



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN EDUCACIÓN BÁSICA

#### TESIS DE GRADO

#### TEMA:

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR  
PARA EL PROCESO EDUCATIVO EN EL COLEGIO DE CICLO  
BÁSICO POPULAR Y DE PRODUCCIÓN GOBERNACIÓN DE  
COTOPAXI EN EL PERÍODO LECTIVO 2012 - 2013”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Licenciada en Ciencias de la Educación, mención Educación Básica.

#### **Autora:**

Serna Palomeque Evelyn Estefanía

#### **Director:**

Lic. Mgs. Juan Carlos Vizuite Toapanta

Latacunga - Ecuador  
Febrero - 2016



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
**Latacunga – Ecuador**

---

**CARRERA DE EDUCACIÓN BÁSICA**

**AUTORÍA**

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “DISEÑO DE UN MANUAL DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA EL PROCESO EDUCATIVO EN EL COLEGIO DE CICLO BÁSICO POPULAR Y DE PRODUCCIÓN GOBERNACIÓN DE COTOPAXI EN EL PERÍODO LECTIVO 2012 - 2013”, son de exclusiva responsabilidad de la autora .

.....  
Serna Palomeque Evelyn Estefanía  
0503352601



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
**Latacunga – Ecuador**

---

**CARRERA DE EDUCACIÓN BÁSICA**

**AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director del Anteproyecto de Tesis sobre el tema:

“DISEÑO DE UN MANUAL DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA EL PROCESO EDUCATIVO EN EL COLEGIO DE CICLO BÁSICO POPULAR Y DE PRODUCCIÓN GOBERNACIÓN DE COTOPAXI EN EL PERÍODO LECTIVO 2012 - 2013”, de Serna Palomeque Evelyn Estefanía estudiante de Séptimo Ciclo de la carrera de Educación Básica, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Anteproyecto de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, julio de 2015

El Director

---

Lic. Mgs. Juan Carlos Vizuite Toapanta



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
Latacunga – Ecuador

---

**CARRERA DE EDUCACIÓN BÁSICA**

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el Presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas, por cuanto la postulante: Serna Palomeque Evelyn Estefanía con el título de tesis : “DISEÑO DE UN MANUAL DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA EL PROCESO EDUCATIVO EN EL COLEGIO DE CICLO BÁSICO POPULAR Y DE PRODUCCIÓN GOBERNACIÓN DE COTOPAXI EN EL PERÍODO LECTIVO 2012 - 2013”, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, febrero de 2016

Para constancia firman:

-----  
Lcda. Tania Rodríguez  
**PRESIDENTE**

-----  
Lcdo. MSc. Carlos Peralvo  
**MIEMBRO**

-----  
Dr. MSc. Guido Rojas  
**OPOSITOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincero agradecimiento primero a Dios por sus bendiciones, luego a la Universidad Técnica de Cotopaxi que me abrió sus puertas y acogió como uno de sus miembros de su nutrida comunidad universitaria; a mis distinguidos profesores que con su labor afable y generosa me dedicaron momentos de paciencia, sabiduría y comprensión.

Finalmente agradezco a mis padres y familiares que gracias a su apoyo incondicional fueron mi fortaleza en este caminar hacia una meta profesional.

**EVELYN ESTEFANÍA**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar; a mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se nos ha presentado, sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Gracias a ellos he podido llegar a este sitio de éxito, considero que es la oportunidad ideal para decirles que ¡Los amo con toda mi vida!

**EVELYN ESTEFANÍA**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONT.	PÁG.
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	ii
ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iii
RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE LA TESIS.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	xi
CERTIFICACIÓN DE ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii

### CAPÍTULO I

#### 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Antecedentes investigativos.....	1
1.2. Fundamentación científica.....	3
1.2.1. Fundamentación filosófica.....	3
1.2.2. Fundamentación axiológica.....	3
1.2.3. Fundamentación psico – pedagógica.....	4
1.2.4. Fundamentación legal.....	4
1.3. Categorías fundamentales.....	9
1.4. Marco teórico.....	10
1.4.1. Perfil profesional del docente.....	10
1.4.2. Aprendizaje colaborativo.....	13
1.4.3. Liderazgo transformador.....	17
1.4.4. Calidad educativa.....	21
1.4.5. Gestión del aprendizaje.....	25
1.4.6. Proceso educativo.....	29

### CAPÍTULO II

#### 2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1. Breve caracterización de la institución objeto de estudio.....	33
2.2. Diseño metodológico.....	34
2.2.1. Enfoque de la investigación.....	34

2.2.2. Modalidad de la investigación.....	34
2.2.3. Nivel o tipo de investigación.....	35
2.2.4. Unidades de estudio (población y muestra).....	35
2.2.5. Hipótesis.....	36
2.2.6. Plan recolección de la información.....	36
2.2.7. Plan para el procesamiento de la información.....	37
2.2.8. Plan para el análisis e interpretación de resultados.....	37
2.3. Análisis e interpretación de resultados.....	38
2.3.1. Encuesta aplicada a los directivos de la institución.....	38
2.3.2. Encuesta aplicada a los docentes de la institución.....	48
2.3.3. Encuesta aplicada a los estudiantes de la institución.....	58
2.4. Conclusiones y recomendaciones.....	68

### **CAPÍTULO III**

#### **3. PROPUESTA**

3.1. Datos informativos.....	70
3.2. Justificación.....	70
3.3. Objetivos.....	71
3.4. Plan operativo de la propuesta.....	72
3.6. Desarrollo de la propuesta.....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
ANEXOS.....	111

#### **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1: Escala de comportamiento.....	7
Cuadro 2: Categoría Fundamentales.....	9
Cuadro 3: Población.....	35
Cuadro 4: Muestra.....	36
Cuadro 5: Plan de recolección de la información.....	37
Cuadro 6: Plan operativo de la propuesta.....	72

#### **ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS**

<b>Encuesta a las autoridades</b>	
2.1: Autodefinition del directivo.....	38
2.2: Canales y procesos de información.....	39
2.3: Promoción del liderazgo en la comunidad educativa.....	40

2.4: El directivo ejerce un liderazgo compartido y flexible.....	41
2.5: Los docentes ejercen su rol de líderes.....	42
2.6: Los docentes introducen nuevas técnicas en el aprendizaje	43
2.7: Preocupación de los docentes por la formación integral....	44
2.8: Los docentes integran a los estudiantes a la comunidad...	45
2.9: Importancia en la institución un manual de liderazgo.....	46
2.10: Participación en el manual de liderazgo transformador....	47

### **Encuesta a los docentes**

2.11: Calificación al directivo.....	48
2.12: Canales y procesos de información.....	49
2.13: Promoción del liderazgo en la comunidad educativa.....	50
2.14: El directivo ejerce un liderazgo compartido y flexible.....	51
2.15: Los docentes ejercen su rol de líderes.....	52
2.16: Los docentes introducen nuevas técnicas en el aprendizaje	53
2.17: Preocupación de los docentes por la formación integral....	54
2.18: Los docentes integran a los estudiantes a la comunidad....	55
2.19: Importancia en la institución un manual de liderazgo.....	56
2.20: Participación en el manual de liderazgo transformador...	57

### **Encuesta a los estudiantes**

2.21: Calificación al directivo.....	58
2.22: Canales y procesos de información.....	59
2.13: Promoción del liderazgo en la comunidad educativa.....	60
2.24: El directivo ejerce un liderazgo compartido y flexible.....	61
2.25: Los docentes ejercen su rol de líderes.....	62
2.26: Los docentes introducen nuevas técnicas en el aprendizaje	63
2.27: Preocupación de los docentes por la formación integral....	64
2.28: Los docentes integran a los estudiantes a la comunidad...	65
2.29: Importancia en la institución un manual de liderazgo.....	66
2.30: Participación en el manual de liderazgo transformador...	67



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
Latacunga – Ecuador

---

## CARRERA DE EDUCACIÓN BÁSICA

### TEMA:

“DISEÑO DE UN MANUAL DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA EL PROCESO EDUCATIVO EN EL COLEGIO DE CICLO BÁSICO POPULAR Y DE PRODUCCIÓN GOBERNACIÓN DE COTOPAXI EN EL PERÍODO LECTIVO 2012 - 2013”

**Autora:** Serna Palomeque Evelyn Estefanía

**Tutor:** Lic. Mgs. Juan Carlos Vizuete Toapanta

### RESUMEN

El objetivo esencial de la presente investigación fue diseñar un manual de liderazgo transformador que mejore sustancialmente el proceso educativo de las estudiantes del Colegio Popular Gobernación de Cotopaxi. Se consideró imprescindible dar respuesta a un problema que se ha convertido en un nudo crítico en el establecimiento educativo, en donde la falta de liderazgo del docente ha convertido el ambiente escolar en monótono y cansino, llegando a repercutir negativamente en los resultados del aprendizaje. En el proceso de investigación se utilizaron métodos de investigación como: el análisis en la presentación de resultados de las encuestas, la síntesis en las conclusiones; el estadístico en la presentación de los resultados de la investigación y el científico en la elaboración del informe final. Los resultados del proceso investigativo revelaron la necesidad urgente de una estrategia que oriente a los docentes a el ejercicio de un liderazgo activo en el salón de clases, liderazgo que se vea reflejado en todas las etapas del currículo y fundamentalmente en su compromiso ético como educador de jóvenes que requieren aprender para la vida. Finalmente y como producto final de la investigación pongo a consideración de todos los actores educativos el “MANUAL DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA EL PROCESO EDUCATIVO” como un instrumento útil para resolver el problema abordado y hacer de la práctica docente un espacio de verdadero ejercicio de liderazgo que transforme las prácticas y paradigmas tradicionales.

**PALABRAS CLAVE:** Manual, liderazgo transformador, proceso educativo



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
**Latacunga – Ecuador**

---

**CARRERA DE EDUCACIÓN BÁSICA**

**THEME:**

“GUIDE DESIGN OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR THE EDUCATIONAL PROCESS AT “GOBERNCION DE COTOPAXI POPULAR AND PRODUCTION SECONDARY SCHOOL IN THE ACADEMIC YEAR 2012-2013”.

**Author:** Serna Palomeque Evelyn Estefanía

**Tutor:** Lic. Mgs. Juan Carlos Vizuite Toapanta

**ABSTRACT**

The main purpose of this research is design a guide for transformational leadership to improve the educational process at “Gobernación de Cotopaxi Popular and Production secondary school. It is essential to address a problem that has become a critical point at school, where the lack of teacher leadership has turned into a monotonous and tiresome school environment, leading into negative learning results.

In the researching process methods are used such as: analysis in survey results, synthesis in conclusions, an statistics for research result presentation and scientific for the final report. The researching process showed the urgent need of a strategy to guide teachers to lead an active leadership in the class, leadership that is reflected in all curriculum stages and mainly in its ethical commitment with an idea to teach for students’ life. Finally, and as a finished product this guide can be used by the entire professors submit into consideration this “GUIDE FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR THE EDUCATIONAL PROCESS” for all educational fellows as a useful tool for solving the problem addressed and make teaching practice become a real leadership scenario to transform traditional practices and paradigms.

**KEYWORDS:** Guide, transformational leadership, educational process.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
**Latacunga – Ecuador**

---

**AVAL DE TRADUCCION**

En calidad de Docente Ingles del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que ; la traducción del resumen de tesis al idioma de Ingles presentando por la señorita Egresada de la Carrera de Licenciatura en Educación Básica de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y humanística ; **SERNA PALOMEQUE EVELYN ESTEFANIA, “DISEÑO DE UN MANUAL DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA EL PROCESO EDUCATIVO EN EL COLEGIO DE CICLO BÁSICO POPULAR Y DE PRODUCCIÓN GOBERNACIÓN DE COTOPAXI EN EL PERÍODO LECTIVO 2012 - 2013”**. Lo realizo bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del idioma

Es todo cuanto puedo certificar a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente

Latacunga , noviembre del 2015

Atentamente,

**LIC. GUACHINGA CHICAIZA NELSON WILFRIDO**  
**DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS**  
**C.C 0503245415**

## INTRODUCCIÓN

La falta de liderazgo del docente en el aula es un problema que afecta a la mayoría de las instituciones educativas del país y del mundo, particularmente al Octavo Año del colegio de ciclo Básico popular Gobernación de Cotopaxi, sin lugar a dudas, su estudio reviste gran importancia por ser un tema de actualidad en la sociedad moderna, por esta razón es urgente dar respuesta a un problema que ha desencadenado en efectos negativos en el proceso educativo. Para ello fue indispensable realizar un diagnóstico real de la situación a fin de evidenciar incidencia del problema en la comunidad del aprendizaje.

El objetivo fundamental de la presente investigación es diseñar un manual de liderazgo transformador que mejore sustancialmente el proceso educativo de las estudiantes del Octavo Año del Colegio Popular Gobernación de Cotopaxi; se evidencia claramente en este tema de investigación la presencia de la variable independiente liderazgo transformador, mientras que la variable dependiente es el proceso educativo.

La población investigada se dividió en tres grupos o estratos: autoridades de la institución educativa, docentes, estudiantes y padres de familia. Corresponde a una investigación de tipo descriptiva, para su desarrollo se aplicaron los métodos como el análisis, la síntesis, el hipotético – deductivo, el estadístico y el método científico. Se utilizó la técnica de la encuesta en la recopilación de información de las muestras tomadas del universo investigado.

El trabajo está estructurado en tres capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

En el capítulo I **FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO**, se detalla los antecedentes investigativos, la fundamentación científica, las categorías fundamentales y el marco teórico.

En el capítulo II **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**, consta de una breve caracterización de la institución objeto de estudio, el diseño

metodológico, el análisis e interpretación de datos, las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III constituye **LA PROPUESTA** donde se detalla el título, la justificación, los objetivos, el plan operativo de la propuesta y su desarrollo. Finalmente en el presente informe constan las referencias bibliográficas y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1. Antecedentes investigativos**

En todas las esferas del convivir humano es indispensable la presencia de verdaderos líderes que revolucionen la organización y el cumplimiento de objetivos comunes de un grupo de personas. En este marco son varios los aportes realizados por personas que han aportado mediante sus publicaciones y que bien pueden estos aportes constituirse en antecedentes de la investigación.

Es así como (FUNDESYRAM, 2010) en su libro titulado “Liderazgo Transformador” en la introducción, señala que cada vez que se analiza un grupo, organización o institución, no se puede dejar de lado el análisis de los líderes / líderesas y el tipo de liderazgo que estos tienen, pues en gran medida es lo que determina la personalidad de la organización o comunidad. Cada vez se está más claro, que en toda organización o comunidad hay diferentes tipos de líderes o líderesas, algunos autores consideran que se puede identificar casi un líder para cada circunstancia, a esto lo conocen como Liderazgo Múltiple; la capacidad de integrar todo éste liderazgo bajo una visión común de la organización o comunidad, es el reto.

Por lo tanto toda organización necesita de líderes que de manera planificada y participativa dirijan, controlen y evalúen las actividades propias de la institución, para ello es indispensable un liderazgo múltiple es decir que cada persona asuma la dirección de una actividad de acuerdo a sus competencias y aptitudes personales y profesionales.

Por otro lado (KAUFMMAN, Alicia, 2010) en su libro titulado “ El liderazgo transformador y la formación continua” en el resumen de su obra expresa que el liderazgo no ocupa un lugar jerárquico dentro de la organización, sino que forma parte de un proceso de aprendizaje e intercambio con sus seguidores. Se consideran estudios de USA y España sobre el tema, que coinciden que «honestidad» y «eficacia» son los rasgos más valorados en ambas sociedades. En los barómetros del CIS, la honestidad aparece como el atributo más valorado por la población española a lo largo de estos últimos diez años. Si bien las mujeres, por su flexibilidad innata, ostentan rasgos potenciales de líder para la turbulenta sociedad actual, su acceso real a través de la formación se vislumbra aún distante, en términos reales.

En este sentido el liderazgo no es un rasgo distintivo de la jerarquía organizacional, sino es un elemento esencial de la organización presente en todos sus miembros y que para un ejercicio pleno es necesario realizarlo con honestidad y eficacia.

Finalmente (ZARATE, Dilma, 2011) en sus tesis de Magister en Educación titulada “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima” ; concluye que existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. El líder director, los docentes y alumnos deben conjugar acciones para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje coadyuvado por el liderazgo del director siendo necesario renovar estudios de especializaciones en forma periódica de temas relacionados a la parte pedagógico y gestión.

De esto se parte para destacar que en las instituciones educativas el liderazgo no solo es una característica reflejada en la figura de los directivos institucionales, el liderazgo es un componente indispensable en la labor cotidiana del docente, en el

aula, el el trabajo en equipo de comisiones, áreas de estudio y su influencia comunitaria.

## **1.2. Fundamentación Científica**

El tratado teórico de la investigación propuesta tiene como base los siguientes fundamentos:

### ***1.2.1. Fundamentación Filosófica***

Tomando en consideración que el presente trabajo investigativo busca transformar la organización educativa en la escuela dando a los docentes y estudiantes un protagonismo equilibrado y dinámico en el aula; se asume entonces una concepción humanista puesto que la educación necesita recobrar esa identidad de formar a seres humanos, para ello es necesario cambiar los estilos de liderazgo por uno más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir la misión y visión educativa. Se pretende que un liderazgo transformacional, pueda conducir los procesos de cambio en las mismas comunidades, organizaciones y en su entorno.

### ***1.2.2. Fundamentación Axiológica***

Ningún proyecto por innovador, técnicamente diseñado, sustentable o eficiente tendría trascendencia si no tiene como base fundamental un sustento axiológico, de ahí que el nuevo modelo de liderazgo transformador en el proceso educativo busca generar cambios en la dirección del aula y la participación activa en los docentes y estudiantes respectivamente. Para ello es necesario el desarrollo de valores personales como el carisma, la responsabilidad, el respeto, la tolerancia, la puntualidad, la equidad, la confianza y la honestidad. La suma dialógica de estos valores individuales, darán un cambio positivo a las relaciones y estrategias de aprendizaje.

### ***1.2.3. Fundamentación Psico- pedagógica***

El trabajo propuesto tiene una perspectiva constructivista, es decir que perciben al estudiante como un ser activamente comprometido en el PEA, en este el estudiante obtiene información a través de sus sentidos, gracias a la interacción activa que tiene con el objeto a conocer, y lo procesa a fin de enriquecer y modificar las estructuras que ha ido conformando; para ello es necesario el desarrollo de potencialidades como el liderazgo compartido, el trabajo cooperativo y un gran sentido de organización como elementos esenciales para el aprendizaje.

### ***1.2.4. Fundamentación Legal***

El Marco Legal que fundamenta la investigación propuesta se respalda en los siguientes instrumentos jurídicos jerárquicamente detallados a continuación

#### ***1.2.4.1. Constitución Política del Ecuador***

**Art. 27.-** La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; **será participativa**, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el ***desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar***.

**Art. 347.-** Será responsabilidad del Estado:

11. Garantizar **la participación activa de estudiantes, familias y docentes en los procesos educativos**.

#### *1.2.4.2. Ley Orgánica de Educación Intercultural*

**Art. 11.- Obligaciones.**- Las y los docentes tienen las siguientes obligaciones:

p) Vincular la **gestión educativa** al desarrollo de la comunidad, asumiendo y promoviendo el **liderazgo social** que demandan las comunidades y la sociedad en general;

#### *1.2.4.3. Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural*

**Art. 83.-** Presidente del Gobierno escolar tendrá las siguientes atribuciones:

3. **Liderar la veeduría ciudadana de la gestión administrativa** y la rendición social de cuentas de la institución educativa;

**Art. 89.-** Código de Convivencia.

Participan en la construcción del Código de Convivencia los siguientes miembros de la comunidad educativa:

1. El Rector, Director o **líder del establecimiento**;

**Art. 174.-** Excursiones y visitas de observación. Son actividades educativas que se incluyen en la programación académica y se desarrollan como parte de la jornada escolar con el propósito de complementar los aprendizajes científicos, culturales, artísticos y de patrimonio natural de los estudiantes.

Durante estas actividades, la seguridad integral de los estudiantes que participen en ellas debe ser responsabilidad de **los docentes que las lideran**, así como de la autoridad del establecimiento educativo, quien debe autorizarlas, previo cumplimiento de las disposiciones específicas emitidas por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

**Art. 208.-** Refuerzo académico. Si la evaluación continua determinare bajos resultados en los procesos de aprendizaje en uno o más estudiantes de un grado o curso, se deberá diseñar e implementar de inmediato procesos de refuerzo académico.

El refuerzo académico incluirá elementos tales como los que se describen a continuación:

1. clases de refuerzo **lideradas por el mismo docente** que regularmente enseña la asignatura u otro docente que enseñe la misma asignatura;

**Art. 222.-** Evaluación del comportamiento. La evaluación del comportamiento de los estudiantes en las instituciones educativas cumple un objetivo formativo motivacional y está a cargo del docente de aula o del docente tutor. Se debe realizar en forma literal y descriptiva, a partir de indicadores referidos a valores éticos y de convivencia social, tales como los siguientes: respeto y consideración hacia todos los miembros de la comunidad educativa, valoración de la diversidad, cumplimiento con las normas de convivencia, cuidado del patrimonio institucional, respeto a la propiedad ajena, puntualidad y asistencia, limpieza, entre otros aspectos que deben constar en el Código de Convivencia del establecimiento educativo.

La evaluación del comportamiento de los estudiantes debe ser cualitativa, no afectar la promoción de los estudiantes y regirse a la siguiente escala:

<b>A = muy satisfactorio</b>	<b>Lidera el cumplimiento de los compromisos</b> establecidos para la sana convivencia social.
<b>B = satisfactorio</b>	Cumple con los compromisos establecidos para la sana convivencia social.
<b>C = poco satisfactorio</b>	Falla ocasionalmente en el cumplimiento de los compromisos establecidos para la sana convivencia social.

<b>D = mejorable</b>	Falla reiteradamente en el cumplimiento de los compromisos establecidos para la sana convivencia social.
<b>E = insatisfactorio</b>	No cumple con los compromisos establecidos para la sana convivencia social.

**CUADRO N° 1: ESCALA DE COMPORTAMIENTO**

**Fuente:** Reglamento General de la LOEI

**Elaborado por:** MINEDUC

*1.2.4.4. Estándares de Calidad Educativa*

**Estándares de desempeño profesional directivo**

**¿Qué tipo de “líder educativo” necesita el Ecuador?**

Un directivo de calidad busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa ecuatoriana.

Los Estándares de Desempeño Directivo hacen referencia **al liderazgo**, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo.

A.2 El directivo ejerce **un liderazgo compartido y flexible**, y genera altas expectativas en la comunidad educativa.

A.2.2 Promueve **el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente** en la toma de decisiones.

D.1.4 **Lidera acciones** para la prevención, tratamiento y solución de conflictos y para asegurar la integridad física y psicológica de estudiantes, docentes y

directivos durante las actividades académicas y en los diferentes ambientes escolares.

