planificar, organizar actividades a desarrollarse en la institución siendo los estudiantes actores principales del eje del proceso educativo.

El personal administrativo y de servicio es el grupo de apoyo para lograr el desenvolvimiento y permitir alcanzar las metas propuestas por la entidad educativa

### **3.1.2.4.-El clima escolar y la convivencia en valores.**

El clima escolar y la convivencia en valores está muy transparente la aplicación de valores tal como lo demuestran la encuesta a padres de familia y estudiantes se busca seguir mejorando las relaciones de los docentes con los padres de familia, como el seguir afianzando sus relaciones con los estudiantes.

La entidad educativa es una organización social por lo que no podemos dejar de convivir, mientras mejor sean la relaciones el clima educacional será más propicio para el desarrollo y aprendizaje de los estudiantes. Los centros educativos son el primer lugar donde los seres humanos interactúan con personas que no son de su

familia de ahí a desarrollar actividades básicas como el respetar el turno, saludar, resolver pequeños conflictos, etc.

De acuerdo al perfil de salida la Red está trabajando en actividades donde el nivel de complejidad cada vez es más complejo.

#### **3.1.2.5.-Dimensión pedagógica curricular y valores.**

La dimensión pedagógica curricular y valores en la Red Educativa están guiados en valores y a las modalidades de enseñanza-aprendizaje, así como el valor otorgado a los saberes a los vínculos de los actores de la educación.

Entre otros está la teoría de la enseñanza basada en un modelo constructivista donde los criterios de evaluación van de acuerdo al perfil de salida de los educandos, una educación que tiene como eje transversal la aplicación de valores en el buen vivir, así también la equidad que garantiza a todos iguales oportunidades dentro del sistema educativo.

Otro de los factores es la inclusión sin distinción de etnias, religión, raza, sexo, la calidad que asegura condiciones adecuadas para una educación con calidad. En los planes y programas elaborados por la institución se ven reflejados los objetivos al rescate de valores, tal como lo indican los ejes transversales donde se hace énfasis en el “Buen Vivir” Sumak Kawsay, basándose en una filosofía constructivista.

La evaluación como la finalización de un proceso educativo tiene a su cargo corregir errores, crear estrategias, metodologías para alcanzar una educación de calidad promovida en valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Así como contenidos actualizados acordes con la actualización y fortalecimiento curricular.

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

La dimensión organizativa operacional y valores es uno de los pilares fundamentales en la Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora”, en el que podemos apreciar el organigrama, la división de trabajo a cada uno de los actores del proceso educativo, los valores serán eje de una educación integral, buscan mantener los canales de comunicación abiertos al diálogo, el control de las acciones propiciadas para el mejoramiento organizativo.

La Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora” se encuentra estructurada por roles, organigramas, clima laboral y mejorar cualitativamente la producción educativa, promover el trabajo en equipo, abrir canales viables de comunicación para la distribución y asignación de tareas a los agentes educativos.

### ***3.1.2.7-Dimensión administrativa financiera y valores.***

La dimensión administrativa financiera y valores entre lo más sobresaliente nombraría: la planificación de estrategias, el excelente manejo de la información, la consideración de los recursos humanos y financieros, el respeto entre actores de la educación, el manejo de los recursos financieros y el dar importancia a la calidad humana.

Se debe mejorar la gestión y uso de los recursos públicos asignados, aplicar el uso de la tecnología en la administración, planificar estrategias en base a los recursos con los que se cuenta, ya sean humanos y financieros crear un ambiente agradable de trabajo.

### ***3.1.2.8.-Dimensión comunitaria y valores.***

La dimensión comunitaria y valores entre sus actividades esta la motivación como factor principal hacia los diferentes miembros de la institución, el asumir roles, mejorar el trabajo en equipo, desarrollar la capacidad para resolver problemas que se presenten dentro de la institución, pero sobre todo impartir valores con el ejemplo propio.

También se busca la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones, considerando las exigencias y problemáticas de la entidad de acuerdo con su entorno. El docente conocedor del ambiente donde se desarrollan los estudiantes propiciará actividades que lo lleven al descubrimiento de sus valores, y el respeto por la religión de sus compañeros así como valorar la amistad entre ellos.

Un claro ejemplo de la participación con la comunidad está la creación de la institución la misma que se construyó con la ayuda de los moradores de las ciudadelas aledañas a la Red Educativa, en primera instancia funcionó en la capilla de la comunidad, los padres de familia en su gestionar consiguieron el terreno donde hoy se edificó el centro educativo.

### **3.1.3.-Análisis de FODA**

#### **3.1.3.1.-Fortalezas y debilidades.**

La Red Educativa CEM D1 “Ciudad de Zamora” entre sus fortalezas acordes con la gestión y liderazgo podemos ver que el rector es el principal responsable del desarrollo de acciones que se realizan para innovar en la educación su liderazgo en el área académica administrativa está muy marcado.

Entre otras fortalezas encontramos la motivación a los docentes a asistir a los seminarios de capacitación dictados por el Ministerio de Educación con el fin de mejorar su rendimiento académico, a comprometerse con su trabajo, hacer solidarios con sus estudiantes, padres de familia y compañeros de trabajo, a ejecutar planes y programas acordes con las exigencias de los educandos, comunidad y gobierno basados en la práctica vivencial de valores en su vida cotidiana.

Entre las debilidades está la falta de conocimiento en la elaboración de estrategias, en la innovación de proyectos de aula, así como la aplicación de planes y programas que ayuden a la solución de problemas que enfrenta la institución educativa.

Poca habilidad para mejorar las relaciones docentes –padres de familia y comunidad, existe debilidad del trabajo en equipo, escasa formación de comisiones para poder designar funciones, que ayuden a impulsar la gestión y liderazgo de la Red Educativa.

Otra debilidad es la falta de práctica de los docentes en la aplicación de valores dentro de los temas a tratar dentro del salón de clases, ya que estos deben estar inmersos en cada materia y en cada acción que se realice.

### **3.1.3.2.-Oportunidades y amenazas.**

Las oportunidades que presenta la Red Educativa CEM D1 “ Ciudad de Zamora” es la capacitación permanente de los docentes por parte del Ministerio de Educación del Ecuador, de carácter gratuito y obligatorio, cuentan con el apoyo por parte del Subcentro de salud, así mismo con el de la comunidad, que fue la impulsadora de la creación de la institución educativa .

La implementación del proyecto (PAE) que abarca la alimentación de los educandos con el fin de cuidar su cuerpo, y elevar su autoestima.

El rector velará porque se cumple la ley según las exigencias de los estudiantes, en su gestión apoyará a los actores de la educación a asistir a los cursos que se dicte en bien de la entidad educativa y en su liderazgo dar el ejemplo asistiendo también a los cursos.

Las amenazas de la Red Educativa están muy marcadas en el aspecto de los hogares disfuncionales, otro punto es la falta de colaboración por parte de los padres de familia así como la falta de comunicación entre estos, también los escasos trabajos estables para los padres de familia.

## FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS (FODA)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Personal docente con mística de trabajo y con aplicación de técnicas activas en el proceso enseñanza aprendizaje y capacitación permanente. Comprometidos y solidarios hacia el cambio con ética profesional.</li> <li>*Planes y programas acordes a la actualización y fortalecimiento curricular en valores</li> <li>*Liderazgo en la gestión tanto en el área académica como administrativa.</li> <li>*Docentes capacitados por el Ministerio de Educación del Ecuador.</li> <li>*Personal docente y administrativo que demuestra actitudes que evidencia la práctica en valores.</li> <li>*Infraestructura escolar adecuada</li> <li>*Material didáctico suficiente.</li> <li>*Afinidad en la relación alumnos-maestros-padres.</li> <li>*Estudiantes con predisposición de aprende</li> <li>*Gestión educativa a cargo del rector</li> <li>*Buena relaciones docentes-educando-padres de familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Hogares disfuncionales</li> <li>*Escasa participación de los padres de familia</li> <li>*Padres de familia no cuentan con trabajos estables</li> <li>*Escasa comunicación entre integrantes del consejo directivo y los padres de familia</li> <li>*Alumnos sin hábitos de estudio</li> <li>*Falta colaboración de los padres de familia en actividades de la institución educativa</li> <li>*Alumnos con problemas familiares</li> <li>*Falta reforzar el trabajo en equipo</li> <li>*Dosificar la asignación de tareas a docentes</li> <li>*Escaso conocimiento en la elaboración de proyectos</li> <li>*Falta de comisiones pedagógicos</li> <li>*Padres de familia que no asumen responsablemente su rol y no se preocupan de la educación de sus representados.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Programa de Alimentación Escolar (PAE) a mejorar la calidad de vida</li> <li>*Apoyo de autoridades y empresarios del sector (Policía Nacional, Comisión de Transito).</li> <li>*Capacitación permanente del personal docente por parte del Ministerio de Educación del Ecuador</li> <li>*Apoyo de la comunidad.</li> <li>*Elección del comité de padres de familia</li> <li>*Participación de la entidad educativa en actividades de la Red</li> <li>* Colaboración del Subcentro de Salud.</li> <li>*Textos escolares gratuitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Hogares disfuncionales</li> <li>*Poca colaboración de los padres de familia En el rendimiento académico de sus representado</li> <li>*Padres de familia con problemas</li> <li>*Padres de familia sin un trabajo estable</li> <li>*Escasa comunicación entre personal docente y padres de familia</li> <li>*Mal empleado el tiempo libre de los estudiantes buscan cabinas de internet</li> <li>*Mobiliario escolar muy antiguo y deteriorado por el tiempo</li> </ul>

Los hogares disfuncionales traen consigo una serie de complicaciones ya que se desea la participación de los padres de familia dentro de la educación son pilares fundamentales en el proceso de enseñanza de los estudiantes, pero aún no se logra incluirlos totalmente, ésta acarrea en el bajo comportamiento de los alumnos creando falsos líderes.

La capacitación permanente de los docentes es una fortaleza, serán los mediadores de saber educativo, junto al apoyo de la comunidad en actividades destinadas a la unión con la Red Educativa CEM D1.

La Red Educativa CEM D1 cuenta con la colaboración del subcentro de salud así como el apoyo de la Policía, Comisión de Tránsito, además de gozar con una infraestructura de calidad, propiciando y motivando a los estudiantes la predisposición de aprender.

El material didáctico con que cuentan es de mucha ayuda en la ejecución de clases y la búsqueda de una ética profesional basada en valores y respeto.

La mayoría de los estudiantes vienen de hogares inestables siendo este uno de los factores que influye en el comportamiento generador de conflictivos entre compañeros.

Las personas que laboran en el DOBE muchas veces deben ir hasta los hogares de los niños que faltan a clases o cuando un padre no se presenta a una cita.

La propuesta sería crear proyectos que incentiven a mejorar el trabajo en equipo de los docentes, seguir promoviendo la educación de valores como la gestión y liderazgo por parte del rector.

La capacitación de los maestros ayudaría para alcanzar la excelencia académica, a reconocer cuáles son las tareas fundamentales del liderazgo para el buen ejercicio de la gestión educativa y administrativa.

El procedimiento realizado en la aplicación de los instrumentos de investigación fue ejecutado de la siguiente manera: la entrevista y encuesta al director como única autoridad del plantel, quien de manera cordial y amena no puso impedimento a la hora de exponerle cual era el tema del proyecto de tesis, colaboró en el proceso de investigación.

Más tarde se expuso a los docentes cual fue el papel de la investigación en la institución sólo 20 educadores accedieron a responder la encuesta, los restantes no lo hicieron argumentando que eso les podía perjudicar en su puesto laboral por el solo hecho de trabajar en una plantel público, por varias ocasiones reiterando que era un proyecto de tesis previo a la obtención del título en maestría en gerencia y liderazgo educacional algunos temerosos partieron a sus aulas.

La encuesta tomada a los alumnos fue sin complicaciones, más bien estaban gustosos de participar, se escogió al azar 20 estudiantes del décimo año, con ellos se leyó paso a paso como debían llenar la encuesta.

Un grupo de padres mientras esperaban la salida de sus representados al explicarle el motivo de la encuesta sin ningún inconveniente respondieron, se tomó 15 representantes al azar.

La jefa de talento humano muy agradable en su trato facilitó a la investigadora ciertos documentos para la realización del trabajo como son el FODA, visión, misión, entre otros.

Ardua tarea pero se logró aplicar los instrumentos de investigación.

## RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

#### 4.1.1.-De los directivos

**Tabla Nro.15. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo**

Forma de organización	Frecuencia	Porcentaje
a.-El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	100%
b. Coordinadores de área.	0	0%
c. Por grupos de trabajo	0	0%
d. Trabajan individualmente	0	0%
e. No contestan	0	0%

Fuente: encuesta a directivo

Elaborado por: Elizabeth Marín

El director es el encargado de organizar las tareas en una reunión general, tal como se indica el trabajo en equipo se encuentra debilitado.

**Tabla Nro. 16. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización**

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje
a. El número de miembros de la institución	0	0%
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	100%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0%
d. Otros	0	0%
e. No contestan	0	0%

Fuente: encuesta a directivo

Elaborado por: Elizabeth Marín

Para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta los resultados obtenidos en la misma, siendo uno de los aspectos más importantes para analizar las fallas que se están cometiendo y los avances.

**Tabla Nro. 17. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas**

Aspectos que se toman en cuenta	Frecuencia	Porcentaje
a. si	1	100%
b. no	0%	0%
Total	1	100%

Fuente: encuesta a directivo  
Elaborado por: Elizabeth Marín

Las tareas a ejercer los miembros de la institución se encuentran en el manual de normas, los docentes conocen cuáles son sus deberes y derechos tal como ellos lo han indicado.

**Tabla Nro. 18. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el director**

Aspecto que se toman en cuenta	Frecuencia	Porcentaje
a. si	1	100%
a. no	0	0%
Total	1	100%

Fuente: encuesta a directivo  
Elaborado por: Elizabeth Marín

La toma de decisiones está liderada por director de la institución educativa, sobre el recae toda la responsabilidad de la gestión y el liderazgo.