### **Estándares de desempeño profesional docente**

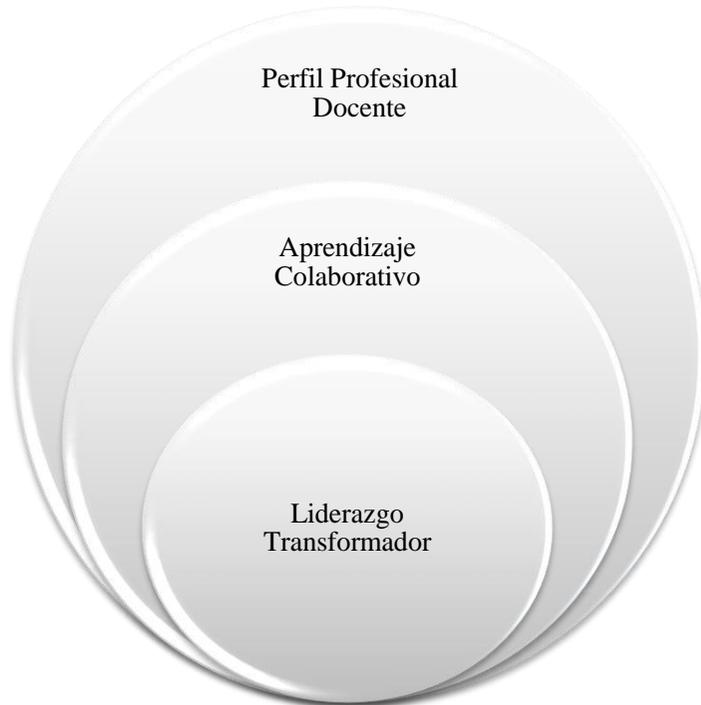
D.2 El docente **promueve valores** y garantiza el ejercicio permanente de los derechos humanos en el marco del Buen Vivir.

D.2.1 Fomenta en sus estudiantes la **capacidad de organizar acciones de manera colectiva**, respetando la diversidad, las individualidades y las necesidades educativas especiales.

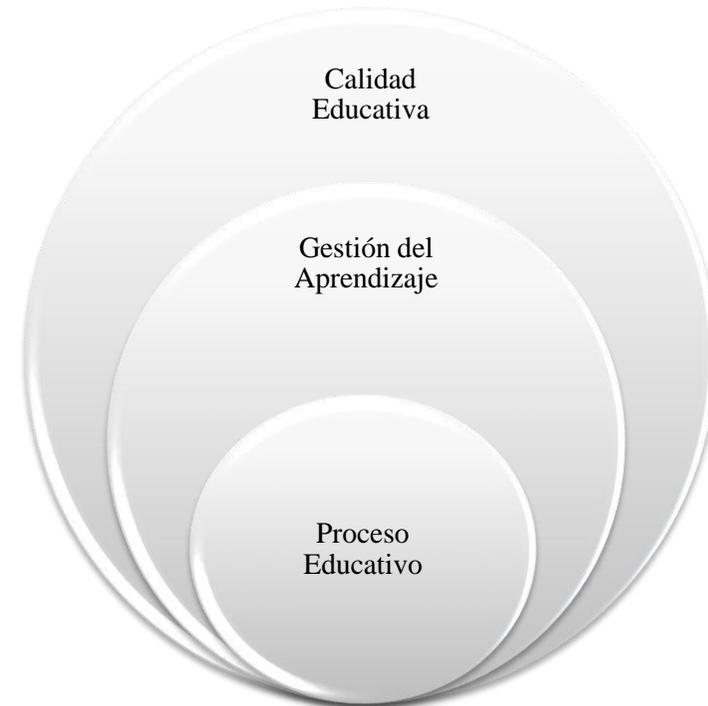
Por consiguiente todos los instrumentos legales citados en los párrafos anteriores detallan con precisión como el nuevo enfoque educativo de participación activa de la comunidad del aprendizaje exige y garantiza el ejercicio pleno de un liderazgo compartido que transforme la gestión escolar, de vigencia y protagonismo a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; en pos del aseguramiento de la calidad de la educación.

### 1.3. Categorías Fundamentales

#### VARIABLE INDEPENDIENTE



#### VARIABLE DEPENDIENTE



#### CUADRO N° 2: CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

**Fuente:** Fundamentación Teórica

**Elaborado por:** Evelyn Serna

## **1.4. Marco Teórico**

### ***3.1.1. Perfil Profesional del Docente***

El reto de los docentes del siglo XXI es cambiar su perfil profesional con características humanas y pedagógicas, un docente no solo es un transmisor de conocimiento sino es un ejemplo a seguir y un ser sociable. Por ello resumiendo la idea de TRIBÓ, Gemma (2008) se resume cómo debe ser un profesor en cada una de las dimensiones educativas:

#### ***1.4.1.1. En lo Académico.***

1. Debe ser INNOVADOR: Crear y trabajar con materiales educativos para desarrollar mejor los contenidos, en especial las capacidades mentales y físicas de los alumnos.
2. Debe ser LÍDER: Dirigir, ordenar, organizar y atender de manera justa.
3. Debe ser DINÁMICO: Realizar juegos, dinámicas y nuevas formas de trabajo que agilizan el trabajo educativo, motivando a los alumnos a aprender.
4. Debe ser FORMADOR: Guiar, orientar, aconsejar y enseñar valores con su ejemplo de vida, para transmitirla a sus alumnos y estos sepan responder de una manera asertiva a los problemas que se suscitan en la sociedad.
5. Debe ser INFORMADO: Manejar a la perfección los contenidos de su área y nivel, a la vez conoce las técnicas y estrategias para mejorar el aprendizaje en sus alumnos.
6. Debe ser ACTUALIZADO: Buscar constantemente adquirir más información de la ya conocida para estar al día en la preparación de sus clases, a la vez conoce las últimas técnicas e innovaciones pedagógicas que necesitan nuestros alumnos para el dúo enseñanza aprendizaje.

7. Debe ser INVESTIGADOR: Demostrar capacidades científicas (curiosidad, capacidad de asombro, observación, análisis, síntesis y evaluación). Saber presentar el fruto de su investigación y su pensamiento en forma apropiada, coherente y consistente. Tener hábitos de lectura, gusto por el estudio, deseo de aprender por sí mismo.

#### ***1.4.1.2. En lo Actitudinal.***

1. Debe ser PROACTIVO: Mostrar iniciativa en la ejecución de su clase, trabajo y de sus funciones como profesor. Ser independiente y autónomo. Preguntar e indagar para desarrollar su proyecto.

2. Debe ser RESPONSABLE: Presentar a tiempo sus trabajos, fichas, prácticas, exámenes, siendo un ejemplo a seguir y asumiendo las consecuencias de sus actos en la sociedad.

3. Debe ser PUNTUAL: Llegar a tiempo a su centro laboral, respetar recreos y salidas en el aula. Asistir a reuniones realizadas por la dirección, llegando a tiempo y respetando la llegada de los otros.

4. Debe ser RESPETUOSO: Saludar al ingresar y despedirse al retirarse. Buscar un buen clima institucional, estableciendo relaciones con sus pares y la entidad educativa. Respetar ideas.

5. Debe ser ORGANIZADO: Realizar sus tareas docentes sincronizando tiempos y espacios que no afecten su desempeño laboral. Planificar su sesión de clase con tiempo.

#### ***1.4.1.3. En lo Social.***

1. Debe ser SOCIABLE: Saber integrarse fácilmente a cualquier grupo de trabajo o compañeros, estableciendo relaciones de amistad. No debe ser arisco, habla y conversa de diversos temas.

2. Debe ser PARTICIPATIVO: Estar inmerso en las actividades, preguntar, dar ideas, opinar, sentirse parte del equipo de trabajo, identificarse con la institución, mejorar la imagen del colegio.

3. Debe ser COMUNICATIVO: Conversar con sus colegas, coordinadores y directores, expresar sus ideas e inquietudes, comentar todos los hechos acontecidos a dirección, coordinación o secretaría.

4. Debe ser SOLIDARIO: Mostrar una actitud de ayuda frente a los problemas que acontecen sus compañeros, compartir sus materiales pedagógicos, técnicas, estrategias.

5. Debe ser TRABAJADOR: Reconocer el trabajo como acción que le ayuda en su desarrollo y realización personal. Poseer una formación básica para el trabajo, que le permita ser útil. Buscar siempre dar lo mejor de sí mismo, siendo eficiente y exigente consigo mismo, brindando servicios de calidad y no huyendo al esfuerzo.

En este sentido MCKINSEY, Frederick (2007) expresa que “La calidad de un sistema educativo no puede ser mayor a la calidad de sus docentes”. Pág. 18.

Por ello resulta difícil determinar el impacto de un docente sobre la formación completa del estudiante, es decir, preparar a los estudiantes para la vida y la participación en la sociedad democrática, para futuros estudios y para el trabajo y el emprendimiento. Adicionalmente, se sabe que los docentes no son los únicos que tienen impacto sobre el aprendizaje y la formación de los estudiantes, ya que otros factores tales como las características de los estudiantes, el contexto, el desempeño de los directivos y la gestión de la escuela también lo hacen.

Aun así, sí existen estudios que logran determinar la influencia que tienen los docentes sobre el aprendizaje de los estudiantes. Estos estudios han determinado que un solo docente sí puede tener impacto en el aprendizaje de

sus estudiantes (determinado a través de pruebas), más allá de la influencia de otros factores. Además, se ha determinado que no solo tienen un impacto positivo sobre los mejores estudiantes: un excelente profesor tiene influencia sobre el aprendizaje de todos sus estudiantes, independiente del nivel de heterogeneidad de su clase.

### ***3.1.2. Aprendizaje Colaborativo***

***1.4.2.1. Definición.-*** JHONSON, David (1998) define al aprendizaje colaborativo como:

*El uso instruccional de pequeños grupos de tal forma que los estudiantes trabajen juntos para maximizar su propio aprendizaje y el de los demás. Los estudiantes trabajan colaborando. Este tipo de aprendizaje no se opone al trabajo individual ya que puede observarse como una estrategia de aprendizaje complementaria que fortalece el desarrollo global del alumno (p.2)*

Los métodos de aprendizaje colaborativo comparten la idea de que los estudiantes trabajan juntos para aprender y son responsables del aprendizaje de sus compañeros tanto como del suyo propio. Todo esto trae consigo una renovación en los roles asociados a profesores y alumnos, tema de este trabajo. Esta renovación también afecta a los desarrolladores de programas educativos. Las herramientas colaborativas deben enfatizar aspectos como el razonamiento y el autoaprendizaje y el aprendizaje colaborativo.

Por ello la nueva escuela requiere de directivos, profesores, tutores y estudiantes capaces de organizar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar, así como atender y coordinar las acciones de los equipos de trabajo en general, cuya finalidad esencial es la gestación de comunidades de aprendizaje que garanticen el desarrollo continuo de los miembros, de las instituciones y la socialización de los conocimientos a través de la cooperación y la solución a tareas comunes encaminadas a establecer interacciones e interjuegos de adjudicación de metas y la

asunción de roles diferentes que permitan resultados conjuntos a través del desarrollo de habilidades cognitivas y también sociales.

Un proceso de cambio educativo se alcanza mediante la colaboración comprometida entre todos los agentes socializadores. El aprendizaje colaborativo propone la armonía entre la dirección, maestros, profesores, estudiantes, familia, comunidad y los medios de información y comunicación masivos, comprometiéndolos a todos en la búsqueda de respuestas a las exigencias sociales amparadas en un creciente desarrollo tecnológico.

La revolución tecnológica es una condición que ha cambiado los modelos de desarrollo organizacional de las instituciones educativas. Son varios los rasgos que caracterizan el nuevo enfoque curricular, pero sin duda el equipo (el grupo), el líder transformacional y la dirección colaborativa participativa son elementos comunes, lo que demanda la participación, el involucramiento y también la interrelación entre todos los implicados.

El aprendizaje se apoya en la interacción que tenemos con nuestro medio y las personas que nos rodean. Esta interacción es para el que aprende fuente importante de asimilación a nivel cognitivo, afectivo y socializador pues le permite desarrollar actitudes frente al trabajo y responder a las exigencias sociales.

#### ***1.4.2.2. Roles en el aprendizaje colaborativo.***

Si bien es cierto que el aprendizaje colaborativo ofrece un nuevo panorama de asumir el aprendizaje en el aula, no es menos cierto que para ello es indispensable que los estudiantes y docentes cumplan sus roles. Es por esta razón que a criterio de TIL, Van (2010), los roles que se deben cumplir son los siguientes:

#### ***Los estudiantes en el AC deben poseer las siguientes características:***

- Responsables por el aprendizaje: Los estudiantes se hacen cargo de su propio aprendizaje y son autoregulados. Ellos definen los objetivos del aprendizaje y los problemas que son significativos para ellos, entienden que actividades

específicas se relacionan con sus objetivos, y usan estándares de excelencia para evaluar qué tan bien han logrado dichos objetivos.

- **Motivados por el aprendizaje:** Los estudiantes comprometidos encuentran placer y excitación en el aprendizaje. Poseen una pasión para resolver problemas y entender ideas y conceptos. Para éstos estudiantes el aprendizaje es intrínsecamente motivante.
- **Colaborativos:** Los estudiantes entienden que el aprendizaje es social. Están “abiertos” a escuchar las ideas de los demás, a articularlas efectivamente, tienen empatía por los demás y tienen una mente abierta para conciliar con ideas contradictorias u opuestas. Tienen la habilidad para identificar las fortalezas de los demás.
- **Estratégicos:** Los estudiantes continuamente desarrollan y refinan el aprendizaje y las estrategias para resolver problemas. Esta capacidad para aprender a aprender (metacognición) incluye construir modelos mentales efectivos de conocimiento y de recursos, aun cuando los modelos puedan estar basados en información compleja y cambiante. Este tipo de estudiantes son capaces de aplicar y transformar el conocimiento con el fin de resolver los problemas de forma creativa y son capaces de hacer conexiones en diferentes niveles.

***El docente en el AC debe poseer las siguientes características***

Tendrá la capacidad de saber cómo crear un espacio en el que compartirá la información y favorecerá al aprendizaje colaborativo, rompiendo barreras de distancia y estilos de aprendizaje. el papel del docente es fundamental en cuanto logre crear conciencia de la importancia de la colaboración individual de los estudiantes presentando actividades dinámicas, realizando retroalimentación (feed-back) y los resumiendo de las ideas fundamentales del conocimiento a construir. En conclusión, el docente en el AC, pasa a ser un miembro más del grupo. Otras de sus funciones son:

- Motivar a los estudiantes, despertando su atención e interés antes de introducir un nuevo concepto o habilidad. Algunas estrategias de motivación pueden ser: pedir a los estudiantes que expliquen un escenario de crucigrama, compartir las respuestas personales relacionadas con el tema, utilizar un estímulo visual o auditivo, adivinar las respuestas a preguntas que serán nuevamente formuladas final de la sesión.
- Proporcionar a los estudiantes una experiencia concreta antes de iniciar la explicación de una idea abstracta o procedimiento, se puede hacer una demostración, exhibir un vídeo o cinta de audio, se pueden traer materiales y objetos físicos a la clase, analizar datos, registrar observaciones, inferir las diferencias críticas entre los datos de la columna “eficaz vs. ineficaz” o “correcto vs. incorrecto”, etc.
- Verificar que se haya entendido y que se escuche activamente durante las explicaciones y demostraciones. Pida a los estudiantes que demuestren, hablen o pregunten acerca de lo que entendieron. Las estrategias de escucha activa en una presentación son: completar una frase, encontrar un error interno, pensar una pregunta, generar un ejemplo, buscar notas con evidencias que respalden o contradigan lo que se presenta en clase.
- Ofrecer a los estudiantes la oportunidad de reflexionar o practicar la nueva información, conceptos o habilidades. Estas sesiones pueden incluir la construcción de argumentos a favor o en contra, escribir resúmenes, analizar datos, escribir una crítica, explicar eventos, denotar acuerdo o desacuerdo con los argumentos presentados o resolver problemas.
- Revisar el material antes del examen. Ceda esta responsabilidad a los estudiantes pidiéndoles que hagan preguntas de examen, se especialicen en el tema y se pregunten mutuamente. Pueden también diseñar un repaso en clase o elaborar resúmenes de información importantes para usarse durante el examen.

- Cubrir eficientemente información textual de manera extensa. Los estudiantes pueden ayudarse mutuamente mediante lecturas presentando resúmenes que contengan respuestas que los demás compañeros puedan completar.
- Pedir un resumen después del examen, asegurando que los estudiantes han aprendido de su examen o proyecto. Dirija sesiones de repaso para después del examen y pedir a los alumnos que se ayuden mutuamente en la comprensión de respuestas alternativas. La principal responsabilidad de cada estudiante es ayudar a sus compañeros a aprender.

En conclusión el aprendizaje colaborativo no es una simple estrategia, el conocimiento es construido, transformado y extendido por los estudiantes con una participación activa del profesor cambiando su rol. De esta forma, los estudiantes construyen activamente su propio conocimiento. El esfuerzo del profesor está enfocado en ayudar al estudiante a desarrollar talentos y competencia utilizando nuevos esquemas de enseñanza, convirtiéndose en un guía en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La colaboración solamente podrá ser efectiva si hay una interdependencia genuina y positiva entre los estudiantes que están colaborando, los profesores y su entorno. Para lograr una colaboración efectiva se hace necesario que cambien los roles de los estudiantes y de los profesores.

<http://aprendizajecolaborativogrup10.blogspot.com/2011/10/el-papel-del-docente-en-el-aprendizaje.html>

### ***3.1.3. Liderazgo Transformador***

Antes de abordar al campo mismo de liderazgo transformador, resulta importante realizar un acercamiento a la definición de liderazgo así:

Para HEMPLHILL, (1998) “Liderazgo es el comportamiento de un individuo cuando dirige sus acciones hacia una meta común” (p.3).

De la misma forma TANNENBAUM, (2009) “El liderazgo consiste en la influencia interpersonal, ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una determinada meta o metas” (p.24).

La mayoría de las definiciones reflejan el supuesto de que existe un proceso de influencia social intencionada, ejercida por una persona sobre otras personas o grupos, en el seno de una organización, con la finalidad exclusiva de llevar a una organización al cumplimiento pleno de sus metas y objetivos desde un punto de vista estratégico y planificado.

### ***3.1.3.1. Definición de liderazgo transformador***

VÁZQUEZ, Alatorre (2013) define al liderazgo transformador como “un proceso común de liderazgo y trabajo para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman. Se podría decir que se trata de un empuje más motivador y próximo al trabajador y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la empresa que otros estilos de liderazgo” (p. 78).

De ahí que muchos autores también lo denominan con el nombre de liderazgo carismático, porque para ser un líder transformador primero se requiere tener el carisma es decir cautivar a sus dirigidos mediante sus ideas y organización.

### ***3.1.3.2. Cualidades de un liderazgo transformador.***

Parafraseando al mismo autor se puede decir que para construir un liderazgo, o para mantenerlo, mejorarlo y aprovecharlo depende de las habilidades que se deben desarrollar a medida que se extiendan las dimensiones intrapersonales e interpersonales.

El carisma es una cualidad que se confunde a menudo con el requerimiento fundamental para el liderazgo, sin embargo, muchas veces se es carismático y no precisamente líder, sin embargo, esta cualidad no es mala y por el contrario se

puede complementar con las siguientes habilidades que un líder o lideresa debe poseer para ser efectivo:

#### ***1.4.3.2.1. Intuición.***

Conozca sus cualidades y las de su equipo de trabajo, utilícelas. Un líder debe conocer los detalles de la organización o negocio para poder trabajar para la comunidad o empresa. En términos populares la intuición se refiere al olfato que tiene una persona para adelantarse a los acontecimientos que podrán desencadenarse en el tiempo próximo, haciendo uso de la experiencia que lo respalda.

#### ***1.4.3.2.2. Honestidad.***

Un líder no será eficaz si los/as miembros del equipo y en el caso de las empresas, sus subordinados o superiores no confían en él, por carencia de valores tan importantes como la honestidad.

#### ***1.4.3.2.3. Firmeza.***

Debe estar en capacidad de mantener sus palabras y de realizar una gestión íntegra y confiable, que demuestre la capacidad que posee para ocupar el cargo que desempeña y el rol que ejerce.

#### ***1.4.3.2.3. Seguridad.***

Si los miembros del equipo o los empleados tienen la sensación de que está constantemente husmeando por encima de sus hombros, conseguirá crear un ambiente de desconfianza y de incomodidad.

#### ***1.4.3.3. Características del liderazgo transformador***

- Aproximación personal al trabajador, es decir, el trabajador es una persona antes que una herramienta para ganar dinero.

- Hay una estimulación intelectual del trabajador, invitándole a que aporte sus ideas y las mejoras de proceso que crea convenientes.
- Se motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la empresa.
- Se hace partícipe al trabajador del éxito de la empresa.
- Hay fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo
- Se dedica al crecimiento a largo plazo más que en los resultados a corto plazo
- Hay voluntad de arriesgarse

#### ***1.4.3.4. Ventajas del liderazgo transformador.***

- Desarrollo de habilidades sociales
- El líder es un ejemplo a seguir
- Aumento de la autoestima de los trabajadores, lo que supone mayor productividad y mayores beneficios
- Menores costes porque no es necesario rotar o sustituir trabajadores
- Mayor probabilidad de haber nuevas y mejores iniciativas
- Aprendizaje corporativo

#### ***1.4.3.5. Desventajas del liderazgo transformador.***

- Asume que hay motivación por parte del trabajador
- Los resultados son visibles a largo plazo
- No todos los líderes pueden ser transformadores
- Carece de detalles de aplicación
- Hay un gran potencial de abuso ya que no siempre se utiliza moralmente

Con ello, se puede afirmar que las características imprescindibles y relevantes que debe desarrollar el líder transformador son:

- Hace ser mejores a sus trabajadores porque les hace sentir mejores
- Hace que los trabajadoras sientan como suyo el proyecto en que participan
- Cree a ciegas en la empresa y quienes la conforman
- Pregona con el ejemplo profesional y con su carisma personal

**1.4.3.6. El directivo institucional como líder transformador.-** Las instituciones educativas requieren que en su dirección se encuentren personas involucradas con el desarrollo institucional, es decir que encuentren sinergia entre el contexto social y el servicio educativo.

CALERO, Alfonso, (2007) expresa que “Es importante que el director de centro educativo tome conciencia de su rol de líder, que debe inspirar respeto y debe ganar apoyo por lo que él sostiene, por lo que él representa y por sus formas de relacionarse con sus colegas” Pág. 306.

El líder tiene poder, autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula y difunde en la organización valores que representan la más altas aspiraciones de los miembros de la misma.

En resumen los líderes no sólo motivan a sus subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la organización. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para el otro, varía según la organización, las personas y las tareas.

El liderazgo es una nueva filosofía de dirección para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro de la misión. El liderazgo incrementa la calidad del trabajo al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguirla calidad total.

#### ***1.4.4. Calidad Educativa***

**1.4.4.1. Definiciones.-** Algunas consideraciones de calidad educativas se refieren a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura. Se considera generalmente cinco dimensiones de la calidad:

- Filosofía (relevancia)
- Pedagogía (eficacia)

- Cultura (pertinencia)
- Sociedad (equidad)
- Economía (eficiencia)

Para MUÑOZ, María (2003) define que:

*La educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla –y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma– se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida, (p. 87).*

En consideración a lo expuesto por la autora, bien puede resumirse que un sistema educativo de calidad es aquel que:

- Ser accesible a todos los ciudadanos.
- Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.
- Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado).
- Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde todos se sientan respetados y valorados como personas.
- Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad.
- Estimular, facilitar el desarrollo, el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

#### **1.4.4.2. Estándares de calidad educativa.**

Como estrategia para mejorar la calidad de la educación, el Ministerio de Educación propone estándares de calidad educativa que ayudarán a orientar,

apoyar y monitorear la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo.

El principal propósito de los estándares es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo. Simultáneamente, permitirán a los tomadores de decisiones, obtener insumos para revisar las políticas públicas dirigidas a mejorar la calidad del sistema educativo.

Complementariamente a lo anterior, también se pueden señalar algunos usos más específicos de los estándares de calidad educativa:

- Proveer información a las familias y a otros miembros de la sociedad civil para que estos puedan exigir una educación de calidad;
- Proveer información a los actores del sistema educativo, para que estos puedan determinar qué es lo más importante que deben aprender los estudiantes, cómo debe ser un buen docente y un buen directivo, cómo debe ser una buena institución educativa; realizar procesos de autoevaluación;
- Diseñar y ejecutar estrategias de mejoramiento o fortalecimiento con base en los resultados de la evaluación y la autoevaluación;
- Proveer información a las autoridades educativas, para que estas puedan: diseñar e implementar sistemas de evaluación de los diversos actores e instituciones del sistema educativo, e implementarlos; ofrecer apoyo y asesoría a los actores e instituciones del sistema educativo con base en los resultados de la evaluación; crear sistemas de certificación educativa para profesionales e instituciones; realizar ajustes periódicos a libros de texto, guías pedagógicas y materiales didácticos; mejorar las políticas y procesos relacionados a los profesionales de la educación, tales como el concurso de méritos y oposición para el ingreso al magisterio, la formación inicial de docentes y otros actores del sistema educativo, la formación continua y el desarrollo profesional educativo, y el apoyo en el aula a través de mentorías; compartir información precisa sobre el

desempeño de actores y la calidad de procesos del sistema educativo a la sociedad.

#### ***1.4.4.3. Clasificación de los estándares de calidad educativa.***

Para el MINEDUC, (2012) los estándares de calidad educativa se clasifican de la siguiente manera:

##### ***1.1.4.3.1. estándares de gestión escolar.***

Estos estándares hacen referencia a procesos de gestión y a prácticas institucionales que contribuyen a la formación deseada de los estudiantes. Además, favorecen el desarrollo profesional de los actores de la institución educativa y permiten que esta se aproxime a su funcionamiento ideal.

##### ***1.1.4.3.1. estándares de desempeño profesional docente.***

Un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país.

El propósito de los Estándares de Desempeño Docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato.

##### ***1.1.4.3.1. estándares de desempeño profesional directivo.***

Un directivo de calidad busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa ecuatoriana.

Los Estándares de Desempeño Directivo hacen referencia al liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de

aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo.

#### ***1.1.4.3.1. estándares de aprendizaje.***

Son descripciones de los logros de aprendizaje que los estudiantes deben alcanzar a lo largo de la trayectoria escolar: desde la Educación Inicial hasta el Bachillerato.

#### ***1.1.4.3.1. estándares de infraestructura.***

Establecen requisitos esenciales, orientados a determinar las particularidades que los espacios y ambientes escolares deben poseer para contribuir al alcance de resultados óptimos en la formación de los estudiantes y en la efectividad de la labor docente.

### ***1.4.5. Gestión del Aprendizaje***

En términos educativos son muchos los cambios que se han producido en estos tiempos, la teoría de sistemas hoy no solamente habla de un proceso de enseñanza, ahora es común escuchar el término gestión del aprendizaje, por ello es importante realizar una definición de esta terminología.

***1.4.5.1. Definición.-*** CABALLERO, Saubal (2006) la gestión del aprendizaje lo consive como:

*El conjunto de acciones que se conciben conscientemente y se ejecutan con vistas al cumplimiento de objetivos que dicen relación con la formación integral de las personas para que puedan insertarse en la sociedad eficientemente. Integrar sus aristas administrativas gerenciales, el quehacer educacional y los valores resulta ser significativo en la gestión y la razón de ser en las instituciones escolares a cualquier nivel (p.11).*

La gestión del aprendizaje es lo que se requiere para lograr que los propósitos, el aprendizaje, gestión, formación humana, holisticidad, sociedad del conocimiento,

formación cognitiva, afectiva y axiológica se cumpla en las tareas cotidianas de las instituciones educativas

Por otra parte, la gestión del aprendizaje, supone sinergia dentro del ambiente escolar. Independientemente de la planeación, del diseño, la vivencia, la ejecución de lo previsto, es un proceso en el que la gestión del docente es mediación para que los educandos aprendan. Para ello el docente requiere de competencias para interpretar los productos y las interacciones de los educandos, para leer sus representaciones y retroalimentarlas.

Esta gestión educativa trasciende en mucho la gestión administrativa del curso. Ambas son necesarias, pero las herramientas de administración que se incluyen generalmente en las plataformas estructuradas como ambientes de aprendizaje, resuelven solamente las tareas de administración, y no se encuentran en ellas otro tipo de herramientas que lo apoyen en la gestión del aprendizaje desde su acepción pedagógica.

#### ***1.4.5.2. Organización y gestión de los aprendizajes en el centro educativo y en cada una de sus aulas.-***

No cabe la menor duda que el mejor indicador de la calidad educativa de una institución es el cumplimiento de los estándares de aprendizaje.

Según UNESCO, (2006) hay dimensiones clave de la vida institucional que dependen en mucho de la acción de los directivos, tales como el dominio de los contenidos y métodos, la capacidad de programar situaciones de aprendizaje relevantes, las expectativas respecto de las capacidades de aprendizaje de los alumnos y alumnas, cualquiera sea la situación socio familiar de éstos.

Las escuelas orientadas a la calidad o escuelas con resultados destacables, comparten varias características en materia de gestión:

- Clima escolar (organizacional) caracterizado por las buenas relaciones entre los alumnos/as, los/as docentes, el personal directivo no docente, las familias y la comunidad.
- Gestión institucional centrada en lo pedagógico. El aprendizaje de los alumnos es el centro de su accionar.
- Liderazgo directivo y técnico, proyectos educativos con metas concretas y priorizadas, reglas claras y explícitas, profesionalismo y ética del trabajo, planificación y evaluación, desarrollo profesional docente, compromiso e identidad institucional.
- Alianzas entre escuelas y familias.
- En el ámbito pedagógico:
  - Los directivos y profesores tienen y transmiten hacia los alumnos y con frecuencia también hacia padres y apoderados, altas expectativas con respecto a su aprendizaje.
  - Clases motivadoras y cercanas a la vida cotidiana de los alumnos, con propósitos claros, estructura, ritmo, alto aprovechamiento del tiempo, exigentes, con predominio de refuerzos positivos, evaluación y retroalimentación regular del aprendizaje de los alumnos; prioridad a la comprensión lectora, expresión de ideas, razonamiento lógico, autonomía y creatividad de los niños y niñas.

Sobre la base de todas estas características es dable suponer que habría un cambio de mirada respecto del tema de los factores que obstaculizan los aprendizajes. Estas escuelas y sus directivos tendrán una mirada distinta a la habitual respecto de lo que es posible realizar en condiciones de pobreza y vulnerabilidad.

### ***1.4.5.3. Modelo didáctico como sostén de la gestión del aprendizaje.***

La gestión del aprendizaje es tarea del docente, por ello es en la sala de clases donde se evidencia la forma de interpretar la realidad educativa y su contexto, fundamentado en una realidad psicopedagógica y gerencial.

CABALLERO, Soubal (2006) manifiesta que “el modelo didáctico con el eje vertebrador en el proceder investigativo, se podrán trabajar modelos de clase que propendan a la estimulación el pensamiento así como al aprendizaje por parte de los estudiantes” (p.311).

A decir del autor un modelo que garantiza la gestión correcta del aprendizaje por parte del docente a sus estudiantes constituye el modelo didáctico proceder investigativo. Las acciones necesarias para abordar la gestión del aprendizaje basadas en éste modelo didáctico, deberán partir de la activación del pensamiento, que significa poner a los alumnos en plena disposición para el aprendizaje. Las acciones son las siguientes:

- La facilitación de actitudes y percepciones positivas sobre el aprendizaje incluido el clima psicológico propicio.
- El razonamiento para la adquisición e integración del conocimiento. Todo conocimiento nuevo debe integrarse a los que posee el alumno previamente.
- Destrezas del pensamiento involucradas en la extensión y refinamiento del conocimiento entre las que se encuentran: comparación, clasificación, inducción, deducción, análisis de errores, apoyo, abstracción, análisis de valores y el desarrollo de síntesis.
- Uso significativo del conocimiento que se logra a partir de la resolución de tareas a largo plazo, tareas multidimensionales, tareas dirigidas al estudiante, resolución de problemas, adopción de decisiones, invención e indagación experimental.

- Hábitos mentales productivos que son consecuencia de actividades tales como: planeación, pensamiento crítico y pensamiento creativo.

En resumen la tarea educativa se ha tornado en vital para la sociedad y por lo tanto compleja, por ello las instituciones educativas y fundamentalmente los docentes deben tener una conciencia clara y profunda de su rol; para ello resulta de gran utilidad una renovación paradigmática de sus prácticas, es supremamente importante que al hecho educativo se lo mire como un proceso complejo donde el docente debe gestionar cada etapa, cada recurso e insumo en beneficio del resultado o producto final.

#### ***1.4.6. Proceso Educativo***

La educación consiste en la socialización de las personas a través de la enseñanza. Mediante la educación, se busca que el individuo adquiera ciertos conocimientos que son esenciales para la interacción social y para su desarrollo en el marco de una comunidad. De ahí es importante reconocer que la escuela juega un papel importante en el proceso educativo.

##### ***1.4.6.1. Definición.***

DIAZ, Fabelo (2008) sostiene que:

*El proceso educativo es maduración y aprendizaje simultáneamente, sin que haya necesidad de hacer una elección disyuntiva. Son dos aspectos básicos del proceso de personalización, que manifiesta la carga hereditaria -maduración- y asimila el medio ambiente por el aprendizaje. Si pensamos que en la definición misma de educación ha de tener cabida el concepto de personalización, es congruente admitir también que el proceso educativo está condicionado por estos dos factores: la maduración y el aprendizaje. Y dentro del factor aprendizaje podemos incluir el «entrenamiento», la «iniciación» y la «instrucción», a los que genéricamente PETERS llama procesos educacionales.*

El proceso educativo se basa en la transmisión de valores y saberes. Si esquematizamos el proceso de la manera más simple, encontraremos a una persona (que puede ser un docente, una autoridad, un padre de familia, etc.) que se

encarga de transmitir dichos conocimientos a otra u otras. Hay, por lo tanto, un sujeto que enseña y otros que aprenden.

La realidad, de todas maneras, es más compleja. El proceso educativo no suele ser unidireccional, sino que es interactivo: quienes están aprendiendo, también pueden enseñar. Así el conocimiento se construye de forma social.

#### ***1.4.6.2. Proceso educativo formal e informal.***

El proceso educativo, por otra parte, puede ser formal o informal.

##### ***1.4.6.2.1. nivel formal.***

Se desarrolla en instituciones educativas como escuelas o universidades, contando con docentes profesionales, programas de estudio aprobados por el Estado y sistemas de evaluación que exigen al alumno el cumplimiento de ciertos objetivos.

##### ***1.4.6.2.2. nivel informal.***

En cambio puede desarrollarse en el seno del hogar, en la calle o incluso de manera autodidacta. Los conocimientos que asimilan quienes aprenden, en este caso, no están sistematizados.

El proceso educativo incluso puede desarrollarse a distancia, sin que las personas involucradas en el mismo estén cara a cara o tengan un contacto personal.

Estos procesos, en definitiva, permiten que los individuos que aprenden asimilen información necesaria para desenvolverse con éxito a nivel social, adquiriendo valores y pautas de conducta.

Visto de esta forma son dos instancias las responsables del proceso educativo, la primera constituye la familia y la segunda las instituciones educativas.

#### ***1.4.6.2. La familia en el proceso educativo.***

ESPITIA, Rosa Elena (2009) expresa que :

*La familia a lo largo de la historia de la humanidad siempre ha sufrido transformaciones paralelas a los cambios de la sociedad. Las funciones de proteger, socializar y educar a sus miembros las comparte cada vez más con otras instituciones sociales como respuesta a necesidades de la cultura. De aquí que las funciones de las familias se cumplen en dos sentidos: uno propio de esta institución, como es la protección psicosocial e impulso al desarrollo humano de sus miembros, y en un segundo sentido externo a ella, como es la adaptación a la cultura y las transformaciones de la sociedad (p. 3).*

Bien se podría decir entonces que la familia no sólo debe garantizar a los niños condiciones económicas que hagan posible su desempeño escolar, sino que también debe prepararlos desde su nacimiento para que puedan participar y aprender activamente en comunidad. Dicha preparación demanda una gran variedad de recursos por parte de la familia; éstos son económicos, disponibilidad de tiempo, valores, consumos culturales, capacidad de dar afecto, estabilidad, entre otros. Es decir que la primera responsabilidad educacional de un individuo involucra directamente a la familia, luego las instituciones educativas dan un complemento a esta formación.

#### ***1.4.6.4. Relación escuela y familia en el proceso educativo.***

Parfraseando a GARCÍA, Francisco (2014), la literatura sobre escuelas eficaces se destaca el hecho de que las mejores escuelas siempre cuentan con padres que las apoyan y se encuentran integradas en sus barrios, lo que revalida el concepto de comunidad educativa. Las reformas educativas que se han centrado en un microsistema -escuela o aula- no han tenido el éxito esperado. Los esfuerzos para mejorar los resultados del proceso educativo son mucho más efectivos si abarcan a sus familias, lo que es posible sólo si existe un esfuerzo deliberado por parte de la escuela.

En consideración a la importancia de la familia cuando se habla del liderazgo transformador, es menester destacar los beneficios que se derivan de la participación de los padres en la participación del proceso educativo de sus hijos y en la comunidad del aprendizaje:

#### ***A) Efectos en los Estudiantes***

- Mejores notas, mejores puntuaciones en tests de rendimiento, mayor acceso a estudios de postsecundaria.
- Actitudes más favorables hacia las tareas escolares.
- Conducta más adaptativa, autoestima más elevada.
- Realización de los deberes, tenacidad y perseverancia académica
- Participación en las actividades del aula
- Menor escolarización en programas de educación especial
- Menor tasa de abandonos y absentismo, de suspensión de derechos escolares.

### ***B) Efectos en los Profesores***

- Los padres les reconocen mejores habilidades interpersonales y de enseñanza.
- Los directores valoran más su desempeño docente-
- Mayor satisfacción con su profesión.
- Mayor compromiso con la instrucción (más tiempo, más experiencial y centrada en el niño).

### ***C) Efectos en los Padres***

- Incrementan su sentido de autoeficacia.
- Incrementan la comprensión de los programas escolares.
- Valoran más su papel en la educación de sus hijos.
- Mayor motivación para continuar su propia educación.
- Mejora la comunicación con sus hijos en general y sobre las tareas escolares en particular.
- Desarrollan habilidades positivas de paternidad.

En líneas generales la integración de escuela y familia trae resultados eminentemente positivos para el proceso educativo, de tal forma que el estudiante se encuentra plenamente respaldado desde su familia hacia la escuela y desde la escuela a su familia.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **2.1. Breve caracterización de la institución objeto de estudio**

El Colegio de Ciclo Básico Gobernación de Cotopaxi, funciona en la ciudad de Latacunga, su fecha de creación es el 07 de febrero de 2002, tiene 10 años de vida institucional, labora con en jornada vespertina, cuenta con 611 estudiantes, sus especialidades son: corte y confección, belleza, su personal docente son: 4 con nombramiento fiscal, con una remuneración de \$420.00, 12 son contratados por el Ministerio de Educación con un sueldo de \$ 311.295 y 4 docentes son pagados por los padres de familia y perciben una remuneración de \$150.00, el total de docentes son 20.

Colegio de Ciclo Básico Gobernación de Cotopaxi su código AMIE es el 05H00825 con diez años de funcionamiento, en horario vespertino, comenzó funcionando en la Escuela Once de Noviembre de la ciudad de Latacunga hace 6 años, funciona en su propio edificio, el mismo que cuenta con lo básico para la enseñanza aprendizaje.

Actualmente se encuentra dirigido por la Lic. Yolanda Tapia Álvarez en calidad de rectora titular de la institución, con respecto al personal docente paulatinamente se ha ido incrementando llenando los vacíos que en un principio lo tenían, en lo que concierne a los estudiantes sólo es de sexo femenino, las mismas que proceden de los lugares más alejados del sector de las Betlehemitas, el horario vespertino ayuda para que puedan asistir estudiantes que trabajan a medio tiempo y en la tarde asisten a clases, con la esperanza de obtener un título práctico.

## **VISIÓN A FUTURO**

Cultivar valores apoyando a la comunidad educativa, siempre dispuestos a mejorar las relaciones entre sí. Formar alumnas líderes creativas, críticas, reflexivas, investigadoras, integradas al desarrollo práctico que impone la tecnología actual, tanto en lo cultural y lo social.

Ser una institución de elite con liderazgo que garantice un clima de confianza profesional y académica. Que permita potenciar la autoestima del personal de la institución.

## **MISIÓN INSTITUCIONAL**

Formar ciudadanos críticos reflexivos capaces de generar trabajos productivos con valores y comprometidos en el cambio social, mediante una educación integral que responda con liderazgo a las exigencias del nuevo milenio.

Alcanzar y entregar a la sociedad profesionales en las ramas de Corte – confección y belleza

## **2.2. Diseño Metodológico**

### ***2.2.1. Enfoque de la investigación***

Siendo una investigación social corresponde a un enfoque predominantemente cualitativo, debido a que busca la comprensión del fenómeno social de la aplicación del liderazgo en la práctica educativa, asume esta realidad de manera dinámica y participativa.

### ***2.2.2. Modalidad de la investigación***

La presente investigación sigue la modalidad de campo porque se recolectó la información directamente en el lugar donde se produce el fenómeno de estudio, de

acuerdo con los objetivos planteados en el proyecto; además fue de gran utilidad la investigación bibliográfica – documental para la fundamentación teórica y la estructuración de la propuesta, mediante diferentes enfoques, teorías conceptualizaciones de diversos autores extraídos de fuentes primarias y secundarias.

### ***2.2.3. Nivel o tipo de investigación.***

El nivel de investigación corresponde al tipo descriptivo Detallan fenómenos, situaciones, contextos y eventos. Detallan cómo son y cómo se manifiestan, es decir que busca especificar las propiedades, características, y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

### ***2.2.4. Unidades de estudio (Población y muestra)***

Para la recolección de la información a la población se lo clasificó en tres grupos focales o estratos: directivos, docentes y estudiantes del colegio de Ciclo Básico Popular y de Producción Gobernación de Cotopaxi.

#### **POBLACIÓN**

<b>GRUPOS</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>%</b>
Directivos	6	0,93%
Docentes	22	3,44%
Estudiantes	611	95,62%
<b>Total</b>	<b>639</b>	<b>100%</b>

**CUADRO N° 3:** Población

**Fuente:** AMIE del Colegio Gobernación de Cotopaxi

**Elaborado por:** Evelyn Serna

## MUESTRA

GRUPOS	POBLACIÓN	MUESTRA
Directivos	6	6
Docentes	22	22
Estudiantes	611	191
<b>Total</b>	<b>639</b>	<b>219</b>

**CUADRO N° 4:** Muestra

**Fuente:** Cálculo del tamaño de la muestra

**Elaborado por:** Evelyn Serna

### 2.2.5. Hipótesis

Un manual de liderazgo transformador mejora el proceso educativo en el colegio de Ciclo Básico Popular y de Producción Gobernación de Cotopaxi de Educación General Básica en el año lectivo 2012 – 2013.

### 2.2.6. Plan de recolección de información

#### PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para investigar la realidad de la aplicación de prácticas de liderazgo transformador en el proceso educativo en la institución.
2.- ¿De qué personas?	Directivos, docentes y estudiantes
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Prácticas de liderazgo transformador en el proceso educativo.
4.- ¿Quiénes?	El investigador
5.- ¿Cuándo?	En el período lectivo 2012 – 2013
6.- ¿Dónde?	En el colegio de Ciclo Básico Popular y de Producción Gobernación de Cotopaxi.
7.- ¿Cuántas veces?	Una vez
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9.- ¿Con qué?	Cuestionarios
10.- ¿En qué situación?	Normal

**CUADRO N° 5**

**Fuente:** Recolección de información

**Elaborado por:** Evelyn Serna

### ***2.2.7. Plan para el procesamiento de información***

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente.
- Tabulación o cuadros según variables.

### ***2.2.. Plan para el análisis e interpretación de resultados***

- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos y preguntas.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de la hipótesis.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

## 2. 3. Análisis e interpretación de resultados

### 2.3.1. Encuesta aplicada a los directivos del Colegio de Ciclo Básico Popular y de Producción Gobernación de Cotopaxi

**Pregunta 1:** ¿En su calidad de directivo cómo se autodefine como líder?

**TABLA N° 2.1**

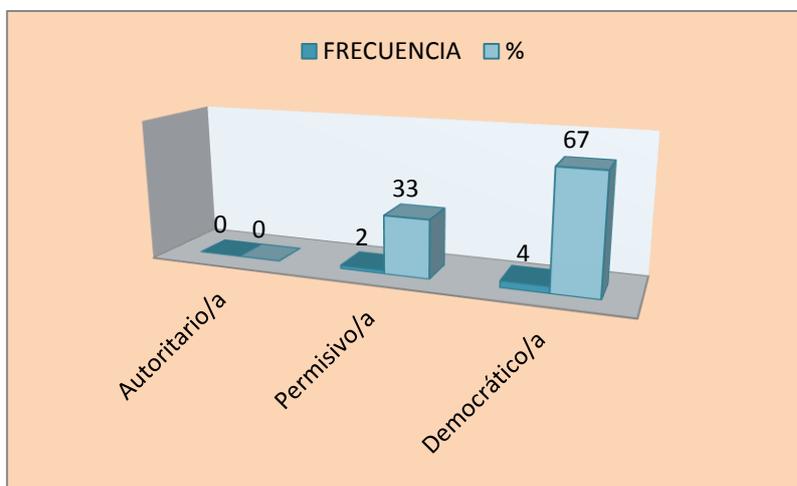
OPCIONES	FRECUENCIA	%
Autoritario/a	0	0
Permisivo/a	2	33
Democrático/a	4	67
TOTAL	6	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos de la institución

**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.1**

#### AUTODEFINICIÓN DEL DIRECTIVO



**Análisis e interpretación.-** De los 6 directivos encuestados 2 que representan el 33% responden que se autodefinen como líderes permisivos, mientras que 4 directivos que constituyen el 67% se autodefinen como líderes democráticos.

Con estos resultados se demuestra que la mayoría de directivos consideran que en su gestión practican un liderazgo democrático, es decir producto de acuerdos y consensos.

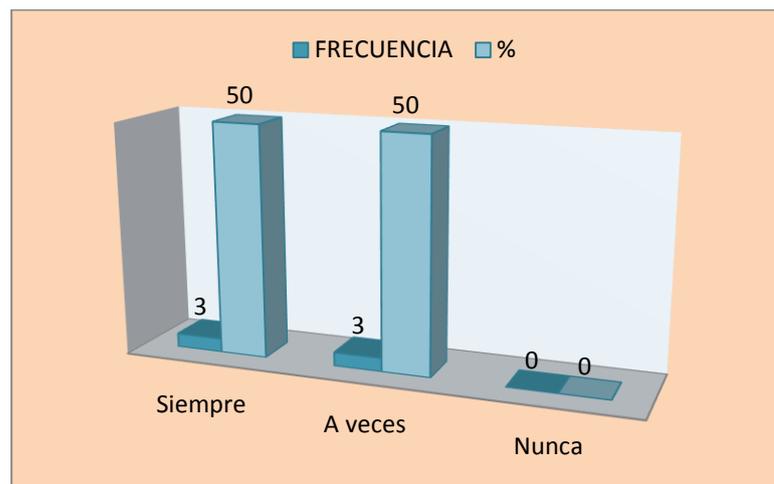
**Pregunta 2:** ¿Establece canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos?