**Tabla Nro. 19. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos**

Aspectos que se toman en cuenta	Frecuencia	Porcentaje
a. si	1	100%
b. no	0	0%
Total	1	100%

Fuente: encuesta a directivo  
Elaborado por: Elizabeth Marín

La toma de decisiones para resolver conflictos es designada a un grupo de docentes con nombramiento, pero la decisión final la toma el director.

**Tabla Nro. 20. La administración y liderazgo del centro educativo promueve**

Orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a.-	Excelencia académica	0	0%	0	0%	0	0%
b.-	Desarrollo profesional de los docentes	1	100%	0	0%	0	0%
c.-	La capacitación continua de los docentes	1	100%	0	0%	0	0%
d.-	Trabajo en equipo	1	100%	0	0%	0	0%
e.-	Vivencia de valores institucionales y personales	0	0%	1	100%	0	0%
f.-	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0%	1	100%	0	0%
g.-	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0%	0	0%	1	100%

Fuente: encuesta a directivo  
Elaborado por: Elizabeth Marín

Como se observa el director no promueve la excelencia académica, pero si el desarrollo profesional de los docentes, así como la capacitación continua de los mismos y el trabajo en equipo. A veces promueve la vivencia de valores institucionales y personales, como la participación de los padres de familia en las actividades programadas. La delegación de autoridad a los grupos de decisión nunca se realiza tal como se muestra en la tabla N°20

**Tabla Nro. 21. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	frecuencia	Porcentaje
a.-	Son innatas	0	0%	1	100%	0	0%
b.-	Se logran estudiando las teorías contemporáneo sobre liderazgo	1	100%	0	0%	0	0%
c.-	Se adquieren a partir de la experiencia	1	100%	0	0%	0	0%
d.-	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0%	1	100%	0	0%
e.-	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	0	0%	1	100%	0	0%

Fuente: encuesta a directivo  
Elaborado por: Elizabeth Marín

Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución a veces son innatas, siempre se logran estudiando las teorías contemporáneo sobre liderazgo también se las adquiere a partir de la experiencia, a veces se desarrollan con estudios en gerencia y capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión tal como lo estamos observando en los resultados de la tabla.

**Tabla Nro. 22. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a.-	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que le falta mejorar	1	100%	0	0%	0	0%
b.-	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0%	0	0%	0	0%
c.-	La mejora de los mecanismo de control	0	0%	1	100%	0	0%
d.-	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	0	0%	1	100%	0	0%

Fuente: encuesta a directivo  
Elaborado por: Elizabeth Marín

El director para mejorar el desempeño de la institución siempre se basa en la información de los resultados obtenidos, tomando a veces en cuenta los mecanismos de control y el ambiente cordial, promueve la información siendo de ayuda para mejorar tras la marcha, faltando mejorar el trabajo en equipo

**Tabla Nro. 23. De los organismos escritos a continuación, ¿Cuáles se encuentran en su institución?**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a.-	De dirección(director(a),consejo escolar, consejo académico	1	100%	0	0%	0	0%
b.-	De gestión (secretario, subdirector, comisión económico, etc.)	1	100%	0	0%	0	0%
c.-	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0%	0	0%	0	0%
d.-	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	0	0%	0	0%	0	0%
e.-	Otros (¿cuáles?)	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: encuesta a directivo  
Elaborado por: Elizabeth Marín

La institución siempre cuenta con director, consejo escolar, consejo académico, secretaria, comisión económica, faltando una serie de órganos tan importantes como es el DOBE entre otros.

**Tabla Nro. 24. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:**

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

Fuente: encuesta a directivo

Elaborado por: Elizabeth Marín

La junta de profesores trata los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer medidas así también coordina las actividades de enseñanza-aprendizaje que se proponga a los estudiantes.

**Tabla Nro. 25. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:**

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

Fuente: encuesta a directivo  
Elaborado por: Elizabeth Marín

Los departamentos de la Red CEM “Ciudad de Zamora” se encargan de mantener actualizada la metodología, promueven la investigación educativa y proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros como la colaboración con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, pero carece del trabajo en equipo.

**Tabla Nro. 26. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones**

Orden	Acciones	Si		No	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a.-	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	1	100%	0	0%

Fuente: encuesta a directivo  
Elaborado por: Elizabeth Marín

La administración de recursos, procedimientos y resultados fomenta la producción de diagnóstico llevando a soluciones propias adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno.

**Tabla Nro. 27. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado Material de planificación educativa**

Orden	Material de planificación	Si		No	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
a.-	Reingeniería de procesos	0	0%	0	0%
b.-	Plan estratégico	1	100%	0	0%
c.-	Plan operativo anual	1	100%	0	0%
d.-	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	0	0%	0	0%

Fuente: encuesta a directivo  
Elaborado por: Elizabeth Marín

El POA y PEI son los únicos materiales de planificación que se encuentra aún elaborando.

#### 4.1.2.-De los profesores.

**Tabla Nro. 28. Resultados de la encuesta a docentes**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1.-	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	50%	10	50%	0	0%
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	13	65%	5	25%	2	10%
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.	13	65%	7	35%	0	0%
4.-	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes-familias-asociación civil padres y representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	13	65%	5	25%	2	10%
5.-	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	4	20%	7	35%	9	45%
6.-	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.	9	45%	9	45%	2	10%
7.-	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	95%	1	5%	0	0%
8.-	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	10%	4	20%	14	70%
9.-	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	5%	4	20%	15	75%
10.-	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	10%	7	35%	11	55%
11.-	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	50%	7	35%	3	15%
12.-	Me siento comprometida con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	12	60%	6	30%	2	10%
13.-	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	7	35%	10	50%	3	15%
14.-	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	10	50%	7	35%	3	15%
15.-	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural .Con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	15	75%	4	20%	1	5%
16.-	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75%	3	15%	2	10%

Fuente: encuesta a docentes  
Elaborado por: Elizabeth Marín

Los resultados indican que los directivos mantienen el liderazgo y gestión en las áreas académicas y administrativas, se promueven las actividades de integración en los ámbitos deportivos, social cultural, con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes así como los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes.

El liderazgo está ligado a la búsqueda de la innovación, transformando las formas habituales de la escolarización, la gerencia educativa promueve a los actores de la educación con el fin de brindar un agradable ambiente a los estudiantes.

En cuanto al trabajo en equipo no se encuentra afianzado, el clima de la institución varía de acuerdo a la situación que se presente.

Los docentes en su totalidad acuerdan que se promueva la investigación a nivel educativo donde se logre la integración de docentes-estudiantes-padres de familia- consejo comunal con el fin de lograr metas.