**TABLA N° 2.2**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Siempre	3	50
A veces	3	50
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.2**  
**CANALES Y PROCESOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**  
**PARA LA MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL**



**Análisis e interpretación.-** De los 6 directivos encuestados 3 que representan el 50% responden que siempre establecen canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos, mientras que 3 directivos que constituyen el 50% responden que a veces.

Con estos resultados se destaca que hay una división de criterios de los directivos, entendiéndose entonces que no son tan eficientes los canales y procesos de información y comunicación de los directivos para la mejora del clima institucional y de los programas educativos.

**Pregunta 3:** ¿Promueve el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones?

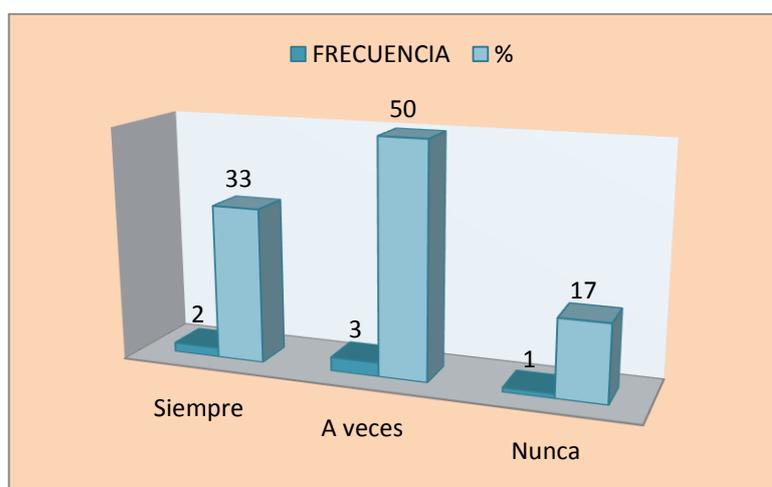
**TABLA N° 2.3**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Siempre	2	33
A veces	3	50
Nunca	1	17
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos de la institución

**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.3**  
**PROMUEVE EL LIDERAZGO DE LOS MIEMBROS DE LA**  
**COMUNIDAD EDUCATIVA**



**Análisis e interpretación.-** De los 6 directivos encuestados 2 que representan el 33% responden que siempre promueven el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones, mientras que 3 directivos que constituyen el 50% responden que a veces y 1 que representa el 17% responde que nunca.

Con estos resultados se evidencia que no es permanente la promoción del liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones, lo que evidencia la falta de liderazgo compartido.

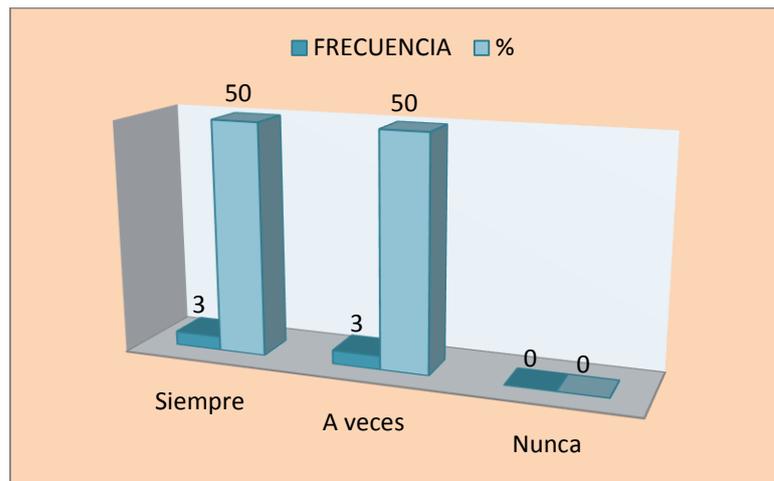
**Pregunta 4:** ¿En su gestión como directivo ejerce un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa?

**TABLA N° 2.4**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	3	50
A veces	3	50
Nunca	0	0
TOTAL	6	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.4**  
**COMO DIRECTIVO EJERCE UN LIDERAZGO COMPARTIDO Y FLEXIBLE**



**Análisis e interpretación.-** De los 6 directivos encuestados 3 que representan el 50% responden que en su gestión como directivo ejercen un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa, mientras que 3 directivos que constituyen el 50% responden que a veces.

Con estos resultados se percibe que hay una división de criterios de los directivos, entendiéndose entonces que no es política directiva el liderazgo compartido y flexible, aspecto que debe producir efectos negativos en la gestión institucional.

**Pregunta 5:** ¿Los docentes de la institución ejercen su rol de liderazgo en el proceso educativo?

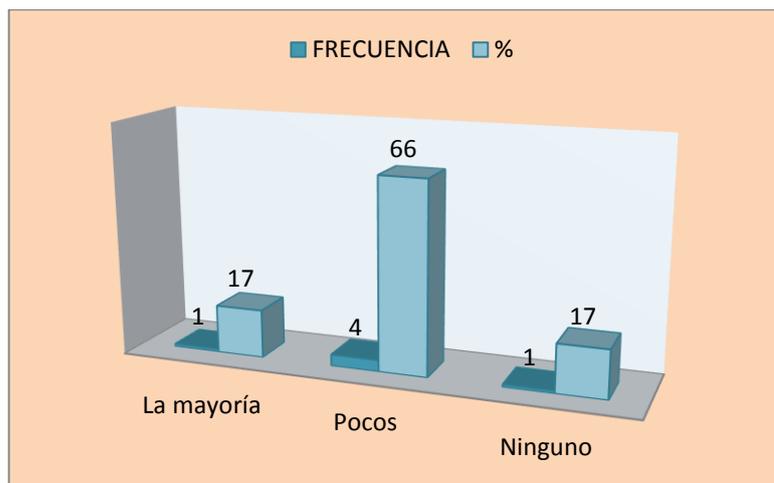
**TABLA N° 2.5**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
La mayoría	1	17
Pocos	4	66
Ninguno	1	17
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.5**

**ROL DE LÍDERES EN PROCESO EDUCATIVO**



**Análisis e interpretación.-** De los 6 directivos encuestados 4 que representan el 66% responden que pocos son los docentes que ejercen su rol de liderazgo en el proceso educativo.

Con estos resultados se considera que son pocos los docentes que cumplen eficientemente con su rol de liderazgo en el proceso educativo, la gran mayoría de ellos se limitan al papel de transmisores de conocimientos.

**Pregunta 6:** ¿Los docentes de la institución se preocupan constantemente por introducir nuevos métodos, estrategias y recursos que faciliten el aprendizaje?

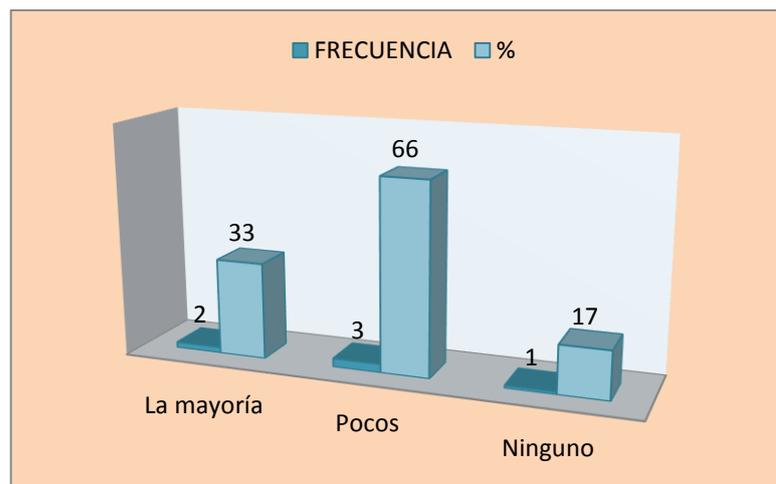
**TABLA N° 2.6**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
La mayoría	2	33
Pocos	3	66
Ninguno	1	17
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos de la institución

**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.6**  
**LOS DOCENTE INTRODUCEN NUEVOS MÉTODOS Y ESTRATEGIAS QUE FACILITAN EL APRENDIZAJE**



**Análisis e interpretación.-** De los 6 directivos encuestados 2 que representan el 33% responden que la mayoría de los docentes de la institución se preocupan constantemente por introducir nuevos métodos, estrategias y recursos que faciliten el aprendizaje, mientras que 3 directivos que constituyen el 50% responden que son pocos.

Con estos resultados se tiene la convicción que a criterio de los directivos pocos son los docentes que se encuentran actualizándose, aplicando métodos, estrategias y recursos para la mejora continua del proceso de aprendizaje de sus estudiantes.

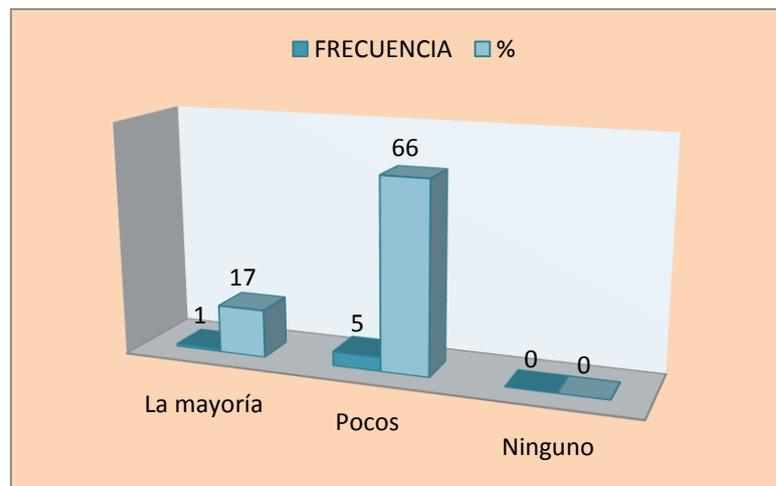
**Pregunta 7:** ¿Los docentes de la institución se preocupan por el desarrollo personal, emocional y familiar de los estudiantes?

**TABLA N° 2.7**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
La mayoría	1	17
Pocos	5	66
Ninguno	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.7**  
**PREOCUPACIÓN DE LOS DOCENTES POR EL DESARROLLO PERSONAL, EMOCIONAL Y FAMILIAR DE LOS ESTUDIANTES**



**Análisis e interpretación.-** De los 6 directivos encuestados 5 que representan el 66% responden que pocos son los docentes de la institución que se preocupan por el desarrollo personal, emocional y familiar de los estudiantes.

De estos resultados se puede derivar que un amplio número de docentes no cumplen su función de una formación holística del estudiante, atendiendo a su diferencias psicosociales y emocionales.

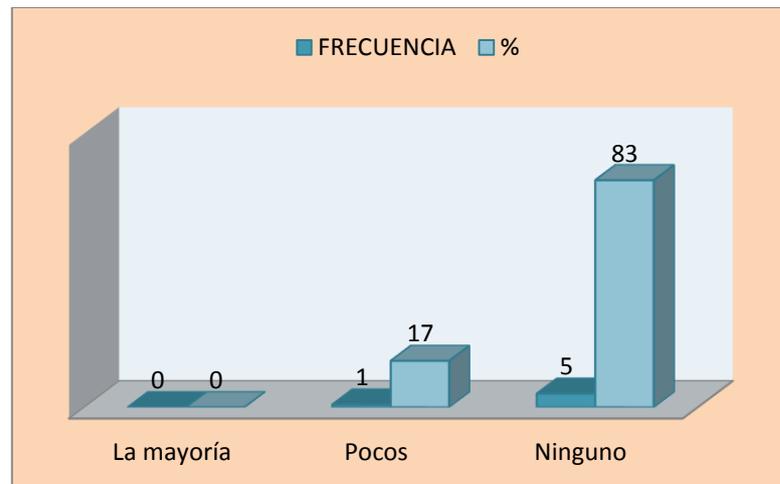
**Pregunta 8:** ¿Los docentes de la institución involucran a los estudiantes en proyectos educativos de aula de carácter cooperativo para dar apoyo a la comunidad local?

**TABLA N° 2.8**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
La mayoría	0	0
Pocos	1	17
Ninguno	5	83
TOTAL	6	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.8**  
**LOS DOCENTES INTEGRAN A LOS ESTUDIANTES A PROYECTOS DE APOYO A LA COMUNIDAD LOCAL**



**Análisis e interpretación.-** De los 6 directivos encuestados 5 que representan el 83% responden que ningún docente de la institución involucran a los estudiantes en proyectos educativos de aula de carácter cooperativo para dar apoyo a la comunidad local.

De estos datos se puede deduce que a criterio de los directivos los docentes de la institución no cumplen su compromiso ético de promoción y apoyo con proyectos de desarrollo comunitario.

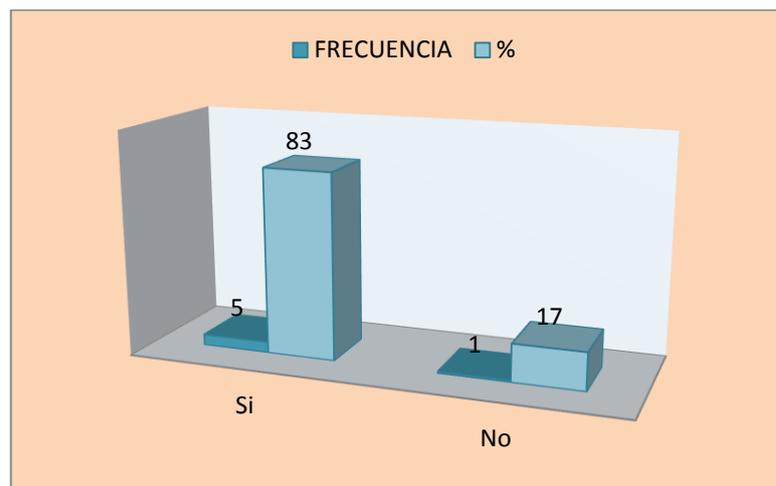
**Pregunta 9:** ¿Considera importante para la institución un manual de liderazgo transformador que mejore el proceso educativo?

**TABLA N° 2.9**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	5	83
No	1	17
TOTAL	6	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.9**  
**ES IMPORTANTE PARA LA INSTITUCIÓN UN MANUAL DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR**



**Análisis e interpretación.-** De los 6 directivos encuestados 5 que representan el 83% responden que si es importante para la institución un manual de liderazgo transformador que mejore el proceso educativo.

De estos datos se puede percibir claramente que a criterio de los directivos los la institución requiere de manera urgente un manual de liderazgo transformador que mejore la gestión escolar en todos los procesos educativos.

**Pregunta 10:** ¿A quiénes debe estar dirigido el manual de liderazgo transformador?

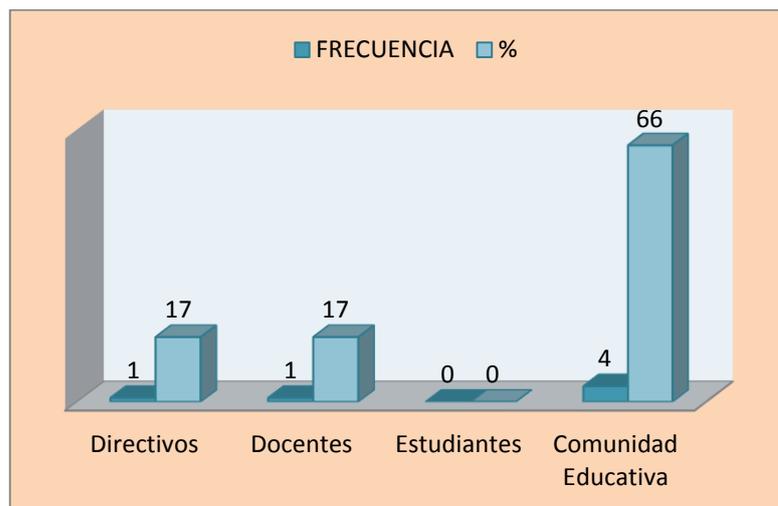
**TABLA N° 2.10**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Directivos	1	17
Docentes	1	17
Estudiantes	0	0
Comunidad Educativa	4	66
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los directivos de la institución

**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.10**  
**PARTICIPACIÓN EN EL MANUAL DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR**



**Análisis e interpretación.-** De los 6 directivos encuestados 4 que representan el 66% responden que el manual de liderazgo transformador debe estar dirigido a toda la comunidad educativa.

Con estos resultados se puede observar que en el momento de estructurar el manual de liderazgo transformador debe considerarse en su contenido estrategias específicas para directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

**2.3.2. Encuesta aplicada a los docentes del Colegio de Ciclo Básico Popular y de Producción Gobernación de Cotopaxi**

**Pregunta 1:** ¿En su calidad de docente en qué tipo de líder ubica a su rector(a)?

**TABLA N° 2.11**

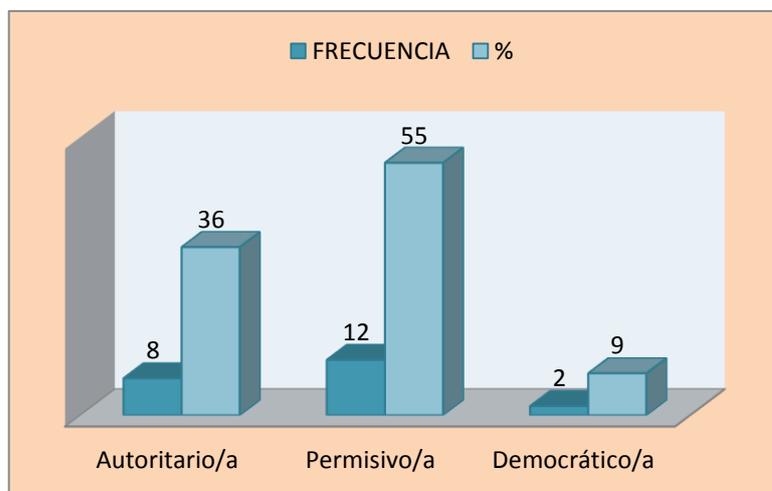
<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Autoritario/a	8	36
Permisivo/a	12	55
Democrático/a	2	9
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la institución

**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.11**

**TIPO DE LIDER DEL RECTOR/A**



**Análisis e interpretación.-** De los 22 directivos encuestados 8 que representan el 36% responden que su rector/a es autoritario/a, mientras que 12 docentes que constituyen el 67% responden que es permisivo/a y solo 2 que son el 9% dicen que es democrático/a.

Con estos resultados se tiene la certeza que la mayoría de docentes consideran que la autoridad de la institución es autoritario/a y permisivo/a; por lo tanto no se realiza consensos en la gestión directiva con los docentes.

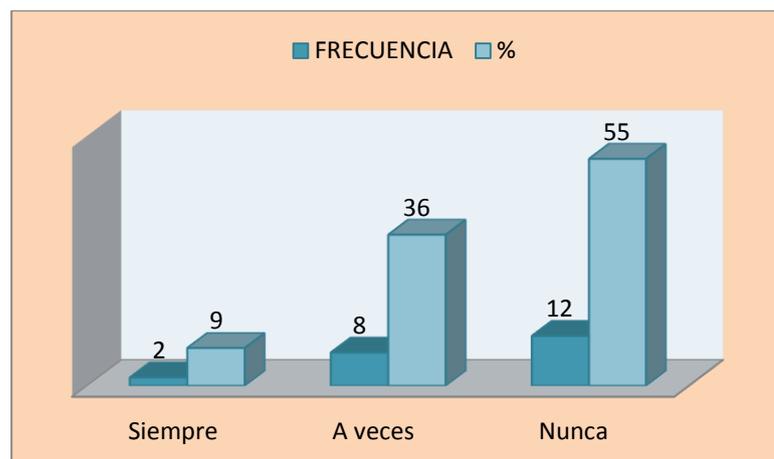
**Pregunta 2:** ¿Los directivos establecen canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos?

**TABLA N° 2.12**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	2	9
A veces	8	36
Nunca	12	55
TOTAL	22	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.12**  
**CANALES Y PROCESOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**  
**PARA LA MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL**



**Análisis e interpretación.-** De los 22 docentes encuestados 8 que representan el 36% responden que a veces los directivos establecen canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos, mientras que 12 docentes que constituyen el 55% responden que a nunca.

Con estos resultados se puede apreciar que los directivos no aplican canales y procesos de información y comunicación, aspecto que deteriora el clima institucional y los programas educativos.

**Pregunta 3:** ¿Los directivos promueven el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones?

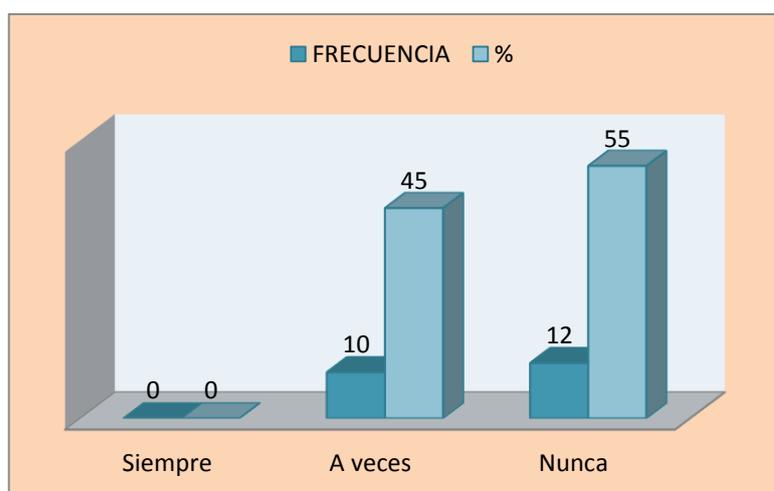
**TABLA N° 2.13**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
A veces	10	45
Nunca	12	55
TOTAL	22	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la institución

**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.3**  
**LOS DIRECTIVOS PROMUEVEN EL LIDERAZGO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA**



**Análisis e interpretación.-** De los 22 docentes encuestados 10 que representan el 45% responden que a veces los directivos promueven el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones, mientras que 12 directivos que constituyen el 55% responden que a nunca.

Con estos resultados se puede percibir que los directivos no promueven el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones, cargándose de funciones y actividades en la gestión escolar.

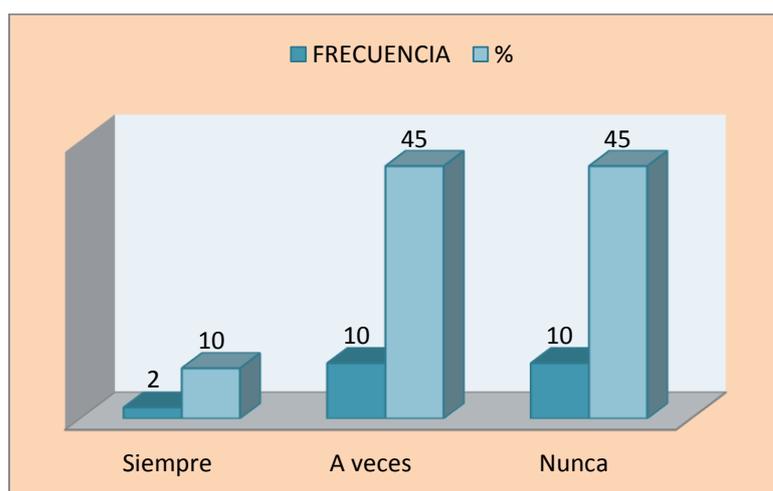
**Pregunta 4:** ¿Dentro de la gestión directiva se ejerce un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa?