#### 4.1.3.-De los estudiantes.

**Tabla Nro. 29. Resultado de las encuestas a estudiantes**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1.-	El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	2	10%	13	65%	5	25%
2.-	Las autoridades hablan más que se escucha a los problemas de los estudiantes.	5	25%	11	55%	4	20%
3.-	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observan cotidianamente en el ambiente escolar	9	45%	10	50%	1	5%
4.-	Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases	2	10%	13	65%	5	25%
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%	7	35%	6	30%
6.-	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	15%	10	50%	7	35%
7.-	El profesor propone actividades innovadores para que los estudiantes las desarrollen.	5	25%	11	55%	4	29%
8.-	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	40%	10	50%	2	10%
9.-	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	30%	11	55%	3	15%
10.-	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	5	25%	13	65%	2	10%
11.-	El profesor es quien decide que se hace en esta clase.	15	75%	4	29%	1	5%
12.-	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	9	45%	9	45%	2	10%
13.-	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	4	29%	12	60%	4	29%
14.-	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	65%	6	30%	1	5%

Fuente: encuesta a estudiantes  
Elaborado por: Elizabeth Marín

El resultado de la encuesta a los estudiantes deja claro que al presentarse algún problema las autoridades toman sus decisiones si ser escuchado los estudiantes, entonces ¿dónde está el valor al respeto?

Las clases no son motivadas a su inicio, lo que causa la falta de atención por parte de los estudiantes al ser pasiva no permite que estos interactúen, volviéndose la educación retrógrada y no permite que alcancen las metas propuestas.

El modelo constructivista se realiza a través de un proceso mental que conlleva a la adquisición de un conocimiento nuevo, por lo que es importante dejar que los estudiantes se expresen acerca del tema a tratar tomando estos puntos de vista con la posibilidad de construir y llegar a una nueva competencia.

Los docentes son quienes deciden las actividades en clase, afirmando que no se aplica el constructivismo volviendo al estudiante un ser pasivo lo que no estaría acorde con lo que se proponen alcanzar una educación de calidad basada en valores.

La falta de motivación y aplicación de valores tornan las clases aburridas de acuerdo a las encuestas.

Se debe mejorar la aplicación del currículo para alcanzar los objetivos propuestos.

#### 4.1.4.-De los padres de familia.

**Tabla Nro. 30. Resultados de la encuesta a padres de familia**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1.-	El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los alumnos y padres de familia	7	46%	8	54%	0	0%
2.-	El director y docentes promueven la participación de la comunidad y padres de familia en crear un ambiente agradable, seguro y estimulante para los estudiantes.	9	60%	6	40%	0	0%
3.-	Los padres de familia ponen resistencia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	14%	10	66%	3	20%
4.-	Las actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural se dan con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	13	86%	2	13%	0	0%
5.-	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes.	12	80%	3	20%	0	0%
6.-	El director y docente promueven valores de equidad, solidaridad, honestidad	12	80%	3	20%	0	0%
7.-	La confraternidad como un valor, predomina entre docentes-alumnos y padres de familia.	7	47%	8	53%	0	0%
8.-	El director mantiene el liderazgo en el centro educativo	8	53%	7	47%	0	05%
9.-	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	10	66%	5	34%	0	0%
10.-	El director y docentes dan oportunidades para que los padres de familia expresen su opinión acerca de un problema.	9	60%	4	27%	2	13%
11.-	El director es quien toma las decisiones en el centro educativo.	8	53%	7	47%	0	0%
12.-	Se dan desacuerdos entre director y padres de familia.	4	26.5%	7	47%	4	26,5%
13.-	Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	7	47%	7	47%	1	6%
14.-	La ética y valores se enseñan con el ejemplo	10	66%	5	34%	0	0%

Fuente: encuesta a padres de familia  
Elaborado por: Elizabeth Marín

En la encuesta a padres de familia se evidencia que para ellos el director es el líder de la institución educativa así como el responsable de la gestión de la misma. Los valores se enseñan con el ejemplo estos están presentes en todo momento, la participación de los padres dentro de las actividades de la institución está promovido por los maestros y directivos.

**Tabla Nro. 31. Resultados de la entrevista a directivos**

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

Fuente: entrevista a directivos  
Elaborado por: Elizabeth Marín

Siempre existirá un antivalor ya que como humanos erramos no somos perfectos, la falta de conocimiento de las características de un líder no permite que el director cumpla a cabalidad su rol dentro de la institución.

**Matriz 2**

Problemas observados	Causas	Efectos
No hay un liderazgo marcado	El director desconoce las tareas del liderazgo	Mal ejercicio de sus funciones
Director con título académico en área que no es educación	El director tiene el título de abogado	Carece de conocimientos pedagógicos para el logro de metas educativas
Falta de excelencia académica	El director no promueve la excelencia académica	Una educación de baja calidad así como docentes con bajo rendimiento académico
Bajo número de alumnado	no se promueve el número de estudiantes	Sobrepoblación estudiantil
Se empiezan trabajo pero no se finalizan	Falta el trabajo en equipo por parte de los docentes	No cumplen con sus responsabilidades, dejando de lado el logro de metas.

## DISCUSIÓN

La gestión educativa mejora, fortalece y desarrolla capacidades para lograr los objetivos planteados por una institución acompañado del liderazgo donde el proceso tal como dice Lussier va a estar influenciado por líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio (Lussier, 2005, pág. 5). Es así que los resultados obtenidos en la unidad educativa en la Red “Ciudad de Zamora” nos demuestran que tanto el liderazgo como la gestión no están claramente marcados.

Cabe recordar que los líderes dentro de una entidad educativa deben trabajar en equipo y no de manera independiente para poder tomar decisiones certeras. “El liderazgo es una interacción dinámica entre el líder y sus seguidores, el liderazgo no se pregona se ejercita” (Etchevarne, 1991, pág. 34), en la Red “Ciudad de Zamora” el director pregona ser un líder reconocido por docentes y padres de familia pero debido a que posee el título de abogado como indica la tabla N°8, sus conocimientos pedagógicos no son suficientes como para lograr un trabajo en equipo, dicho por él lo realiza de manera esporádica, convirtiéndose en un líder autoritario.

El docente debe comunicar y derivar todo problema que se presente dentro del salón de clases al director para que este lo resuelva quitando autoridad al maestro dentro de su salón de clases cultivando el liderazgo predominante, donde las todas las decisiones las realiza solo el líder en este caso el director de la Red.

Se pudo observar que existe una escasa delegación de autoridad y la falta del trabajo en equipo, las reuniones efectuadas cada trimestre tal como lo indica la tabla N°15 y N°16 son para evaluar desempeño de los estudiantes y para conocer que falta mejorar, más no para elaborar planes estratégicos con el fin de que todos los docentes participen de manera cooperativa en el logro de objetivos.

Si bien es cierto que existen diferentes tipos de liderazgo de acuerdo a la tabla N°21 para el director el liderazgo se logra estudiando las teorías contemporáneas, de manera dudosa afirmó que también se adquieren a partir de la experiencia.

“Los líderes alcanzan su poder por diferentes medios: algunos lo obtienen porque

son visionarios, otros por su creatividad, y otros por su integridad. Pero todos tienen un elemento en común que les otorga la denominación de líderes: pasión por lo que hacen". (Fischman, 2000, pág. 1).

El principal accionar de la gestión son el cumplimiento de objetivos y metas propuestas buscando estrategias, métodos para alcanzarlos. "La gestión de las instituciones educativas con la complejidad de interacciones, conflictos e incertidumbre, va más allá de la racionalidad científica; implica una diversidad de posibles caminos" (Pérez Gómez, 1998, pág. 2). De aquí podemos partir los diferentes tipos de gestión.