**TABLA N° 2.14**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Siempre	2	10
A veces	10	45
Nunca	10	45
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.14**  
**LOS DIRECTIVOS EJERCEN UN LIDERAZGO COMPARTIDO Y FLEXIBLE**



**Análisis e interpretación.-** De los 22 docentes encuestados 10 que representan el 45% responden que los directivos a veces ejercen un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa, mientras que 10 que constituyen el 45% responden que nunca.

Con estos resultados se destaca que hay una división de criterios de los docentes, entendiéndose entonces que no es política directiva el liderazgo compartido y flexible, aspecto que debe producir efectos negativos en la gestión institucional.

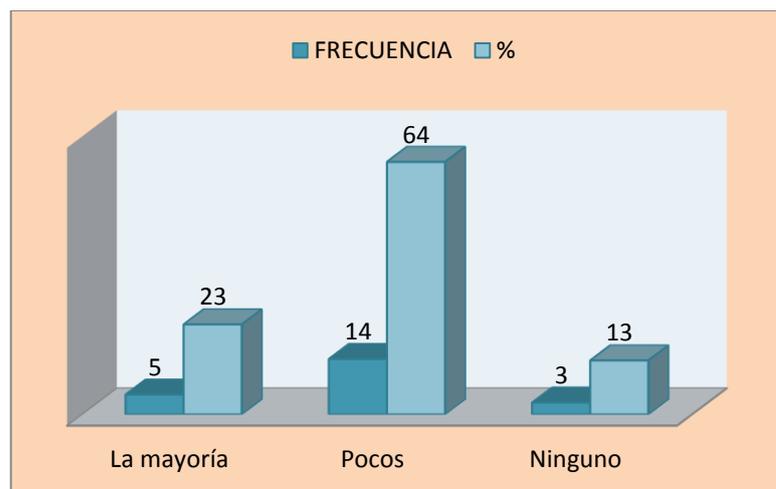
**Pregunta 5:** ¿Los docentes de la institución ejercen su rol de liderazgo en el proceso educativo?

**TABLA N° 2.15**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
La mayoría	5	23
Pocos	14	64
Ninguno	3	13
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.15**  
**LOS DOCENTE EJERCEN SU ROL DE LÍDERES EN PROCESO EDUCATIVO**



**Análisis e interpretación.-** De los 22 docentes encuestados 14 que representan el 64% responden que pocos son los docentes que ejercen su rol de liderazgo en el proceso educativo.

Con estos resultados se advierte que son pocos los docentes que cumplen eficientemente con su rol de liderazgo en el proceso educativo, la gran mayoría de ellos se limitan al papel de transmisores de conocimientos.

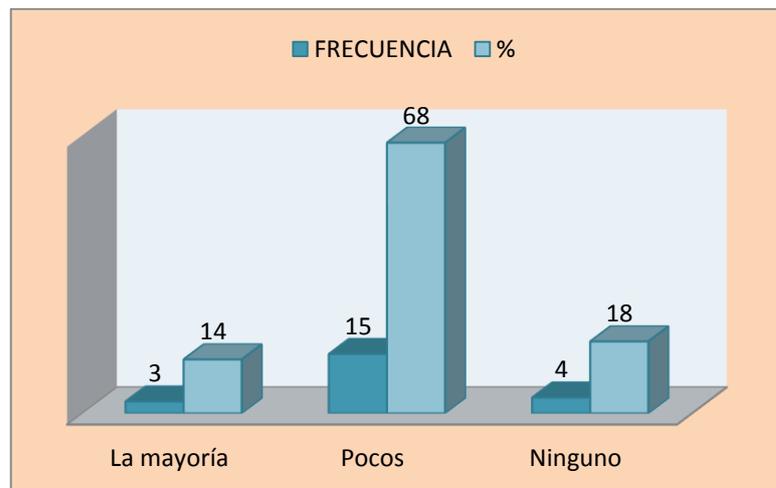
**Pregunta 6:** ¿Los docentes de la institución se preocupan constantemente por introducir nuevos métodos, estrategias y recursos que faciliten el aprendizaje?

**TABLA N° 2.16**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
La mayoría	3	14
Pocos	15	68
Ninguno	4	18
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.16**  
**LOS DOCENTE INTRODUCEN NUEVOS MÉTODOS Y ESTRATEGIAS QUE FACILITAN EL APRENDIZAJE**



**Análisis e interpretación.-** De los 22 docentes encuestados 15 que representan el 68% responden que pocos docentes de la institución se preocupan constantemente por introducir nuevos métodos, estrategias y recursos que faciliten el aprendizaje.

Con estos resultados se puede observar que a criterio de los docentes pocos son los docentes que se encuentran actualizándose, aplicando métodos, estrategias y recursos para la mejora continua del proceso de aprendizaje de sus estudiantes.

**Pregunta 7:** ¿Los docentes de la institución se preocupan por el desarrollo personal, emocional y familiar de los estudiantes?

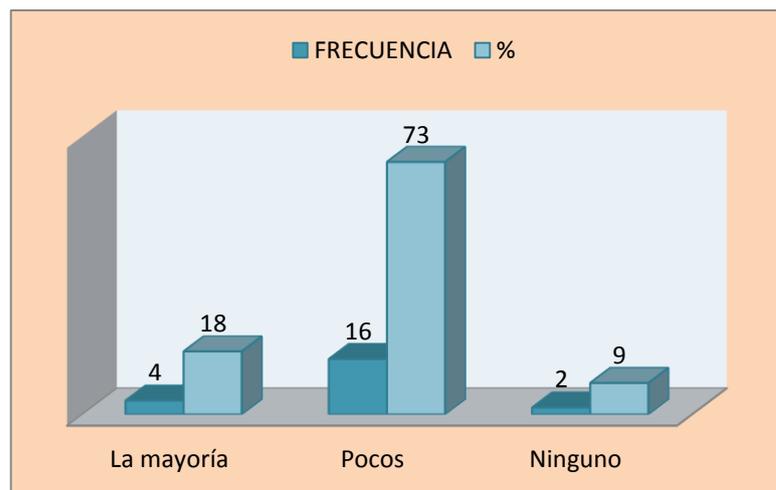
**TABLA N° 2.17**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
La mayoría	4	18
Pocos	16	73
Ninguno	2	9
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la institución

**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.17**  
**PREOCUPACIÓN DE LOS DOCENTES POR EL DESARROLLO PERSONAL, EMOCIONAL Y FAMILIAR DE LOS ESTUDIANTES**



**Análisis e interpretación.-** De los 22 docentes encuestados 16 que representan el 73% responden que pocos son los docentes de la institución que se preocupan por el desarrollo personal, emocional y familiar de los estudiantes.

De estos resultados se puede deducir que un amplio número de docentes no cumplen su función de una formación holística del estudiante, atendiendo a su diferencias psicosociales y emocionales, centrándose únicamente a la transmisión de conocimientos.

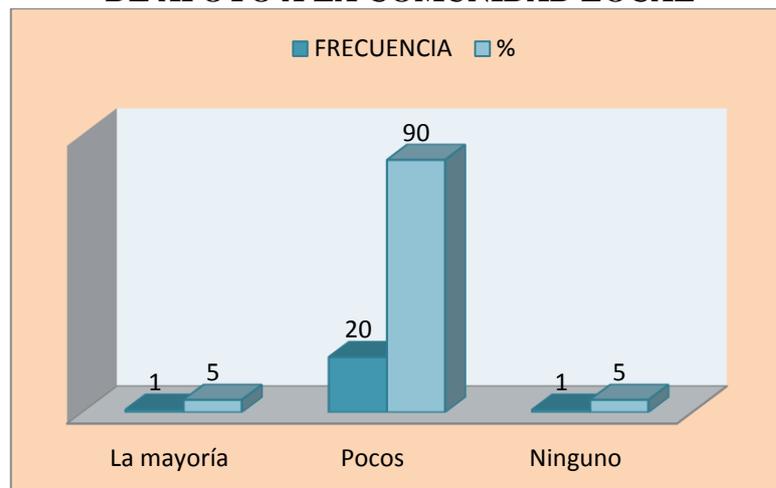
**Pregunta 8:** ¿Los docentes de la institución involucran a los estudiantes en proyectos educativos de aula de carácter cooperativo para dar apoyo a la comunidad local?

**TABLA N° 2.18**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
La mayoría	1	5
Pocos	20	90
Ninguno	1	5
TOTAL	22	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.18**  
**LOS DOCENTES INTEGRAN A LOS ESTUDIANTES A PROYECTOS DE APOYO A LA COMUNIDAD LOCAL**



**Análisis e interpretación.-** De los 22 docentes encuestados 20 que representan el 90% responden que pocos docentes de la institución involucran a los estudiantes en proyectos educativos de aula de carácter cooperativo para dar apoyo a la comunidad local.

De estos datos se considera claramente que los docentes de la institución no cumplen su compromiso ético de promoción y apoyo con proyectos de desarrollo comunitario.

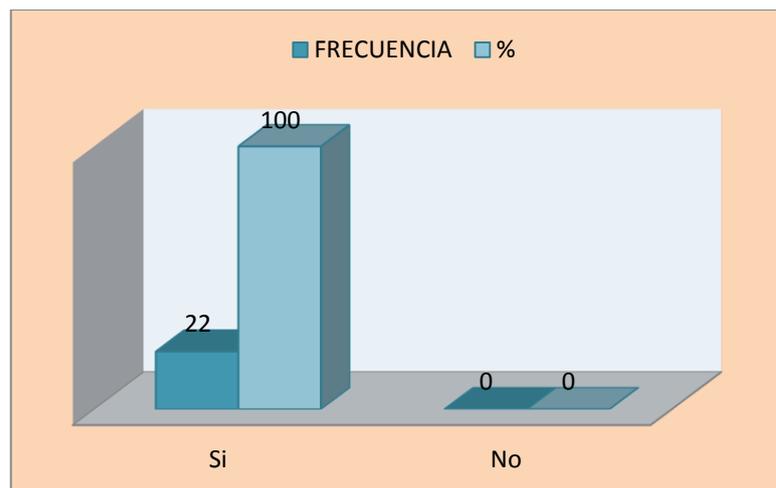
**Pregunta 9:** ¿Considera importante para la institución un manual de liderazgo transformador que mejore el proceso educativo?

**TABLA N° 2.19**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	22	100
No	0	0
TOTAL	22	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.19**  
**ES IMPORTANTE PARA LA INSTITUCIÓN UN MANUAL DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR**



**Análisis e interpretación.-** De los 22 docentes encuestados 22 que representan el 100% responden que si es importante para la institución un manual de liderazgo transformador que mejore el proceso educativo.

De estos datos se puede percibir claramente que a criterio de los docentes la institución requiere de manera urgente un manual de liderazgo transformador que mejore la gestión escolar en todos los procesos educativos.

**Pregunta 10:** ¿A quiénes debe estar dirigido el manual de liderazgo transformador?

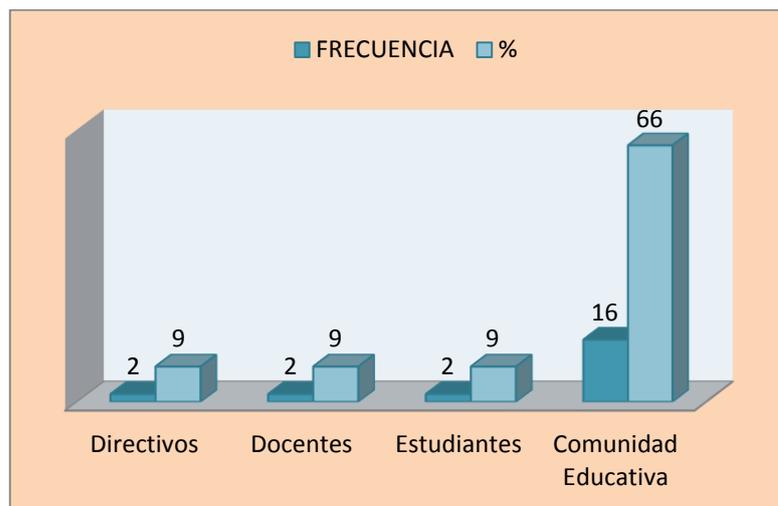
**TABLA N° 2.20**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Directivos	2	9
Docentes	2	9
Estudiantes	2	9
Comunidad Educativa	16	66
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de la institución

**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.20**  
**PARTICIPACIÓN EN EL MANUAL DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR**



**Análisis e interpretación.-** De los 22 docentes encuestados 16 que representan el 66% responden que el manual de liderazgo transformador debe estar dirigido a toda la comunidad educativa.

Con estos resultados se considera que en el momento de estructurar el manual de liderazgo transformador debe considerarse en su contenido estrategias específicas para directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

**2.3.3. Encuesta aplicada a los estudiantes del Colegio de Ciclo Básico Popular y de Producción Gobernación de Cotopaxi**

**Pregunta 1:** ¿En su calidad de estudiante como le califica a su rector(a)?

**TABLA N° 2.21**

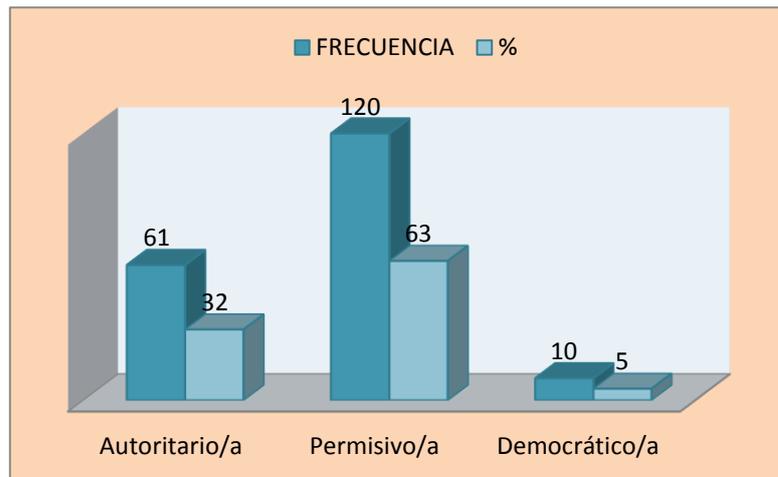
<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Autoritario/a	61	32
Permisivo/a	120	63
Democrático/a	10	5
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de la institución

**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.21**

**TIPO DE LIDER DEL RECTOR/A**



**Análisis e interpretación.-** De los 191 estudiantes encuestados 61 que representan el 32% responden que su rector/a es autoritario/a, mientras que 120 que constituyen el 63% responden que es permisivo/a y solo 10 que son el 5% dicen que es democrático/a.

Con estos resultados se puede observar que la mayoría de estudiantes consideran que la autoridad de la institución es permisiva; por lo tanto no hay firmeza y consensos en la gestión directiva con los docentes.

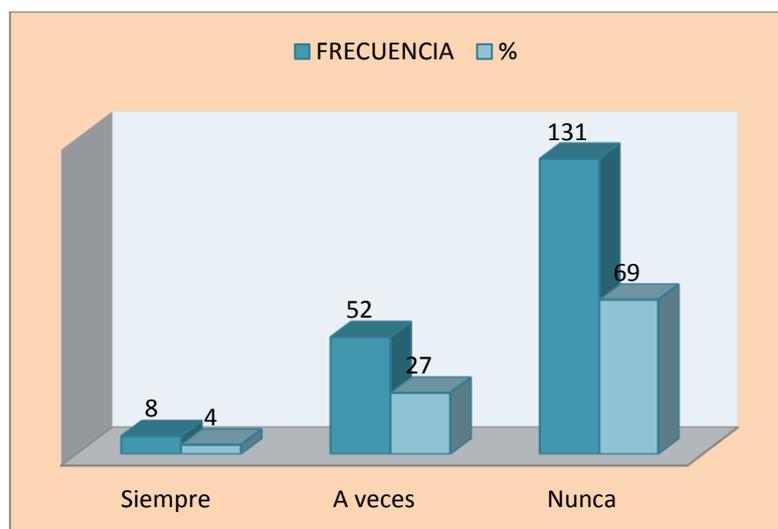
**Pregunta 2:** ¿Los directivos establecen canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos?

**TABLA N° 2.22**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Siempre	8	4
A veces	52	27
Nunca	131	69
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.22**  
**CANALES Y PROCESOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**  
**PARA LA MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL**



**Análisis e interpretación.-** De los 191 estudiantes encuestados 52 que representan el 27% responden que a veces los directivos establecen canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos, mientras que 131 que constituyen el 69% responden que a nunca.

Con estos resultados se resalta que los directivos no aplican canales y procesos de información y comunicación, aspecto que deteriora el clima institucional y los programas educativos.

**Pregunta 3:** ¿Los directivos promueven el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones?

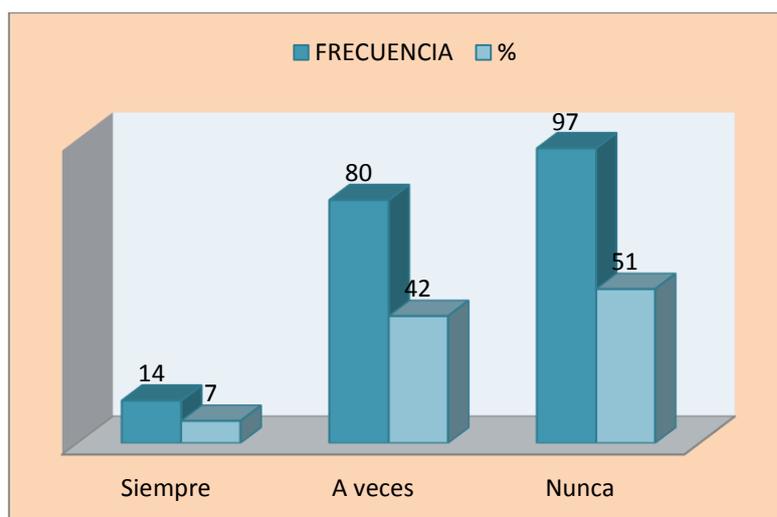
**TABLA N° 2.23**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Siempre	14	7
A veces	80	42
Nunca	97	51
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de la institución

**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.23**  
**LOS DIRECTIVOS PROMUEVEN EL LIDERAZGO DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA**



**Análisis e interpretación.-** De los 191 estudiantes encuestados 80 que representan el 42% responden que a veces los directivos promueven el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones, mientras que 97 directivos que constituyen el 51% responden que nunca.

Con estos resultados se considera que los directivos no promueven el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones, recargándose ellos de funciones y actividades en la gestión escolar.

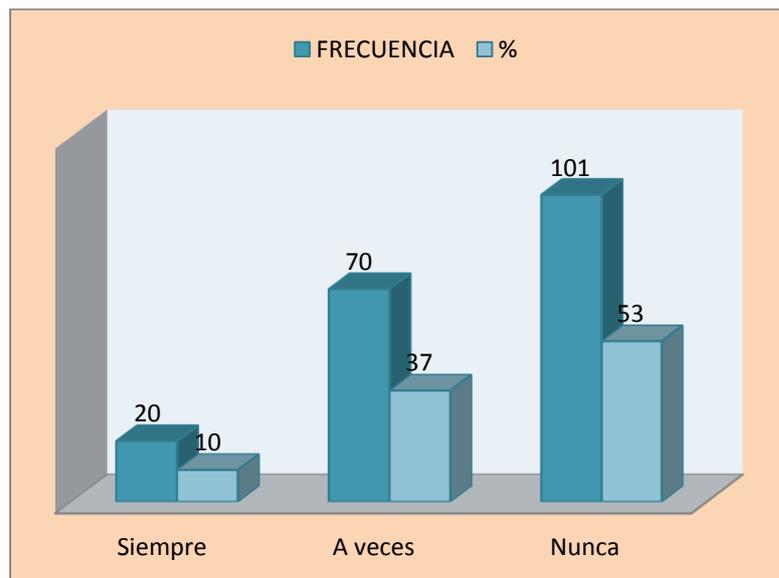
**Pregunta 4:** ¿Dentro de la gestión directiva se ejerce un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa?

**TABLA N° 2.24**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Siempre	20	10
A veces	70	37
Nunca	101	53
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.24**  
**LOS DIRECTIVOS EJERCEN UN LIDERAZGO COMPARTIDO Y FLEXIBLE**



**Análisis e interpretación.-** De los 191 estudiantes encuestados 70 que representan el 37% responden que los directivos a veces ejercen un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa, mientras que 101 que constituyen el 53% responden que nunca.

Con estos resultados se resalta que hay una división de criterios de los estudiantes, entendiéndose entonces que no es política directiva el liderazgo compartido y flexible, aspecto que debe producir efectos negativos en la gestión institucional.

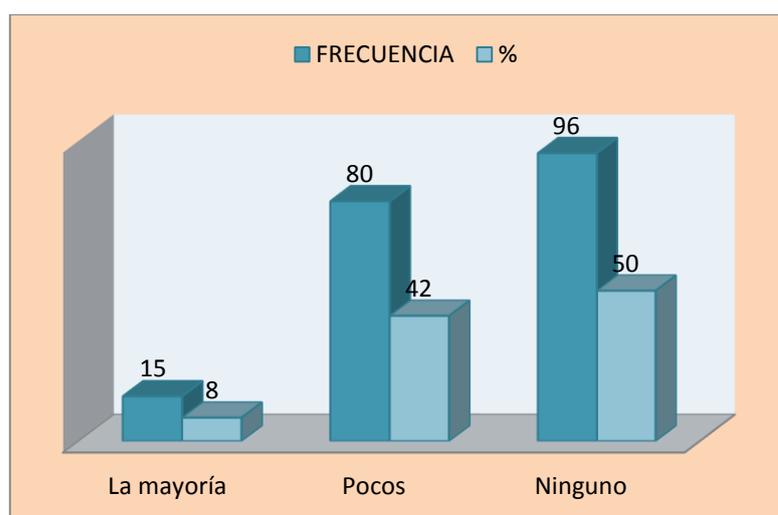
**Pregunta 5:** ¿Los docentes de la institución ejercen su rol de liderazgo en el proceso educativo?

**TABLA N° 2.25**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
La mayoría	15	8
Pocos	80	42
Ninguno	96	50
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.25**  
**LOS DOCENTE EJERCEN SU ROL DE LÌDERES EN PROCESO EDUCATIVO**



**Análisis e interpretación.-** De los 191 estudiantes encuestados 80 que representan el 42% responden que pocos son los docentes que ejercen su rol de liderazgo en el proceso educativo y 96 que representan el 50% responden que ninguno.

Con estos resultados se puede observar que la mayoría de docentes no cumplen eficientemente con su rol de liderazgo en el proceso educativo, la gran mayoría de ellos se limitan al papel de transmisores de conocimientos.

**Pregunta 6:** ¿Los docentes de la institución se preocupan constantemente por introducir nuevos métodos, estrategias y recursos que faciliten el aprendizaje?

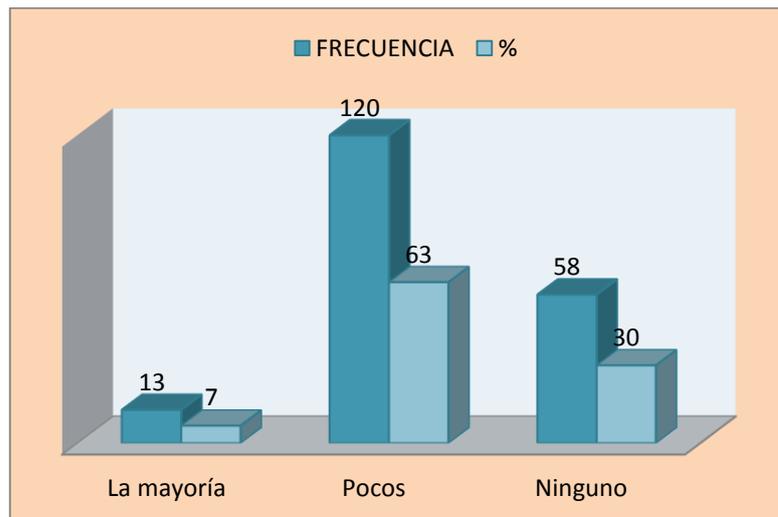
**TABLA N° 2.26**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
La mayoría	13	7
Pocos	120	63
Ninguno	58	30
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de la institución

**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.26**  
**LOS DOCENTE INTRODUCEN NUEVOS MÉTODOS Y ESTRATEGIAS QUE FACILITAN EL APRENDIZAJE**



**Análisis e interpretación.-** De los 191 estudiantes encuestados 120 que representan el 63% responden que pocos docentes de la institución se preocupan constantemente por introducir nuevos métodos, estrategias y recursos que faciliten el aprendizaje y 58 que son el 30% responden que ninguno.

Con estos resultados se evidencia que a criterio de los estudiantes pocos son los docentes que se encuentran actualizándose, aplicando métodos, estrategias y recursos para la mejora continua del proceso de aprendizaje de sus estudiantes.

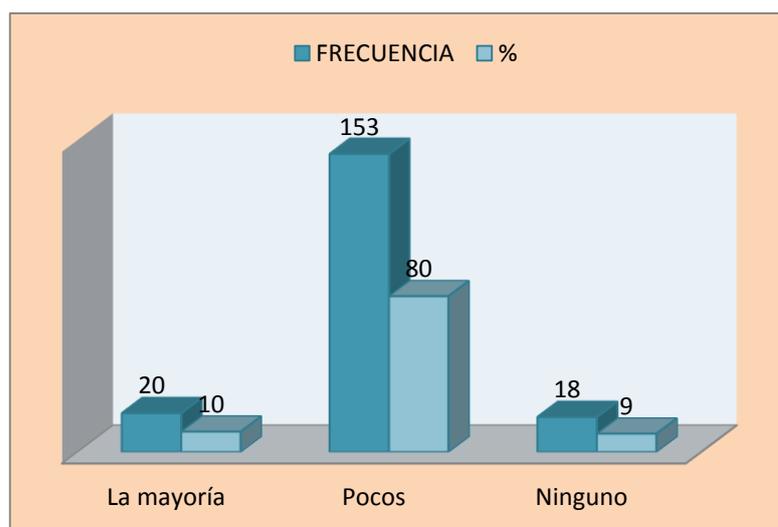
**Pregunta 7:** ¿Los docentes de la institución se preocupan por el desarrollo personal, emocional y familiar de los estudiantes?

**TABLA N° 2.27**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
La mayoría	20	10
Pocos	153	80
Ninguno	18	9
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.27**  
**PREOCUPACIÓN DE LOS DOCENTES POR EL DESARROLLO PERSONAL, EMOCIONAL Y FAMILIAR DE LOS ESTUDIANTES**



**Análisis e interpretación.-** De los 191 estudiantes encuestados 153 que representan el 80% responden que pocos son los docentes de la institución que se preocupan por el desarrollo personal, emocional y familiar de los estudiantes.

De estos resultados se resalta que un amplio número de docentes no cumplen su función de formar de manera holística al estudiante, atendiendo a sus diferencias psicosociales y emocionales, centrándose únicamente a la transmisión de conocimientos.

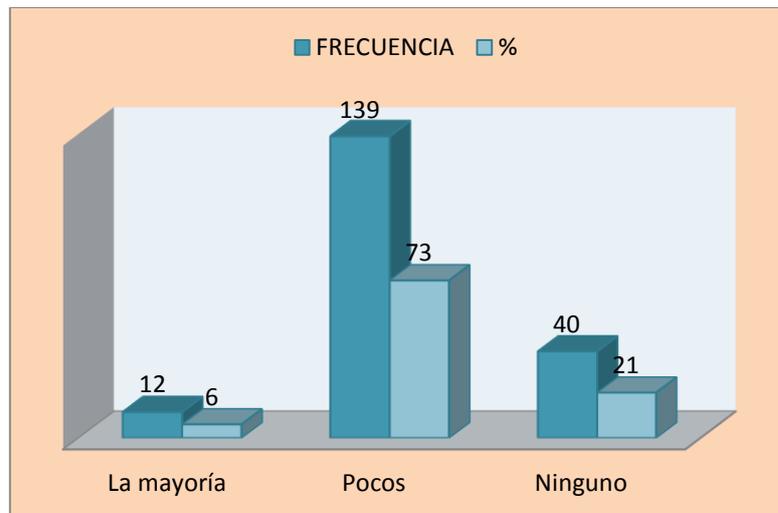
**Pregunta 8:** ¿Los docentes de la institución involucran a los estudiantes en proyectos educativos de aula de carácter cooperativo para dar apoyo a la comunidad local?

**TABLA N° 2.28**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
La mayoría	12	6
Pocos	139	73
Ninguno	40	21
TOTAL	191	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.28**  
**LOS DOCENTES INTEGRAN A LOS ESTUDIANTES A PROYECTOS DE APOYO A LA COMUNIDAD LOCAL**



**Análisis e interpretación.-** De los 191 estudiantes encuestados 139 que representan el 73% responden que pocos docentes de la institución involucran a los estudiantes en proyectos educativos de aula de carácter cooperativo para dar apoyo a la comunidad local.

De estos datos se destaca que los docentes de la institución no cumplen su compromiso ético de promoción y apoyo con proyectos de desarrollo comunitario.

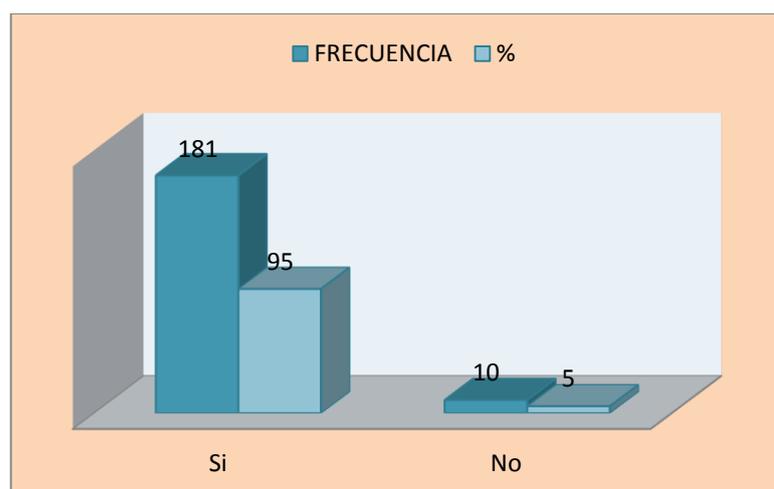
**Pregunta 9:** ¿Considera importante para la institución un manual de liderazgo transformador que mejore el proceso educativo?

**TABLA N° 2.29**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Si	181	95
No	10	5
TOTAL	191	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.29**  
**ES IMPORTANTE PARA LA INSTITUCIÓN UN MANUAL DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR**



**Análisis e interpretación.-** De los 191 estudiantes encuestados 181 que representan el 95% responden que si es importante para la institución un manual de liderazgo transformador que mejore el proceso educativo.

De estos datos se puede percibir claramente que a criterio de los estudiantes la institución requiere de manera urgente un manual de liderazgo transformador que mejore la gestión escolar en todos los procesos educativos.

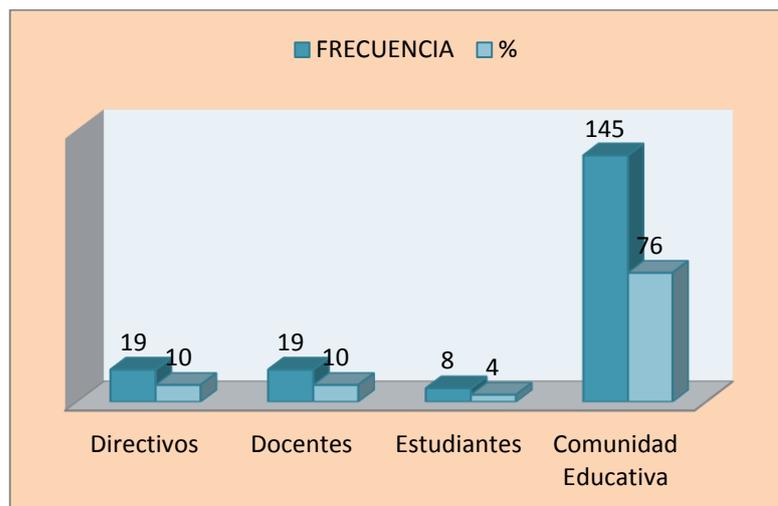
**Pregunta 10:** ¿A quiénes debe estar dirigido el manual de liderazgo transformador?

**TABLA N° 2.30**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Directivos	19	10
Docentes	19	10
Estudiantes	8	4
Comunidad Educativa	145	76
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes de la institución  
**Elaborado por:** Evelyn Serna

**GRÁFICO N° 2.30**  
**PARTICIPACIÓN EN EL MANUAL DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR**



**Análisis e interpretación.-** De los 191 estudiantes encuestados 145 que representan el 76% responden que el manual de liderazgo transformador debe estar dirigido a toda la comunidad educativa.

Con estos resultados se deduce que en el momento de estructurar el manual de liderazgo transformador debe considerarse en su contenido estrategias específicas para directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

## **2.4. Conclusiones y recomendaciones**

### ***2.4.1. Conclusiones***

- Los directivos se autodefinen como líderes democráticos, pero los docentes y estudiantes los califican en una amplia mayoría como líderes permisivos y estrictos, por lo tanto se encuentra un sesgo en los resultados de las encuestas aplicadas a los directivos.
- Los directivos no mantienen canales de comunicación e información, no desarrollan actividades que fomenten el liderazgo compartido, la participación de la comunidad del aprendizaje en los procesos educativos de la institución, por lo tanto hay un exagerado centralismo en su gestión.
- Los docentes no han ejercido su verdadero rol dentro del aula, los resultados determinan que se limitan a cumplir la transmisión mecánica de conocimientos, convirtiéndole al estudiante en un simple objeto en el proceso educativo.
- Los estudiantes no han sido participes de la gestión escolar, debido al aislamiento administrativos de las directivos y a la falta de desarrollo de programas y proyectos de aula que involucren al sector estudiantil a resolver problemas propios de la institución y de su comunidad local.
- Los directivos, docentes y estudiantes afirman la necesidad imperiosa de contar en la institución educativa con un manual de liderazgo que involucre a toda la comunidad educativa para la mejora permanente del proceso educativo dentro de la institución objeto de estudio.

### ***2.4.2. Recomendaciones***

- Se recomienda a las autoridades de la institución asistir permanentemente a cursos de formación directiva, de tal forma que tengan pleno conocimiento de sus competencias, funciones y obligaciones en cada una de las dimensiones de la gestión directiva, establecidas en la normativa legal vigente del sistema educativo ecuatoriano.
- Es indispensable que los directivos establezcan un adecuado sistema de información y comunicación hacia toda la comunidad educativa; de la misma forma su organización, planificación, desarrollo y evaluación de actividades curriculares, administrativas y de gestión deben operativizarse de conformidad al PEI y a los requerimientos del Código de Convivencia Institucional.
- Es indispensable que los profesores de la institución reciban capacitación en temas relacionados al liderazgo docente en el aula, a fin que actúen de manera sinérgica con las demandas de los nuevos paradigmas educativos en su calidad de mediador del conocimiento, mediador en la solución de conflictos y promotor del buen vivir.
- Se recomienda a los directivos y docentes desarrollar en los estudiantes el sentido de pertinencia institucional, se les involucre en actividades de gestión administrativa, académica y de convivencia; a través de los espacios delineados por el marco educativo legal como las organizaciones estudiantiles y los proyectos de aula.
- Es importante que se estructure un manual de liderazgo transformador, para que los directivos socialicen a toda la comunidad educativa, se realice un análisis, se proponga reformas, cambios; para que una vez aprobado por el gobierno escolar entre en vigencia en la institución educativa.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

**TEMA:**

“MANUAL DE LIDERAZGO EDUCATIVO TRANSFORMADOR DESDE UN ENFOQUE INTEGRADOR”

#### **3.1 Datos Informativos**

**Institución:** Colegio de Ciclo Básico Popular y de Producción Gobernación de Cotopaxi

**Provincia:** Cotopaxi

**Cantón:** Latacunga

**Parroquia:** Ignacio Flores

**Lugar:** Ciudadela las Betlemitas

**Sección:** Vespertina

**Total de estudiantes:** 611

**Tipo de plantel:** Fiscal Popular

**Email:** [distritolatacunga05h00825r@gmail.com](mailto:distritolatacunga05h00825r@gmail.com)

#### **3.2 Justificación**

La sociedad demanda la presencia de líderes que transformen las organizaciones, en este sentido las instituciones educativas requieren con urgencia líderes que desde su función contribuyan al cumplimiento de metas, propósitos y objetivos consagrados en la misión y visión institucional.

En este contexto el presente documento constituye un aporte para la gestión institucional, en donde se pretende establecer lineamientos específicos para

que el desempeño directivo, docente, estudiantil y de padres de familia se encuentren matizados por la asunción de un liderazgo que transforme a la institución hacia el cumplimiento de los más elevados estándares de calidad educativa.

Los resultados de la aplicación de este manual sin lugar a dudas van repercutir positivamente en el cambio de un nuevo modelo de liderazgo, va a dar un protagonismo a todos los actores educativos descartando el estigma tradicional de monopolio y concentración de poder y gestión en manos de una sola persona.

Este instrumento será de gran utilidad a la institución objeto de estudio, sin descartar los beneficios que puede ofrecer su aporte metodológico para investigaciones de similares características para las instituciones educativas del medio local, nacional e internacional.

### **3.3 Objetivos**

#### ***3.3.1. Objetivo General***

Aportar con un manual de liderazgo transformador para optimizar los procesos educativos, mediante la integración de la comunidad del aprendizaje en el Colegio de Ciclo Básico de Producción “Gobernación de Cotopaxi”.

#### ***3.3.2. Objetivos Específicos***

- Indagar fuentes bibliográficas que fundamenten la propuesta del manual de liderazgo transformador.
- Estructurar las estrategias básicas y actividades operativas para el desarrollo de un liderazgo desde la perspectiva directiva, docente, estudiantil y de padres de familia.
- Socializar a las autoridades del colegio de Ciclo Básico de Producción “Gobernación de Cotopaxi” el manual de liderazgo transformador.

### 3.4. Plan operativo de la propuesta

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	
Diseñar un manual de liderazgo transformador para optimizar los procesos educativos, mediante la integración de la comunidad del aprendizaje en el Colegio de Ciclo Básico de Producción "Gobernación de Cotopaxi".	Indagar fuentes bibliográficas que fundamenten la propuesta del manual de liderazgo transformador.	Fundamentación Bibliográfica	Revisión bibliográfica	Tesista	1 semana	
			Lectura y selección			
		Fichaje	Nemotécnico			
			Bibliográfico			
	Estructurar las estrategias básicas y actividades operativas para el desarrollo de un liderazgo desde la perspectiva directiva, docente, estudiantil y de padres de familia.	Enfoque directivo	Redacción	Tesista	2 semana	
			Diagramación			
			Enfoque docente			Redacción
			Diagramación			
	Socializar a las autoridades del colegio de Ciclo Básico de Producción "Gobernación de Cotopaxi" el manual de liderazgo transformador.	Enfoque estudiantil	Redacción	Directivos de la institución Tesista	1 semana	
			Diagramación			
			Enfoque de padres de familia			Redacción
			Diagramación			
Socialización del proyecto a la comunidad educativa	Reunión con Consejo Ejecutivo	Oficio de pedido	Directivos de la institución Tesista	1 semana		
		Reunión				
		Motivación				
		Video de liderazgo				
		Exposición del manual con diapositivas				
		Entrega recepción del manual de liderazgo.				

**CUADRO N° 3: PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA**

**Fuente:** Propuesta

**Elaborado por:** Evelyn Serna



# “MANUAL DE LIDERAZGO EDUCATIVO TRANSFORMADOR DESDE UN ENFOQUE INTEGRADOR”

*EVELYN SERNA PALOMEQUE*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTACACHI

<b>ÍNDICE</b>	<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁG.</b>
	<b>PORTADA</b>	<b>1</b>
	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>2</b>
	<b>ÍNDICE</b>	<b>3</b>
	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
	<b>DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS ASOCIADOS AL LIDERAZGO TRANSFORMADOR</b>	<b>5</b>
	<b>PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DESDE EL ENFOQUE DIRECTIVO: Marco legal, dimensiones</b>	<b>8</b>
	<b>PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DESDE EL ENFOQUE DOCENTE: Marco legal, dimensiones</b>	<b>15</b>
	<b>PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DESDE EL ENFOQUE ESTUDIANTIL: Marco legal, vínculos de acción</b>	<b>24</b>
	<b>PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DESDE EL ENFOQUE DE PADRES DE FAMILIA: Marco legal, beneficios de la participación de los padres de familia</b>	<b>29</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>34</b>	

## PRESENTACIÓN

*La necesidad social de líderes es también una necesidad educativa, por lo tanto parte de la cultura organizacional y el currículo de las instituciones educativas deben apuntar a trabajar en la formación de verdaderos líderes que desde su función, rol o actividades, desarrollen estas cualidades, destrezas y estrategias que integren a toda la comunidad del aprendizaje en la consecución de este fin.*

*En esta medida el liderazgo transformador educativo debe responder a un enfoque integral, esto quiere decir que el liderazgo se debe asumir como práctica compartida entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; a fin de encuentren la sinergia adecuada para el desarrollo institucional en los procesos de gestión académica, recursos y de vinculación con la comunidad.*

*Por lo tanto es de considerar pertinente e importante el aporte del presente Manual de Liderazgo*



**Para la tesista es un verdadero honor ofrecer al público lector este *Manual de Liderazgo Transformador Educativo con Enfoque Integrador*, este documento se constituye en una herramienta útil para la gestión escolar; su propósito es desarrollar protocolos, estrategias y actividades para directivos, docentes estudiantes y padres de familia que aseguren su participación efectiva y democrática en la toma de decisiones dentro de la institución educativa.**

**Es de esperar que el presente manual sea de gran utilidad para formar líderes educativos que aporten a la transformación social.**

## **Introducción**





## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS ASOCIADOS AL LIDERAZGO TRANSFORMADOR

**LIDERAZGO.-** El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. (Wikipedia 14/07/2015).

**ESTILOS DE LIDERAZGO.-** En la actualidad conviven diversos estilos de liderazgo, cada uno de ellos enfocados a un tipo de organización diferente, con unas necesidades concretas. Así, se pueden encontrar empresas en las que el estilo de liderazgo que predomina es el denominado como autocrático, mientras que en otras la dirección es más democrática o libre.

Lo cierto es que, a pesar de las críticas que reciben algunos de estos estilos de liderazgo, todos ellos tienen sus pros y sus contras. Además, cada uno puede resultar adecuado para determinadas organizaciones, según el trabajo a desempeñar y las características de los trabajadores.

A pesar de la gran variedad de líderes que se pueden observar en las organizaciones, la mayoría de ellos pueden incluirse dentro de uno de estos cuatro estilos de liderazgo.

**LÍDER AUTOCRÁTICO.-** Durante muchas décadas ha sido el más dominante dentro las instituciones educativas. Este estilo de liderazgo se caracteriza porque el “líder” concentra todo el poder y es el que toma las decisiones. Los trabajadores pasan a ser subordinados que obedecen las órdenes del líder.

**LÍDER DEMOCRÁTICO.-** Éste líder, más apreciado por su equipo de trabajo, comparte la información que posee y debate las opciones con su equipo para tomar las decisiones en conjunto, en democracia. A este tipo de personas les gusta

escuchar a sus compañeros de equipo y se esfuerza por lograr la participación de todos los miembros del grupo. Consigue que el equipo trabaje como una sola unidad hacia un mismo objetivo.

**LÍDER LAISSEZ FAIRE O LIBERAL.-** La principal característica de este estilo de dirección es que se les deja a los trabajadores total libertad a la hora de trabajar y de tomar decisiones. El líder confía plenamente en su equipo y en las capacidades individuales para hacer bien su trabajo.

**LÍDER TRANSFORMADOR.-** Este estilo de liderazgo, descrito por el experto en liderazgo James MacGregor Burns, en 1978, y completado por Bernard Bass, es considerado en la actualidad como el verdadero liderazgo. La principal cualidad que define a este tipo de líderes es su capacidad para provocar el cambio dentro de las organizaciones.

El líder transformacional agrupa las cualidades positivas de otros estilos de liderazgo. Tiene la capacidad de escuchar, de participar, de motivar, pero también la de guiar y orientar a su equipo.

**LIDERAZGO TRANSFORMADOR.-** Para VELÁSQUEZ, Luis (2006), el liderazgo transformador es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores.

**LIDERAZGO DIRECTIVO.-** Constituyen las prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas Institucionales.

**LIDERAZGO DOCENTE.-** El liderazgo docente son las prácticas del profesional de la educación en el aula, cuya gestión se encamina al cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio

docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva

**LIDERAZGO ESTUDIANTIL.-** Se podría definir al liderazgo estudiantil como las acciones, actividades que desarrollan los estudiantes en proceso de interaprendizaje en el aula, así como las actividades de gestión escolar que desde el trabajo en las organizaciones estudiantiles de encaminan a su bienestar y la convivencia armónica con la comunidad educativa.

**LIDERAZGO DE PADRES DE FAMILIA.-** Puede considerarse al liderazgo de los padres de familia o representantes legales como las acciones que realiza la familia para colaborar con la institución educativa en la formación correcta de sus hijos o representados, estas actividades están estrechamente relacionadas a la colaboración en los procesos de aprendizaje, convivencia y participación en actividades de gestión escolar que promueva el mejoramiento de su infraestructura, equipamiento educativo.

## PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DESDE EL ENFOQUE DIRECTIVO



El Marco Legal Educativo Ecuatoriano establece en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural establece con especificidad las acciones y responsabilidades de los directivos institucionales así:

### **Art. 44.- Atribuciones del Director o Rector.**

Son atribuciones del Rector o Director las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores;
2. Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;
3. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento;
4. Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;

5. Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes;
6. Autorizar las matrículas ordinarias y extraordinarias, y los pases de los estudiantes;
7. Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse, junto con el Secretario del plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes;
8. Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares;
9. Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;
10. Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes;
11. Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de Convivencia y el presente reglamento;
12. Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes;
13. Elaborar, antes de iniciar el año lectivo, el cronograma de actividades, el calendario académico y el calendario anual de vacaciones del personal administrativo y de los trabajadores;
14. Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica;

15. Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos;
16. Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento;
17. Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos sus niveles;
18. Asumir las funciones del Vicerrector, Subdirector o Inspector general en el caso de que la institución no contare con estas autoridades;
19. Recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesitaren para el cumplimiento de sus funciones e implementar sus recomendaciones;
20. Encargar el rectorado o la dirección en caso de ausencia temporal, previa autorización del Nivel Distrital, a una de las autoridades de la institución, o a un docente si no existiere otro directivo en el establecimiento; y,
21. Las demás que contemple el presente reglamento y la normativa específica que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

**Art. 45.- Atribuciones del Subdirector o Vicerrector.**

Cuando por el número de estudiantes en una institución educativa exista el cargo directivo de Subdirector o Vicerrector, son sus deberes y atribuciones las siguientes:

1. Presidir la Comisión Técnico Pedagógica de la Institución;

2. Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;
3. Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, y mantener contacto permanente con sus responsables;
4. Proponer ante el Consejo Ejecutivo la nómina de directores de área y docentes tutores de grado o curso;
5. Asesorar y supervisar el trabajo docente;
6. Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes;
7. Elaborar y presentar periódicamente informes al Rector o Director del establecimiento y al Consejo Ejecutivo sobre el rendimiento académico por áreas de estudio y sobre la vida académica institucional;
8. Implementar el apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes, de acuerdo con sus necesidades;
9. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional;
10. Las demás que le delegue el Rector o Director; y,
11. Las demás previstas en el presente reglamento o la normativa específica que expida para el efecto el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

**Art. 46.- Atribuciones del Inspector general.**

Son atribuciones del Inspector general de las instituciones educativas las siguientes:

1. Coordinar a los inspectores de grado o curso;

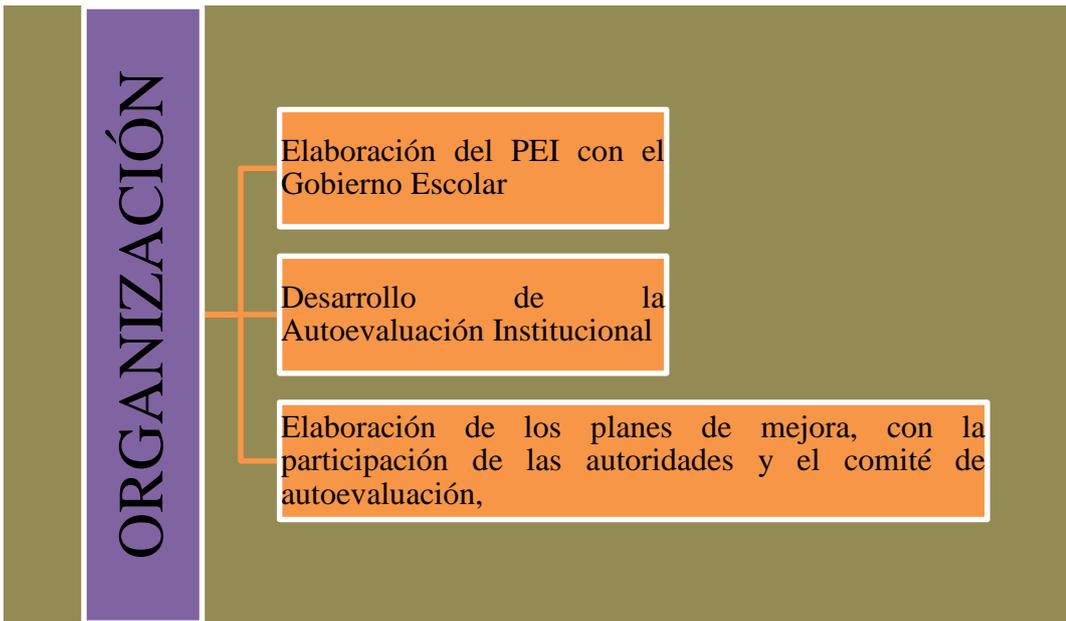
2. Registrar la asistencia y puntualidad de docentes y estudiantes;
3. Gestionar el clima organizacional, y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencia y de la disciplina en el plantel;
4. Publicar los horarios de clases y exámenes;
5. Organizar la presentación del estudiantado en actos sociales, culturales, deportivos y de otra índole;
6. Conceder el permiso de salida a los estudiantes para ausentarse del plantel durante la jornada educativa;
7. Aprobar la justificación de la inasistencia de los estudiantes, cuando sea de dos (2) a siete (7) días consecutivos;
8. Llevar los siguientes registros: archivo documental de cada docente, distributivo de trabajo docente, horarios de clase, asistencia de estudiantes, solicitudes de justificación por inasistencia a clases de los estudiantes debidamente firmada por su representante legal, control de días laborados y novedades en caso de que las hubiere, calificaciones de disciplina de los estudiantes, comunicaciones enviadas y recibidas, control de comisiones y actividades docentes y estudiantiles que se llevan a cabo dentro y fuera del plantel, y otros de similar naturaleza;
9. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional; y,
10. Las demás que le delegue el Rector o Director.

En las instituciones educativas particulares, el Inspector general, en su calidad de responsable del talento humano, debe velar por el cumplimiento de las disposiciones laborales y remunerativas fijadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

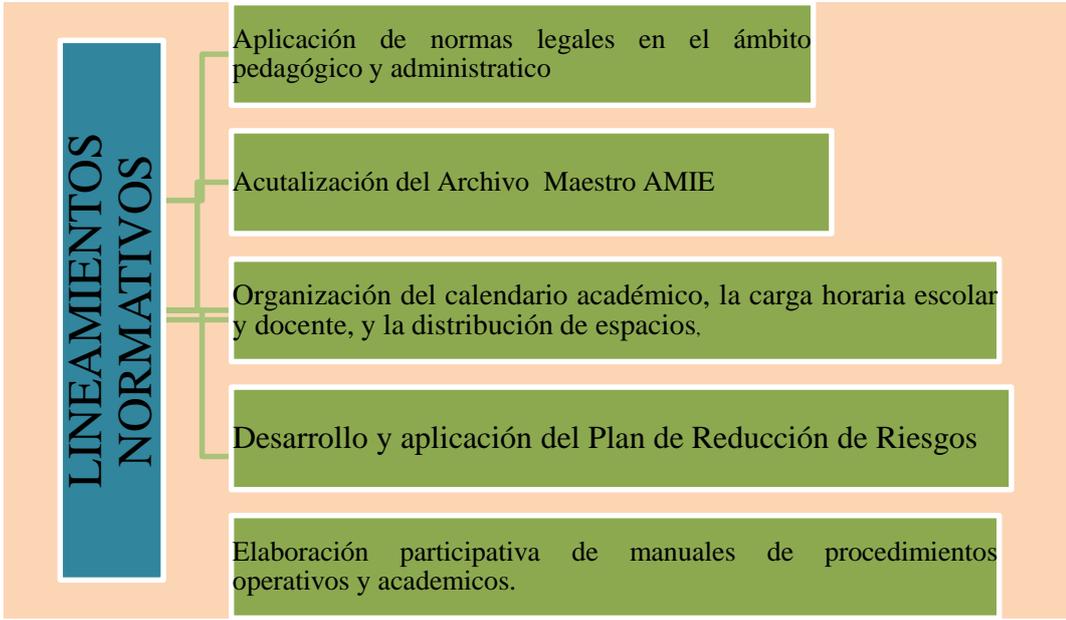
## DIMENSIONES DEL LIDERAZGO ESCOLAR

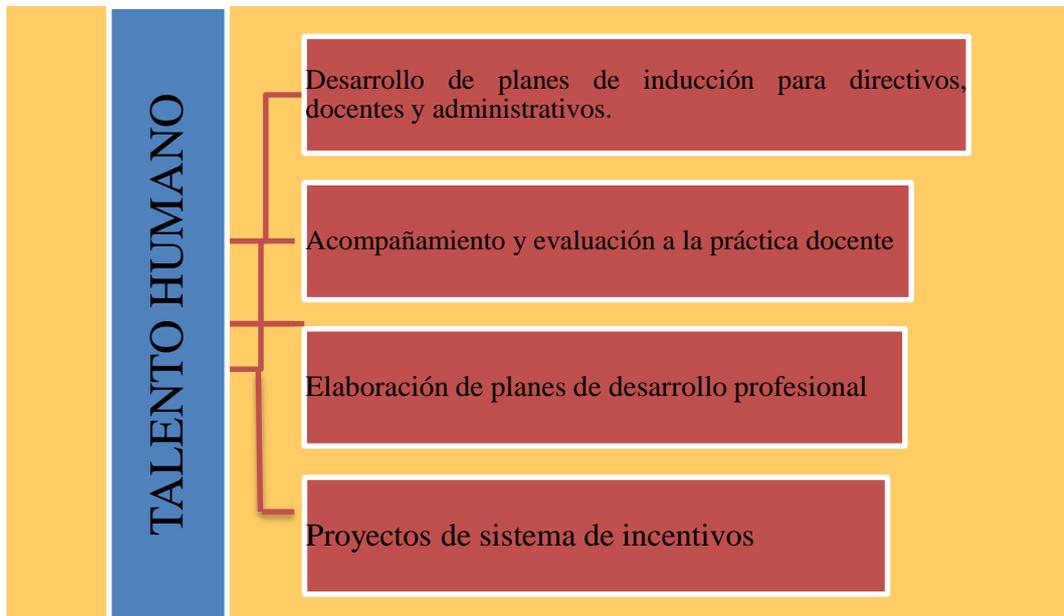
### DIRECTIVO

#### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

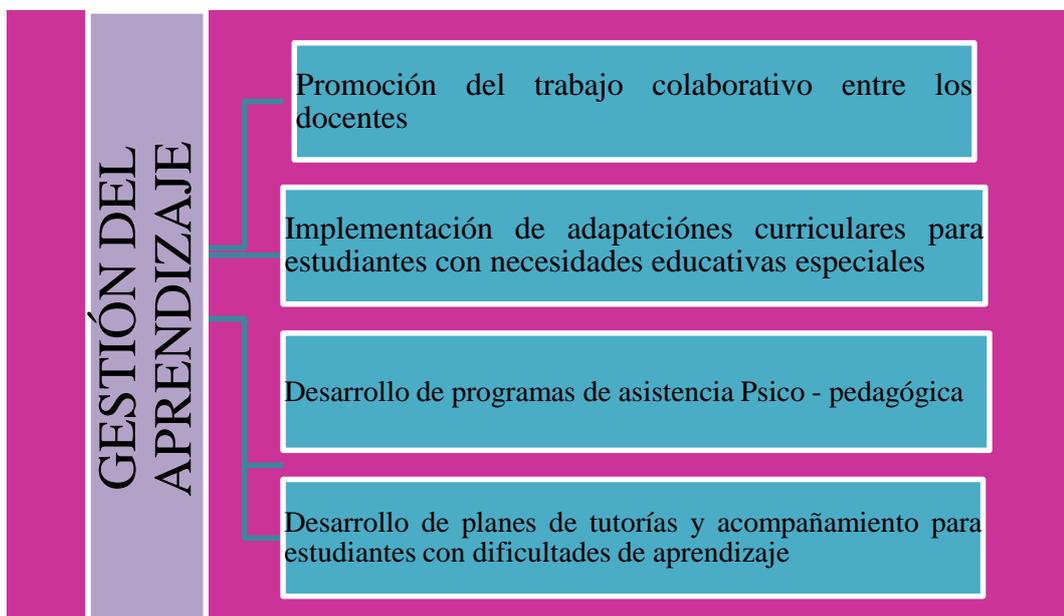


#### GESTIÓN ADMINISTRATIVA





## GESTIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR



## CONVIVENCIA ESCOLAR Y RELACIÓN CON LA COMUNIDAD

### CONVIVENCIA ESCOLAR Y COMUNITARIA

Elaboración, difusión y monitoreo del Código de Convivencia ( Gobierno Escolar)

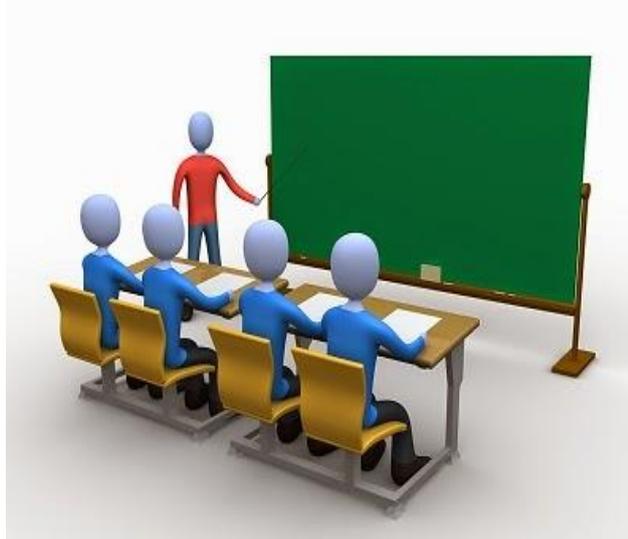
Mecanismos de solución pacífica de conflictos

Suscripción e de convenios con organismos públicos, empresa privada e instituciones de educación superior

Optimización de servicios complementarios: Consejería Estudianti, bar escolar, uniformes, textos

### 3

## PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DESDE EL ENFOQUE DOCENTE



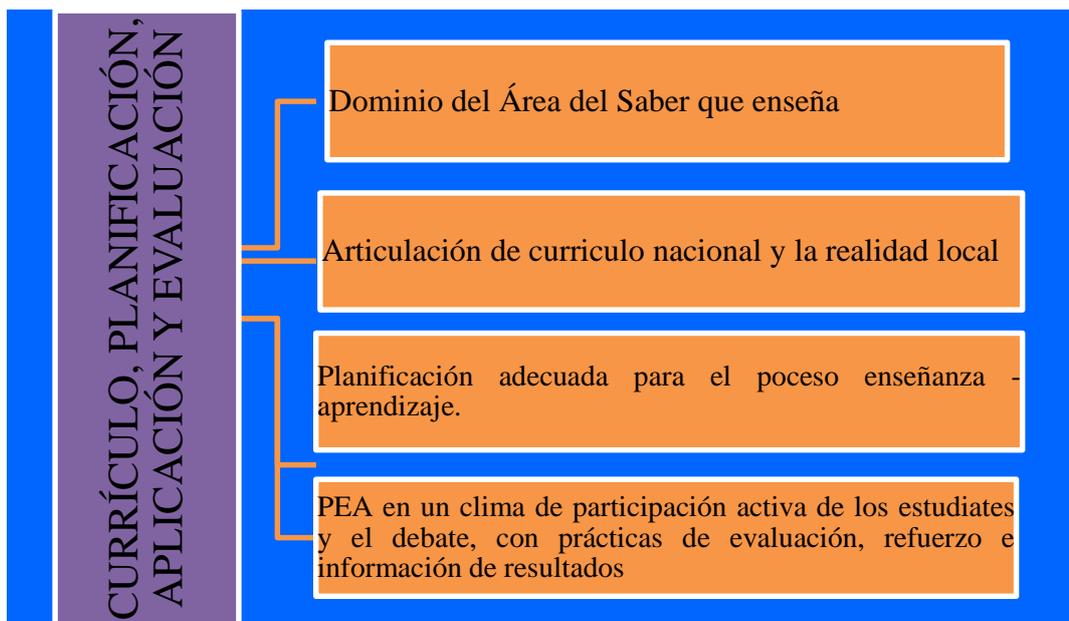
El liderazgo docente debe fundamentar su desempeño en concordancia al Art. 11 de La Ley Orgánica de Educación Intercultural que especifica las obligaciones de los docentes:

- b) Ser actores fundamentales en una educación pertinente, de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo;
- d) Elaborar su planificación académica y presentarla oportunamente a las autoridades de la institución educativa y a sus estudiantes;
- e) Respetar el derecho de las y los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa, a expresar sus opiniones fundamentadas y promover la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos;
- f) Fomentar una actitud constructiva en sus relaciones interpersonales en la institución educativa;
- h) Atender y evaluar a las y los estudiantes de acuerdo con su diversidad cultural y lingüística y las diferencias individuales y comunicarles oportunamente, presentando argumentos pedagógicos sobre el resultado de las evaluaciones;
- i) Dar apoyo y seguimiento pedagógico a las y los estudiantes, para superar el rezago y dificultades en los aprendizajes y en el desarrollo de competencias, capacidades, habilidades y destrezas;
- j) Elaborar y ejecutar, en coordinación con la instancia competente de la Autoridad Educativa Nacional, la malla curricular específica, adaptada a las condiciones y capacidades de las y los estudiantes con discapacidad a fin de garantizar su inclusión y permanencia en el aula;
- m) Cumplir las normas internas de convivencia de las instituciones educativas;
- n) Cuidar la privacidad e intimidad propias y respetar la de sus estudiantes y de los demás actores de la comunidad educativa;

- p) Vincular la gestión educativa al desarrollo de la comunidad, asumiendo y promoviendo el liderazgo social que demandan las comunidades y la sociedad en general;
- q) Promover la interculturalidad y la pluralidad en los procesos educativos;
- r) Difundir el conocimiento de los derechos y garantías constitucionales de los niños, niñas, adolescentes y demás actores del sistema; y,
- s) Respetar y proteger la integridad física, psicológica y sexual de las y los estudiantes, y denunciar cualquier afectación ante las autoridades judiciales y administrativas competentes.

## **DIMENSIONES DEL LIDERAZGO ESCOLAR DOCENTE**

### **GESTIÓN DEL APRENDIZAJE**



## DESARROLLO PROFESIONAL

### ACTUALIZACIÓN, COLABORACIÓN Y REFLEXIÓN

Capacitación continua y aplicación en el PEA

Participa de forma colaborativa, en la construcción de una comunidad de aprendizaje

Reflexiona antes, durante y después de su labor sobre el impacto de su gestión en el aprendizaje de sus estudiantes.

## COMPROMISO ÉTICO

### CULTIVO DE VALORES Y SERVICIO A LA COMUNIDAD

Fomenta en sus estudiantes el desarrollo de sus potencialidades y capacidades individuales y colectivas.

Toma acciones para proteger a estudiantes en situaciones de riesgo

El docente se compromete con el desarrollo de la comunidad.

## CASO DIDÁCTICO DE LIDERAZGO DOCENTE Y APRENDIZAJE COOPERATIVO



Clara es docente de la asignatura de Emprendimiento y Gestión, en segundo año de bachillerato. Uno de los contenidos que aparecen en el programa de esta materia es el funcionamiento y gestión de las microempresas. Desde el inicio del año escolar, se propuso el objetivo fundamental de impulsar el desarrollo de actitudes emprendedoras en sus estudiantes mediante actividades que generaran aprendizajes significativos y desempeños auténticos.

Planificó una actividad de aprendizaje cooperativo en la que pidió a sus estudiantes que crearan sus propias microempresas para producir y comercializar algún producto a la comunidad educativa de su escuela. El proyecto se desarrolló durante seis meses en los que cada grupo planificó, ejecutó y evaluó la gestión de su negocio.

Dado que la clase tenía 30 estudiantes, los dividió en seis grupos de cinco estudiantes. Ella conformó los grupos para garantizar que hubiera diversidad entre los miembros de cada equipo, para que ningún estudiante quedara excluido y para

que entre grupos hubiera ciertas similitudes respecto de los recursos con los que podían contar para la ejecución de la actividad.

Les indicó que cada microempresa debía asignar las siguientes responsabilidades entre sus miembros:

- Coordinación del área producción
- Coordinación del área de mercadeo
- Coordinación del área de ventas
- Coordinación del área de contabilidad y finanzas
- Coordinación de la gerencia general del negocio.

Si bien cada miembro tenía una coordinación a su cargo, a la vez era parte de la fuerza laboral de las demás áreas en el momento requerido.

Cada coordinador recibió un instructivo breve de sus funciones y tareas pero quedó claro, desde el principio, que sus funciones no podían manejarse independientemente de las de los demás, para que la microempresa funcionara eficaz y eficientemente. También recibieron referencias bibliográficas, direcciones de internet y contactos de personas que estarían dispuestas a ser entrevistadas y consultadas sobre diversos temas de la gestión empresarial.

La maestra les comunicó con anticipación cuáles serían los productos concretos que serían calificados:

- Plan de negocio (que incluya un estudio de mercado, financiero, técnico y de organización de la microempresa).
- Informes del proceso de gestión de la microempresa por áreas (producción, mercadeo, ventas, contabilidad y finanzas)
- Informe final de resultados presentados en una feria escolar de emprendimiento y gestión.

Cada estudiante sería evaluado en función de su desempeño individual y del desempeño del equipo. La maestra entregó a los estudiantes unas tablas de

evaluación criterial para orientar los ejercicios de autoevaluación, coevaluación (realizada por los integrantes de la microempresa) y heteroevaluación (realizada por ella) del trabajo de cada uno.

Una vez por semana, en el espacio de la clase, los estudiantes se reunían en pequeños círculos de trabajo para coordinar las actividades de la siguiente semana y para informar los resultados de la anterior. Este ejercicio resultó fundamental para asegurar un adecuado funcionamiento de las microempresas.

Una vez al mes, también en el espacio de la clase, se realizaban reuniones entre estudiantes que cumplían la misma función en las seis microempresas. Este ejercicio les permitió compartir las experiencias vividas en sus áreas de trabajo y los ayudó a enriquecer sus propuestas y estrategias empresariales.

La maestra explicó que el éxito de la gestión de la microempresa se evaluaría en función del cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan de negocio, entre los cuáles debía haber referencias a niveles de producción, niveles de venta, margen de utilidades, satisfacción de los clientes, entre otros. Las utilidades de los negocios serían repartidas equitativamente entre los socios o podrían destinarse a financiar alguna actividad escolar, si los socios así lo decidían por consenso.

Clara les planteó el desafío de ser innovadores, creativos, laboriosos, colaboradores e investigadores en su proyecto. Sabían que el negocio funcionaría exitosamente en la medida que cada uno de ellos gestionara bien su área y participara con verdadero compromiso como fuerza laboral de las demás áreas. La buena coordinación fue fundamental para evitar superposiciones o dificultades de gestión y para que todos estuvieran empapados de la marcha del negocio.

Periódicamente, la maestra hizo un seguimiento de la progresión personal de cada estudiante y de la marcha de cada equipo. Ofreció retroalimentación oportuna durante todo el proceso para ayudar a resolver algunas dificultades operativas, para apoyar a los grupos en la gestión de algunos conflictos, para motivar a algunos estudiantes cuyo compromiso y desempeño no era el esperado y para impulsar a los equipos a mejorar sus procedimientos.

Durante el proceso, surgieron múltiples liderazgos en diversas áreas y la mayor parte de los estudiantes valoraron el aporte individual que fueron capaces de ofrecer al grupo así como los resultados que obtuvieron en conjunto. Por un mes, la rutina escolar estuvo movilizadora por las operaciones de publicidad y venta de las microempresas estudiantiles, durante los recesos y horarios de actividades extracurriculares. Todo el proyecto desembocó en la feria de emprendedores en la que los integrantes de cada una de las empresas presentaron los resultados de su gestión. Los estudiantes de los últimos años de educación básica y bachillerato, los docentes, los padres de familia e invitados de otras escuelas visitaron la feria de proyectos y quedaron muy sorprendidos con los resultados de las microempresas de bisutería, camisetas, dulces, tarjetas en papel reciclado, CD de música y artesanías en cerámica. Únicamente una de las seis microempresas no logró recuperar la inversión inicial de los socios.

Concluido el proceso, la maestra pidió a los estudiantes que redactaran un ensayo individual dirigido a responder interrogantes que, desde la experiencia vivida, les permitiera formular cuáles eran los requisitos fundamentales para ser un buen emprendedor, qué aspectos hay que considerar para crear y gestionar una microempresa, cuáles son los aciertos y los errores más frecuentes en la administración de los pequeños negocios y cuáles fueron los aprendizajes más significativos derivados del proyecto. Estas reflexiones fueron compartidas con toda la clase, al final de la actividad. Era evidente el entusiasmo de todos al comunicar su experiencia; algunos estudiantes que regularmente no mostraban un desempeño destacado en ninguna asignatura, fueron verdaderas revelaciones de proactividad, liderazgo, iniciativa. El proyecto concluyó con una buena sensación de logro individual y grupal para la mayoría de estudiantes.