Así tenemos la gestión gerencial donde se deben establecer objetivos, medir y evaluar programas fijados al cumplimiento de objetivos. El director de la Red promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que le falta mejorar como lo indica la tabla N° 22.

"La gestión educativa guarda la relación entre director-institución va a estar ligado al trabajo en equipo para alcanzar las metas propuestas por la institución promovida alcanzar la educación de calidad". De acuerdo a los resultados por parte de los profesores en la tabla N°28 ítem 6 un 45% afirman realizar el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.

En la tabla N°28 ítem 13 el 50% de los docentes respondieron que a veces los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica. En el ítem 16 el 75% de los profesores responden que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

El Ministerio de Educación de Ecuador (2013) propone estándares de calidad educativa basados en valores planteados dentro del marco del Buen Vivir, respetando la diversidad cultural, etnias, nacionalidades que ayudaran a orientar, apoyar y monitorear la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo para conseguir una educación de calidad y procesos de enseñanza-aprendizaje favoreciendo el desarrollo profesional de todo los actores educativos.

De acuerdo a lo mencionado por el Ministerio de Educación los docentes de la Red Ciudad de Zamora educa a sus estudiantes en valores marcados en el Buen Vivir de acuerdo a la actualización y fortalecimiento curricular como lo indica la tabla N°30 donde el 80% los padres de familia confirman que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes, así mismo el director estimula la participación de los maestros en seminarios, cursos etc. Dictados de manera gratuita por el Sí profe para mejorar la calidad educativa.

La gestión pedagógica de la RED promueve la capacitación de los docentes, de ahí la responsabilidad de cada uno en asistir a los mismos tal como lo indica la tabla N°25 el 100% de los docentes acuerda mantener actualizada la metodología y promover la investigación educativa a manera de prevenir dificultades de aprendizaje.

En la Red Ciudad de Zamora resalta la falta de trabajo en equipo debido a múltiples factores ya sea porque un grupo de docentes está a favor de la ideas del director y otros porque no las comparten de acuerdo a la entrevista informal realizada con los docentes esto impedirá cumplir objetivos.

Los padres de familia de acuerdo a la tabla N°30 concuerdan en un 60% que el director y docentes promueven la participación de la comunidad en crear ambientes agradable y seguro para los estudiantes así mismo se da una educación en valores de equidad, solidaridad y honestidad.

Ante la pregunta si el director mantiene el liderazgo en la Red el 57% de los padres de familia afirmaron que siempre de acuerdo a la tabla N°30. Al parecer el liderazgo del director ante los padres de familia está muy claro recordando que predomina un liderazgo innato y autoritario ya que las decisiones tomadas no son fruto de acuerdos llegados por el consejo técnico o del grupo total de maestros sino solo son desde su punto de vista.

Cuando hablamos de liderazgo educacional todos deben cumplir requisitos como manejo de grupo, ser motivadores, capacidad de tomar iniciativa, perseverante, luchador, seguro de sí mismo, promover actitudes y capacidades de las personas, capaz de evaluar a un grupo de trabajo. En este caso el director de la Red no tiene manejo de grupo, no toma la iniciativa para reunir a los docentes y promover el trabajo en equipo o promover actitudes y capacidades de cada uno ya sea por la falta de experiencia o por falta de seguridad en el mismo, lo cual lo aleja de ser un líder educacional.

“El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (Lussier, 2005, pág. 5), En la Red debido a la debilidad del liderazgo difícilmente alcanzaran sus objetivos, ya que no constaban con algunos documentos que deberían haber elaborado a inicio del año lectivo y otros que aun seguían inconclusos o sin empezar, aquí la importancia de manejar un buen liderazgo y gestión.

Existen varios tipos de liderazgo como el autocrático que es eficiente en momentos de crisis pero no se adaptan con facilidad en cambio el líder democrático ofrece varias soluciones y el grupo elige la alternativa conveniente, entre otros está el líder tradicional que ejerce un cargo heredado por costumbre, pero el líder legítimo es elegido de acuerdo a normas legales pues sería en parte el caso del director de la Red Ciudad de Zamora quien ejerce el cargo de acuerdo a lo dispuesto por la Dirección de Estudios debido a la falta de director él fue elegido para ocupar el cargo

El líder carismático es entusiasta y seguro de sí mismo, lo que no ocurre con el líder pastor este no responde ante una crisis pero son excelentes organizadores, el líder liberal delega la toma de decisiones.

Las instituciones educativas haciendo uso de los recursos humanos, materiales y funcionales proponen fórmulas innovadoras frente a las necesidades actuales de los estudiantes, la educación académica de cada docente va a ser importante en la gestión educativa, como institución educativa y en busca del Buen Vivir poseen valores muy marcados entre ellos la solidaridad entre compañeros el mismo que sirve de ejemplo tanto para los estudiantes como para la comunidad.

De acuerdo a las encuesta realizadas con los estudiantes expone el 55% que las autoridades a veces hablan más de lo que escuchan, y que a veces se lleva a cabo nuevas ideas en clase así como la motivación por parte de los docentes en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y comunitario Tabla N°29

Para concluir la gestión y el liderazgo manejado de manera inadecuada genera una serie de desaciertos entre los docentes por temor a represalias, en la entrevista

informal comentaban abiertamente sus puntos de vista y al momento de la encuesta contestaban todo lo contrario, pensando que sus respuestas las vería el director y esto les traería problemas, de este modo se puede apreciar el liderazgo autoritario ejercido por el director y la falta de trabajo en equipo.

Los docentes siempre admiran el liderazgo y gestión del director tal como lo indica la tabla N°28 así como a la hora de tomar decisiones de los directivos y profesores predominan valores, sintiéndose el 60% comprometido con las decisiones tomadas por el director del centro educativo.

Siempre se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes de acuerdo a la tabla N°28. Estas actividades dicen los maestros son realizadas pero la mayoría de los padres no asisten, tampoco se observa o se comenta de alguna actividad que promueva el trabajo en equipo de los maestros, confirmando la falta de liderazgo creando inseguridad, desconfianza y falta de interés por la innovación educativa.

Los estudiantes afirman que a veces el profesor propone actividades innovadoras tal como lo indica la tabla N° 29, cabe mencionar que la RED aplica el constructivismo el cual parte de las experiencias previas de los estudiantes. Así mismo los docentes a veces se interesan por los problemas de los estudiantes de acuerdo a lo expuesto en la tabla N° 29, observándose así la falta de aplicación del Buen Vivir.

“La calidad educativa integral, incorpora a la equidad, que es un valor pero también a los restantes valores en su más completa amplitud y profundidad” (Revista Iberoamérica de educación N°23, 2002, pág.220). El director a veces tiene en cuenta las opiniones de los estudiantes así mismo las autoridades hablan más de lo que escuchan afirmando un liderazgo autoritario lo que impediría que la institución avance y no alcance la calidad educativa ni una equidad.

El clima laboral, la capacitación de los docentes, la aplicación de valores están dentro del marco de la gestión y liderazgo educacional al no conocerlos se los aplicará de manera errónea tal como se lo demuestra dentro de la institución donde los docentes están divididos en favor y otros en contra del director, faltando así el trabajo en grupo.

“Para tener una educación en cuanto a calidad de aprendizaje, se debe de partir de los factores primordiales en este caso es la organización de la forma de trabajo docente, por tanto se debe de actuar de una forma nueva en donde se plantee estrategias y actividades que permita un mejor desarrollo”.(Namo de Mello, 1998, págs. 25-29).

Los miembros de la institución al estar divididos se dificulta la realización de estrategias, en la entrevista informal daban sus puntos de vistas, coincidiendo no estar de acuerdo con el desenvolvimiento del director como líder, cosa que no se puede constatar en la encuesta ya que contestaban con miedo todo el tiempo pensaban que era el trabajo de observación era para el ministerio de educación lo que dificultaba tener una resultado verdadero del estado de la institución.

Finalmente, la mayoría de los docentes son de sexo femenino y en general más de la mitad de los mediadores sobrepasan los 40 años de edad y en el mismo porcentaje tienen el título de profesor de segunda enseñanza, lo que indica la falta de manejo de la gestión en cuanto a desarrollo profesional y la educación que se imparte habiendo una contradicción entre lo que se dice y lo que se hace.

El autoritarismo del director de profesión abogado, y su desconocimiento de las funciones del liderazgo y del manejo de las herramientas de la gestión educativa conllevan al miedo de los docentes de exponer sus puntos de vistas.

Todos los puntos expuestos mas la desconfianza de los padres de familia hacia la innovación educativa pueden distorsionar el fin de la educación en busca de los objetivos establecidos del Buen vivir y la calidad educativa, volviendo a caer en una educación sin futuro.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### **6.1.- Conclusiones.**

\*Al analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores en la Red educativa “Ciudad de Zamora” se observó que existe una escasa autoconfianza en el momento de liderar, tomar decisiones y al manejar el trabajo en equipo por parte del director logrando crear obstáculos para poder mejorar la cultura educativa.

\*En conclusión “Se puede ser buen director, sin ser líder”, dependiendo del grado de responsabilidad que se asuma. El director de la Red Educativa Ciudad de Zamora posee un carisma con los padres de familia más no con los docentes tal como lo muestra la tabla N° 30 la falta de empatía está claramente marcada, se debe trabajar en ese aspecto lo recomendable sería aplicar un taller de cómo debe ser el manejo de la gestión educativa.

\*Los roles de los directivos y jefes departamentales no están claramente definidos por lo que crean un caos al momento de ejecutar planes y operativos, el director a veces no tiene el control total de los docentes en el momento de distribuir trabajo, así lo manifiesta la tabla N°28, se recomienda impartir un taller acerca de las clases de liderazgo que existen serán de mucha ayuda para mejorar en esta área.

\*El director a veces mantiene el liderazgo y gestión en el área académica como lo representa la tabla N°28 de la misma manera el crear ambientes cordiales de trabajo tabla N°22. De acuerdo al FODA una de las fortalezas es la gestión a cargo del director y claramente esta la escasa comunicación entre integrantes del consejo directivo y la falta del trabajo en equipo.

## **6.2.-Recomendaciones.**

\* Se recomienda la capacitación del director y docentes en la aplicación de la gestión y el liderazgo dentro de la institución educativa así como la importancia del trabajo en equipo a través de un “Taller de aplicación y manejo de la gestión y liderazgo en la RED CEM D1 Ciudad de Zamora dirigido a directores y docentes” a fin de evaluar constantemente a los docentes, resolver dificultades de manera oportuna.

\*Para concluir de acuerdo a los resultados de la encuestas el director abarca una serie de puestos como vicerrector, asesor, no se puede dar tanta responsabilidad a una sola persona peor aún sino no tiene formado su liderazgo entre sus compañeros lo que conlleva al fracaso o en este caso a que la institución sea mediocre y no obtener una educación de calidad.

Para mejorar todas estas falencias es necesario abarcar en el taller los temas como: principios y valores organizacionales, clases de liderazgo finalizando con instrumentos de la gestión educativa de esta manera se logrará la participación tanto de los docentes como del director y lograr una educación de calidad, ya que cada uno va a desarrollar un tipo liderazgo y promover normas sociales que influirá sobre el estudiantado.

## PROPUESTA DE MEJORA

### ***7.1.-Título de la propuesta.***

**“Taller de aplicación y manejo de la gestión y liderazgo dirigido a directores, docentes de la RED CEM D1 CIUDAD DE ZAMORA”**

### **7.2.-Justificación.**

En el trabajo investigativo realizado se han observado una serie de problemas entre los más relevantes es el desconocer las tareas de liderazgo lo que le impide desarrollar la gestión de manera integral, la solución es capacitar al director y a todos sus miembros en el conocimiento del manejo de la gestión y liderazgo en valores como puente para cumplir los objetivos trazados por lo que es importante ejecutar el “Taller de aplicación y manejo de la gestión y liderazgo el mismo que está dirigido a directores y docentes de la RED CEM D1 Ciudad de Zamora”.

Otro aspecto que se pudo evaluar es la falta de responsabilidad por parte de los docentes en la entrega a tiempo de planificaciones para la culminación del POA y PEI, el trabajo en equipo solo se lo realiza en determinadas ocasiones y con determinados maestros, lo que complica el logro de metas y mejorar la calidad educativa, una de las soluciones sería realizar un seminario taller, donde ellos puedan vivenciar la labor grupal y cuáles son las consecuencias de no ponerlo en práctica y cuáles los beneficios al aplicarlo dentro de la Red educativa.

El no promover el número de estudiantes, teniendo como efecto la sobrepoblación, es importante medir el la cantidad de estudiantes, no solo por la sobrepoblación de los mismo sino porque esto interfiere en la comunicación con los docentes debido al espacio físico muy reducido, la calidad educativa no alcanza a satisfacer las necesidades de todos sus alumnos, creando la indisciplina, la falta de atención, debe conservarse el número de educandos dentro de lo manejable y aceptable, de lo contrario no es pedagógico mantener un alto número de educandos, si en vez de ayudarlos los perjudicamos.

El no promover la excelencia académica, tendrá como efecto que la calidad educativa se vea estancada, si hablamos de innovar y el avance con la tecnología, debemos hablar de la actualización en los docentes no solo con los cursos de capacitación que dicta el Ministerio de Educación sino empujar al educador a mejorar su nivel de educación para ello se debe motivarlos y tener un seguimiento.

Las fuentes para que lo logren existen, el SENESCYT junto al Ministerio de Educación ofertan becas, solo falta que los docentes se animen y conozcan un poco más el tema para crear la curiosidad e invitarlos a participar por el bien de la institución a fin de mejorar la calidad educativa.

### **7.3.-Objetivo de la propuesta.**

#### ***7.3.1.-Objetivo general.***

\*Elaborar estrategias que ayuden al conocimiento y aplicación del manejo de la gestión y liderazgo en valores con el fin de que mejoren las relaciones laborales director-docentes así como la aplicación de currículos innovadores para alcanzar una educación de calidad.

#### ***7.3.2.-Objetivos específicos.***

\* Identificar y aplicar valores individuales y organizacionales asumiendo los principios para obrar correctamente y promover el desarrollo proactivo. Lograr cambios de manera positiva que ayuden al rescate de valores, así como fomentar bases necesarias para el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo educacional.

\*Aplicar destrezas del trabajo en grupo, seleccionar estrategias del manejo de conflictos, comprender el rol del líder y analizar los instrumentos de la gestión educativa.

### **7.4.-Actividades.**

**\*Primer seminario:** Valores en la organización

Tema: Principios y valores organizacionales

Duración: 4 horas

**\*Segundo seminario:** ¿Qué es el Liderazgo educacional?

Tema: Clases de liderazgo

Duración: 4 horas

**\*Tercer seminario:** Manejo de la Gestión educativa

Tema: Instrumentos de la gestión educativa

Duración: 4 horas

### **7.5.-Localización y cobertura.**

La propuesta del “Taller de aplicación y manejo de la gestión y liderazgo será implementada en la Red Educativa Ciudad de Zamora” y las coberturas serán para los estudiantes de octavo, noveno y décimo año de educación general básica.

### **7.6.-Población objetivo.**

Se busca mejorar la gestión, liderazgo y valores para alcanzar una educación de calidad, por lo que la propuesta va dirigida a directores, docentes y padres de familia de la Red Educativa “Ciudad de Zamora”

### **7.7.-Sostenibilidad de la propuesta.**

Para la sostenibilidad de la propuesta se recurrirá al empleo de recurso necesario como fotocopiadora, hojas, etc. Los mismos que permitirán la ejecución de los aspectos planificados.

Debido a la necesidad de fortalecer el clima organizacional muy debilitado esta propuesta es sostenible y aplicable por ajustarse a las normas institucionales como son la visión y misión.

La propuesta está basada en los resultados obtenidos de la evaluación realizada, la propuesta está acorde con los objetivos planteados.

La propuesta es económicamente factible ya que se empleara poco costo en la ejecución de la misma, el 50% será financiado por una entidad capacitadora auspiciante, el 25% será financiado por la institución educativa “Ciudad de Zamora”

La Red Educativa a su vez es quien proporcionará recursos tecnológicos, materiales físicos, organizacionales y humanos necesarios para la realización de la propuesta, el 25% restante lo asume el investigador.

**7.8.-Presupuesto.**

Detalle de costos	Valor unitario	Número de unidades	Valor unitario por cada seminario
Pago a seminarista	\$ 100	1	\$100
Fotocopias	\$0.03	70 hojas	\$2,10
Anillar folletos	\$1	70 folletos	\$70
Cd room	\$0,70	35 unidades	\$24,50
Refrigerios	\$0.75	35 unidades	\$26,25
Transporte de seminarista	\$10	1 día	\$10
Papelotes	\$1	4 papelotes	\$4
Elaboración de trípticos	\$0,35	35 unidades	\$12,25
Imprevistos			\$30
<b>TOTAL</b>			<b><u>\$279,10</u></b>

**El valor total de cada seminario es de \$279,10**

**7.9.- Cronograma.**

	ACTIVIDADES AÑO 2012	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Socializar la propuesta	X	X										
2	Coordinar acciones			X	X								
3	Seminario n°1					X							
4	Seminario n°2						X						
5	Seminario n°3							X					
6	Clausura y entrega de certificados de asistencia								X				
7	Elaboración del informe final									X			

## BIBLIOGRAFÍA

- Adazr John. (1990) “Líderes no jefes”. Editorial Legis.
- Aguerrado, Inés. (1990) “El planeamiento como instrumento de cambio”. Editorial Troquel. Buenos Aires.
- Alarcón & Méndez (2002) “Servidor público de la educación” pg.8
- Barba, Bonifacio, “Educación para los derechos humanos. Los derechos humanos como educación valorar”, México, Fondo de cultura económica.
- Brunet, Luc. (1975) “Administración, dirección y supervisión de escuelas”. Editorial Kapeluzc.Buenos Aires
- Brunet, Luc.(1987) “El clima de trabajo en la organización” .Editorial Trillas
- Carballo, Elme. (2005) “La gestión educativa es participativa”.
- Cifuentes Muñoz, Jesús. (1987) “Desarrollo organizacional y liderazgo” Editorial Heider.
- Cohen W. (1989). “El arte de ser líder”. Buenos Aires
- Cortina, Adela. (2010). “Una nueva propuesta de educación en valores”. Editorial Edelvives.España
- Diccionario de la Real Academia vigésima edición (2010).
- Duart, Joseph, M. (1999). “La organización ética de las escuelas y la transmisión de valores”. Editorial Paidós, España
- Etchevarne, Carlos. (1993) “Calidad gerencial” Buenos Aires
- Ezpeleta, Justa. (2012) “Concepto de la gestión pedagógica” pg.3
- Fischman David. (2000) “El camino del líder historias ancestrales y vivencias personales. Editorial Mercurio y Aguilar Chilena.
- Garner, Howard (1998) “Una anatomía del liderazgo”. Editorial Paidós Ibérica.S.A. Barcelona
- Ginebra, Joan (1996). “El liderazgo y la acción”. Editorial Kapeluz.
- González, Esperanza (1996). “Manual sobre la participación y organización para la gestión local “Editorial Ceda-Idea Santa Fé-Bogota
- Iturralde, Edna.(1997) “Educación en valores y actitudes” .Editorial Libresa.Quito,Ecuador
- Johnson & Scholer (1999) “Strategic management and change” pg. 6

- Lemus Luis(1975) “Administración, dirección y supervisión” Editorial Kapeluz
- Ley Orgánica de Educación Superior, Registro Oficial Órgano del Gobierno del Ecuador año II Quito N° 298(2010).
- Llopis, Blasco José Antonio y Ballester Manceño, Ma. Remedios, (2001).”Valores y actitudes en la educación”. Plaza Edición: Valencia.
- Lussier, Robert N. (2005) “Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades”. Editorial Thomson, Mexico. D.F
- Mc Graw-Hill (1997). “Liderazgo en acción, mitos y realidades”. Editorial Interamericana. Santa Fé-Bogota
- Mello de Namó. (1998) “Nuevas propuesta para la gestión educativa” Biblioteca Normalista, México. D.F.
- Ministerio de Educación y Cultura, (2010).Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica, Quito-Ecuador.
- Nieves Yadira, León Magda. (2001) “La gestión del conocimiento: una perspectiva en la gerencia de la organización”. Editorial Acimed, Ciudad de la Habana.
- Rodríguez, Darío. (1995) “Gestión organizacional, elementos para su estudio”. Ediciones de la Universidad Católica.
- Schmelkes, Sylvia. (1996) “Los valores de la educación en el nuevo milenio” Unesco. España
- Vargas, R. (2001). “Proyecto de vida y planeamiento estratégico personal” pg.37
- Villalba, Grecia. (1992) “La fuerza del liderazgo en el cambio de la administración y supervisión educativa” Editorial Offset International
- Villasmil, L.L., (2006). “Gerencia y liderazgo” Caracas-Candidus
- Zaratiegui, José, R.(1999)”La gestión por proceso su papel e importancia” Economía industrial pg.81-88

### Referencias electrónicas

- Alarcón & Méndez. (2002). Modelo Europeo de gestión de calidad.  
<http://www.prima-educativa.com-gestióneducativa-lourdes-cecilia.blogspot.com>
- (Leadership, véase el ejemplo en la *Harvard School of Education* Recuperado de  
<http://www.gse.harvard.edu/academics/masters/slp>
- Ortiz, A. Liderazgo Educativo. (2010). Recuperado de  
<http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtm>
- Salina O. (2001). Principales características de las personas al mando del autor.  
Recuperado de  
<http://www.gestipolis.com/canales/dersh/articulo/n14/carocimando.htm>
- Valores y antivalores en la educación de nuestros hijos. Disponible en:  
<http://www.boards5.melodysoft.com/app?ID-componente uneafa&msg-120>

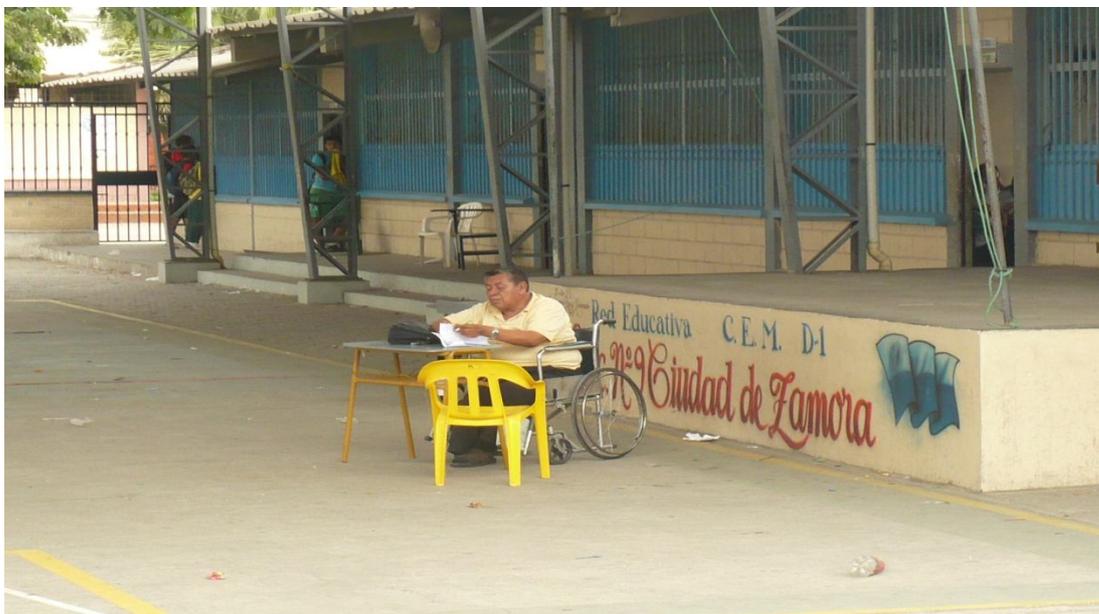
### Revistas:

- Revista Iberoamericana de educación. (2000) “Organización de estados Iberoamericanos para la educación” OEI. España

**ANEXOS**

## FOTOS

### Anexo nº1



Fuente: Red CEM D1 "Ciudad de Zamora"  
Fotografía: Elizabeth Marín

Director de la Red CEM D1 "Ciudad de Zamora"

### Anexo nº2



Fuente: Red CEM D1 "Ciudad de Zamora"  
Fotografía: Elizabeth Marín

Docentes de áreas especiales

Anexo n°3



Fuente: Red CEM D1 "Ciudad de Zamora"  
Fotografía: Elizabeth Marín

Tutores

Anexo nº4

## ENCUESTA PADRES DE FAMILIA

Padres de Familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en el que actualmente se encuentra su representado.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1.- Siempre

2.- A veces

3.- Nunca

2.-Datos de identificación:

Nombre del establecimiento educativo:

---

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano ( )

Rural ( )

TIPOS DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

f.- Fiscal ( )

g.- Fiscomisional ( )

h.- Municipal ( )

i.- Particular Laico ( )

j.- Particular religioso ( )

### 3.-CUESTIONARIO

Marque con X la respuesta que haya seleccionado usted.

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

Gracias por su colaboración  
Cordialmente: María Marín

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiantes

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/REAL CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

a.- Siempre

b.- A veces

c.- Nunca

2.-Datos de identificación:

Nombre del establecimiento educativo:

\_\_\_\_\_

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano ( )

Rural ( )

TIPOS DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

f.- Fiscal ( )

g.- Fiscomisional ( )

h.- Municipal ( )

i.- Particular Laico ( )

j.- Particular religioso ( )

Información del encuestado

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_ especialización: \_\_\_\_\_

## 2.-Cuestionario

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

Cordialmente  
María Marín

## ENCUESTA A DOCENTES

Sr. profesor

El inventario de situaciones de enseñanza (I.S.E) contiene 55 declaraciones en que se refieren a aspectos de la actividad del profesor

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

a.- Siempre

b.- A veces

c.- Nunca

2.-Datos de identificación:

Nombre del establecimiento educativo:

\_\_\_\_\_

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano ( )

Rural ( )

TIPOS DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

f.- Fiscal ( )

g.- Fiscomisional ( )

h.- Municipal ( )

i.- Particular Laico ( )

j.- Particular religioso ( )

Información del encuestado

Sexo: masculino ( ) femenino ( ) edad: \_\_\_\_\_

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
1.-	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.						
2.-	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del 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 representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5.-	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza						
6.-	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.						
7.-	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.						

8.-	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.						
9.-	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.						
10.-	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.						
11.-	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.						
12.-	Me siento comprometida 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.-	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural Con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
16.-	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.						

## ENCUESTA A DIRECTIVOS

RECTOR/VICERRECTOR/DIRECTOR/SUPERVISOR

La presente entrevista, ha sido diseñada con fines de investigación.

### INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

Edad: 25-30 años ( ) 31-35 años ( ) 36-40 años ( ) 41-45 años ( )

46- 50 años ( ) 51-55 años ( ) 56-60 años ( ) 61 y más ( )

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: Red Educativa CEM D1 Ciudad de Zamora

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Guayas

Cantón: Duran

Sector: Urbano (X) Rural ( )

1.- ¿Qué es la comunicación para usted?

---

---

2.- ¿En qué se diferencia la comunicación de la información?

---

---

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

---

---

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

---

---

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

---

---

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

---

---

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

---

---

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

---

---

## ENCUESTA A DIRECTIVOS

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 DEL ENTREVISTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )  
Edad: 25-30 años ( ) 31-35 años ( ) 36-40 años ( ) 41-45 años ( )  
46- 50 años ( ) 51-55 años ( ) 56-60 años ( ) 61 y más ( )

Años de experiencia:.....

Título:.....

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: Red Educativa CEM D1 Ciudad de Zamora

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Guayas  
Cantón: Duran  
Sector: Urbano (X) Rural ( )

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

#### 1.-Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

- a.- Director ( )
- b.- Rector ( )
- c.- Consejo directivo ( )

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

SI ( ) NO ( )

**7.-Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

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

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

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

**Responder con términos sí o no**

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

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

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

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

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

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