Clara consideró que los resultados del proyecto no solo cumplieron los objetivos previstos sino que, adicionalmente, se desarrollaron competencias que superaron sus expectativas iniciales.

## PILARES BÁSICOS DE LIDERAZGO EN LA PRÁCTICA DOCENTE

# LA PRÁCTICA DOCENTE



El traslado de los principios de la mejora escolar a la práctica individual en las aulas.

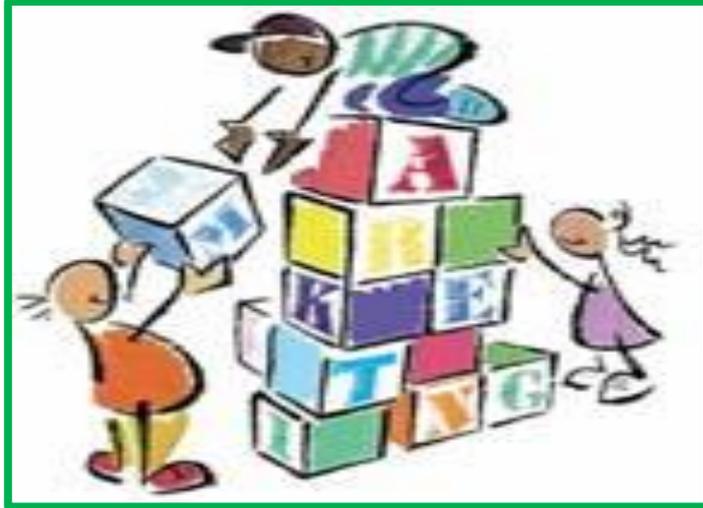
El sentirse parte activa junto a los demás del proceso de desarrollo y cambio y desarrollar el sentido de apropiación de dicho

El ser mediadores, por ser fuente de experiencia e información y actuar si son requeridos como tales para recabar apoyos.

El cultivar estrechos vínculos con el profesorado que posibilitan el aprendizaje mutuo.

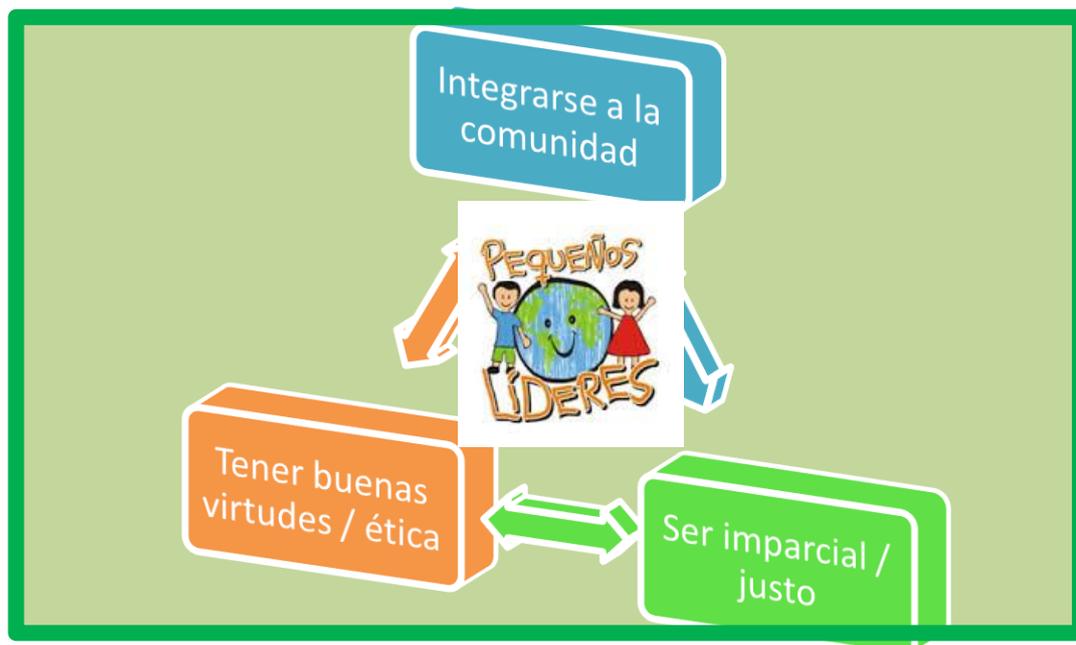
## 4

## PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DESDE EL ENFOQUE ESTUDIANTIL



El liderazgo estudiantil es la capacidad de transformar problemáticas del entorno escolar y brindar beneficios a toda la comunidad estudiantil.

Un buen líder estudiantil debe:



En la Ley Orgánica de Educación Intercultural en el Art. 7 de los derechos de los estudiantes se establece los siguientes derechos

- d) Intervenir en el proceso de evaluación interna y externa como parte y finalidad de su proceso educativo, sin discriminación de ninguna naturaleza;
- g) Ejercer activamente su libertad de organización y expresión garantizada en la Constitución de la República, a participar activamente en el proceso educativo, a ser escuchados y escuchadas, a que su opinión sea considerada como parte de las decisiones que se adopten; a expresar libre y respetuosamente su opinión y a hacer uso de la objeción de conciencia debidamente fundamentada;
- h) Participar en los procesos electorarios de las directivas de grado, los consejos de curso, consejo estudiantil y demás órganos de participación de la comunidad educativa, bajo principios democráticos garantizando una representación paritaria entre mujeres y hombres; y, en caso de ser electos, a ejercer la dignidad de manera activa y responsable, a participar con absoluta libertad en procesos electorarios democráticos de gobierno estudiantil, a participar, con voz y voto, en los

gobiernos escolares, en aquellas decisiones que no impliquen responsabilidades civiles, administrativas y/o penales;

n) Disponer de facilidades que le permitan la práctica de actividades deportivas, sociales, culturales, científicas en representación de su centro de estudios, de su comunidad, su provincia o del País, a nivel competitivo.

#### **Art. 9.- De la participación y representación estudiantil.**

En los programas de cada uno de los niveles de educación, se integrarán contenidos que estimulen la participación ciudadana de las y los estudiantes.

En el Reglamento General de la LOEI el Art. 62.- Ámbito. Con el fin de fortalecer la formación integral del estudiante, las autoridades de los establecimientos educativos deben propiciar la conformación de organizaciones estudiantiles encaminadas al ejercicio de la democracia y al cultivo de valores éticos y ciudadanos.

26

Las organizaciones estudiantiles se deben conformar de manera obligatoria a partir del cuarto grado de Educación General Básica en todos los establecimientos educativos.

Para garantizar el permanente ejercicio democrático, se deben conformar representaciones estudiantiles de grado, curso o paralelo y un Consejo Estudiantil por establecimiento.

#### **Art. 63.- Consejo Estudiantil.**

El Consejo Estudiantil está conformado por los representantes de los estudiantes, elegidos por votación universal, directa y secreta. Los candidatos a la representación estudiantil deben acreditar honestidad académica y altos niveles de rendimiento en sus estudios, de acuerdo con lo establecido en el Código de Convivencia de la institución educativa.

#### **Art. 74.- Atribuciones del Consejo Estudiantil.**

Son atribuciones del Consejo Estudiantil las siguientes:

1. Promover el cumplimiento de los derechos y deberes de los estudiantes;
  2. Presentar, ante las autoridades del establecimiento educativo, las solicitudes de oficio o a petición de parte que considerare necesarias para proteger los derechos de los estudiantes y facilitar el cumplimiento de sus deberes;
  3. Canalizar, ante las autoridades pertinentes, las quejas y reclamos que fueren presentados por los miembros de la comunidad estudiantil sobre supuestas transgresiones a los derechos de los estudiantes;
  4. Canalizar, ante las autoridades pertinentes, el trámite a sanciones a las que hubiere lugar cuando los estudiantes incumplieren sus deberes y responsabilidades; y,
-  27
5. Apelar, ante el Consejo Ejecutivo, las decisiones del Rector o Director respecto de las peticiones que fueren presentadas por su intermedio.

**Art. 75.- Deberes del Consejo Estudiantil.** Son deberes del Consejo Estudiantil los siguientes:

1. Cumplir con el plan de trabajo que fue propuesto ante la comunidad estudiantil durante la campaña electoral;
2. Canalizar, ante las autoridades pertinentes, el trámite que corresponda para velar por el cumplimiento de los deberes y responsabilidades de los estudiantes y defender de igual forma los derechos que le asisten al estudiantado;
3. Colaborar con las autoridades de la institución educativa en actividades dirigidas a preservar la seguridad integral de los estudiantes; y,

4. Cumplir y promover el cumplimiento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el presente reglamento y el Código de Convivencia de la institución educativa.

### **LA PARTICIPACIÓN DE LOS LÍDERES ESTUDIANTILES EN LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES**

La nueva normativa legal del sistema educativo ecuatoriano exige la participación de los estudiantes a través de sus líderes en organismos y comisiones que trabajan en la gestión institucional.

- En el Gobierno Escolar con un representante de los estudiantes elegidos en asamblea general de estudiantes, tienen voz y voto dentro de esta organización.
- Comisión reguladora de funcionamiento del bar escolar.
- Comisión de estudio de expediente académico para designación de abanderados, portaestandartes y escoltas.
- Comisiones de autoevaluación institucional, planes de mejora y elaboración del PEI.
- Elaboración y veeduría del Código de Convivencia.

28

### **VÍNCULOS DE ACCIÓN DEL LÍDER ESTUDIANTIL EN EL ENTORNO EDUCATIVO**



**5** **PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DESDE EL ENFOQUE DE PADRES DE FAMILIA**



Las escuelas eficaces siempre cuentan con padres que apoyan y se encuentran integrados a la institución, esto revalida el concepto de comunidad educativa, de ahí que la integración de los padres de familia generan efectos o beneficios positivos en la institución.

Por ello es indispensable resaltar lo que al respecto de liderazgo de padres y madres de familia establece La Ley Orgánica de educación Intercultural.

#### **Art. 12.- Derechos.-**

Las madres, los padres de y/o los representantes legales de las y los estudiantes tienen derecho a que se garantice a éstos, el pleno goce y ejercicio de sus derechos constitucionales en materia educativa; y, tienen derecho además a:

- a) Escoger, con observancia al Interés Superior del Niño, el tipo de institución educativa que consideren conveniente para sus representados, acorde a sus creencias, principios y su realidad cultural y lingüística;
- b) Recibir informes periódicos sobre el progreso académico de sus representados así como de todas las situaciones que se presenten en la institución educativa y que requieran de su conocimiento;
- c) Participar, de conformidad con la reglamentación respectiva, en la evaluación de las y los docentes y de la gestión de las autoridades educativas;
- d) Elegir y ser elegidos como parte de los comités de padres y madres de familia y los demás órganos de participación de la comunidad educativa;
- e) Participar en el gobierno escolar al que pertenezcan;

f) Ser escuchados y que su opinión, sobre la gestión y procesos educativos, sea analizada por las autoridades educativas y obtener respuesta oportuna sobre las mismas;

g) Participar de los procesos de rendición de cuentas sobre la gestión y procesos educativos de las autoridades, docentes y personal que labora en las instituciones educativas;

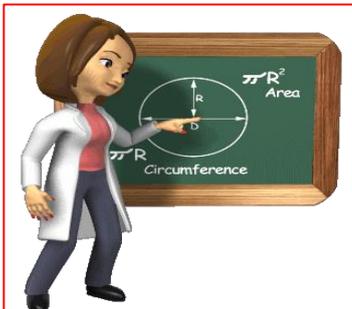
h) Participar en los órganos correspondientes de planificación, construcción y vigilancia del cumplimiento de la política educativa a nivel local, regional y nacional;

### **LA PARTICIPACIÓN DE LOS LÍDERES DE PADRES DE FAMILIA EN LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES**

La nueva normativa legal del sistema educativo ecuatoriano exige la participación de los padres de familia o representantes legales a través de sus líderes en organismos y comisiones que trabajan en la gestión institucional.

- En el Gobierno Escolar, con un representante de padres de familia elegidos en asamblea general de representantes legales, este tiene voz y voto dentro de esta organización.
- Comisión reguladora de funcionamiento del bar escolar.
- Comisión de estudio de expediente académico para designación de abanderados, portaestandartes y escoltas.
- Comisiones de autoevaluación institucional, planes de mejora y elaboración del PEI.
- Elaboración y veeduría del Código de Convivencia.

## BENEFICIOS QUE SE DERIVAN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES EN LA INSTRUCCIÓN



### EN LOS ESTUDIANTES

- Mejores notas
- Actitud favorable a las tareas escolares
- conducta más adaptativa, autoestima más elevada.
- Realización de los deberes, tenacidad y perseverancia académica.
- participación en las actividades del aula
- Menor escolarización en programas de educación especial
- Menor tasa de abandonos y absentismo, de suspensión de derechos escolares.

### EN LOS PROFESORES

- Los padres les reconocen mejores habilidades interpersonales y de enseñanza
- Los directores valoran más su desempeño docente
- Mayor satisfacción con su profesión
- Mayor compromiso con la instrucción (más tiempo, más experiencial y centrada en el niño).

### EN LOS PADRES

- Incrementan su sentido de autoeficacia
- Incrementan la comprensión de los programas escolares
- Valoran más su papel en la educación de sus hijos
- Mayor motivación para continuar su propia educación
- Mejora la comunicación con sus hijos en general y sobre las tareas escolares en particular
- Desarrollan habilidades positivas de paternidad

32

### EN LA ESCOLARIZACIÓN



© Can Stock Photo - csp4285787



### COMO PADRE - MADRE

- Somos parte sustancial de la educación de los hijos
- Poseemos conocimientos del niño que la escuela no tiene
- Si conocemos lo que se trabaja en la escuela, podemos ayudar en casa
- Proporcionamos apoyo afectivo
- Mejora el rendimiento de los niños
- Podemos realizar aportaciones sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje (E/A)
- La escuela no está aislada del contexto
- Se crea un clima de cooperación y coherencia entre escuela-familia
- Se aúnan esfuerzos.

### COMO PROFESOR

- Permite a los padres conocer el funcionamiento de la escuela
- Se asegura la continuidad escuela-familia
- Los padres pueden opinar sobre la educación de sus hijos
- Se mejora el proceso de E/A
- Los padres ayudan informando sobre la educación que reciben sus hijos en casa
- Los contactos familia/escuela se reflejan en la mejora del rendimiento
- Se aúnan esfuerzos

## RECOMENDACIONES PARA INTEGRAR A LOS PADRES DE FAMILIA A LA GESTIÓN ESCOLAR

Para el trabajo colaborativo, la escuela y las figuras educativas requieren asumir actitudes que les acerquen a los padres de familia y los ayuden a adoptar un papel incluyente y determinante en la educación de sus hijos. Esto demanda que, en la escuela, las figuras educativas se conviertan en facilitadores de la participación y aprendizaje de los padres, madres y cuidadores, mediante estrategias concretas:

- Reconocer, apreciar y fortalecer el invaluable conocimiento de los padres, madres y cuidadores acerca de sus hijos.
- Dar información a las familias en términos claros y pertinentes acerca de los objetivos, recursos y procedimientos pedagógicos utilizados en la escuela.
- Ayudar a las familias para que se vinculen con otras familias y demás miembros de la comunidad en los procesos de gestión escolar.
- Reflexionar con los padres de familia y cuidadores acerca de sus derechos y obligaciones respecto a la educación de sus hijos. Muchos desconocen la legislación referente a sus derechos y obligaciones para con las instituciones educativas, lo cual favorece que queden marginados del proceso educativo de sus hijos.
- Ser positivos y mostrar apertura hacia la expresión espontánea de las necesidades y sentimientos de los padres de familia.
- Respetar la capacidad de decisión de las familias en la satisfacción de sus necesidades y en la aceptación de propuestas.
- Entender el contexto social y cultural de la familia para promover el trabajo colaborativo e incluyente. Es importante que las figuras educativas identifiquen y entiendan cuáles valores, costumbres y creencias de las familias crean un ambiente en el que todos los padres se sientan invitados a cooperar.
- Ofrecer a las familias talleres de asesoría en los que comprendan cómo aprenden los niños en general y cómo pueden apoyar el aprendizaje de sus hijos en el hogar. Para evitar que las familias adopten creencias que limiten el aprendizaje de sus hijos, es preciso brindar información comprensible y práctica acerca del desarrollo y el aprendizaje de los niños, en particular sobre hábitos de estudio y promoción de valores y actitudes para la convivencia respetuosa, solidaria y responsable.
- Promover en los padres, madres y cuidadores, mediante la divulgación de experiencias exitosas, la certeza de que ellos pueden influir favorablemente en la

educación de sus hijos. La actitud de los padres de familia respecto a sí mismos y a sus hijos puede cambiar si aprenden a plantearse metas a corto plazo, a la medida de sus posibilidades, que se reflejen como logros en sus hijos.

- Fomentar la confianza, autonomía, iniciativa, empatía y autoestima como base del desarrollo personal y social.
- Propiciar el desarrollo autónomo en los padres de familia, al igual que la valoración y el ejemplo como herramientas formativas de sus hijos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Antúnez, S. (2004). Organización escolar y acción directiva. México: SEP/BAM.  
Balarin, M. y S. Cueto (2008). La calidad de la participación de los padres de familia y el rendimiento estudiantil en las escuelas públicas peruanas. Lima, Perú: GRADE/Niños del Milenio.

Ballen, J. y Moles, O. (1994). Strong families, strong schools: Building community partnerships for learning. Washington, DC: U.S. Department of Education. En línea: <http://eric-web.tc.columbia.edu/families>.

Blanco, R. y M. Umayahara (2004). Participación de las familias en la educación infantil latinoamericana. Santiago de Chile: UNESCO/Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.

Bloom, E. (2011). “¿Cómo impacta la participación de padres de familia en la gestión escolar?” En Memoria del Coloquio: La participación de los padres de familia en la educación. México: Conafe.

# Liderazgo Educativo Integral



**Más que una teoría,  
una práctica diaria**



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### BIBLIOGRAFÍA CITADA

CABALLERO, Saubal. 2006. *La gestión escolar*. La Serena : INACAP, 2006. p. 25.

CABALLERO, Soubal. 2006. *La gestión del aprendizaje*. La Serena : UNIVERSIDAD BOLIVARIANA, 2006. p. 28.

CALERO, Alfonso. 2007. *Liderazgo en las instituciones de educación básica*. Lima : Ediperu, 2007. p. 21

CONS, HEMPLHILL Y. 1998. *Liderazgo*. Boston : UNETMPI, 1998. 6.

DIAZ, fabelo. 2008. *Estudio crítico de la educación a través de la Historia*. La Habana : COLEGIO NACIONAL DE MAESTROS, 2008. p. 29.

ESPITIA, Rosa Elena. 2009. *La familia en el proceso educativo de los menores de santa Rosa Colombia*. Bogotá : CECAR, 2009. p. 30.

FUNDESYRAM. 2010. *Liderazgo Transformador*. San salvador : Horizonte 3000, 2010. 5. p.1.

GARCÍA, Francisco. 2014. *Relaciones escuela - familia un reto educativo*. La Plata : VIDA, 2014. 428.

JHONSON, David. 1998. *Coperación en el aula*. Minessota : Internacional Book Company, 1998. p. 13.

KAUFMMAN, Alicia. 2010. *Liderazgo transformador y formación continúa*. Reis : Cis, 2010. p. 2.

McKinsey. 2007. *Nuevos desafíos de la educación*. Ontario : GREAT, 2007. p. 12.

MINEDUC. 2012. *Estándares de calidad educativa*. Quito : MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2012. p- 24.

MUÑOZ, María Dolores. 2003. *Compromisos sociales para la calidad educativa*. Pereira : LUZ, 2003. p. 22.

TANNENBAUM, Wechsler. 2009. *El liderazgo organizacional*. Bruselas : GOUCHER, 2009. p. 18.

TIL, Van. 2010. *Roles en el aprendizaje colaborativo*. Maastricht : MIAP, 2010. p. 14.

TRIBÓ, Gemma. 2008. *El nuevo perfil profesional de los profesionales de la educación*. Barcelona : UNED, 2008. p.10.

UNESCO, OREALC-. 2006. *Bases del Liderazgo en Educación*. Santiago : OREALC, 2006. p. 26.

VÁZQUEZ, Alatorre. 2013. *Liderazgo Transformador*. Asunción : Educar, 2013. p. 18.

ZARATE, Dilma. 2011. *Liderazgo directivo y gestión docente*. Lima : San Marcos, 2011. p. 2.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

BASS, B. M. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership [Liderazgo transformacional]*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

BERNAL, J. L. (2000). Cuestionario sobre liderazgo transformacional. Aportaciones desde una investigación. En *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Bilbao: Universidad de Deusto, pp. 441-458.

BURNS, J. (1978). *Leadership. [Liderazgo]*. New York: Harper & Row.

Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2009). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo* (4ta ed.). Pamplona: Eunsa.

CARDONA, P. y Wilkinson, H. (2010). *Creciento como líder* (2da ed.). Pamplona: Eunsa. Ginebra, J. (1995). El Liderazgo y la acción. Mitos y realidades. México: McGraw-Hill Interamericana.

GONZÁLEZ, O. y González, O. (noviembre 2007-febrero 2008). Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo docente en *Revista Mexicana de Orientación educativa*, 5(13), 37-43.

MENDOZA, I. A., Ortiz Arévalo, M. F. y Rosell, P. (enero-julio 2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional en *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7(27), 25-41.

MURILLO TORRECILLA, F. J., (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido, en *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en educación*, 45 – 47.

#### **BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA**

<http://aprendizajecolaborativogrupos10.blogspot.com/2011/10/el-papel-del-docente-en-el-aprendizaje.html>.

<http://users.dcc.uchile.cl/~luguerre/papers/CESC-01.pdf>

<http://aulainteractiva.org/liderazgo-transformacional-482>

<http://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/el-lider-transformacional-fomentando-el-cambio-y-la-creatividad/>

<http://motivacion.about.com/od/trabajo/fl/Liderazgo-El-liacuteder-transformador.htm>

<http://supervivenciadirectiva.com/category/liderazgo-transformador/>

# ANEXOS

## ANEXO N° 1



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

#### LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN: EDUCACIÓN BÁSICA

#### ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DEL COLEGIO DE CICLO BASICO POPULAR Y DE PRODUCCIÓN GOBERNACIÓN DE COTOPAXI

**Objetivo:** Investigar las prácticas institucionales de liderazgo y su impacto en el proceso educativo.

**Instrucciones:** Por favor responda con toda sinceridad marcando con una X en una sola alternativa de las preguntas que se le plantea.

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	
1	¿En su calidad de directivo cómo se autodefine como líder?	Autoritario/a	<input type="checkbox"/>
		Permisivo/a	<input type="checkbox"/>
		Democrático/a	<input type="checkbox"/>
2	¿Establece canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos?	Siempre	<input type="checkbox"/>
		A veces	<input type="checkbox"/>
		Nunca	<input type="checkbox"/>
3	¿Promueve el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones?	Siempre	<input type="checkbox"/>
		A veces	<input type="checkbox"/>
		Nunca	<input type="checkbox"/>
4	¿En su gestión como directivo ejerce un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa?	Siempre	<input type="checkbox"/>
		A veces	<input type="checkbox"/>
		Nunca	<input type="checkbox"/>
5	¿Los docentes de la institución ejercen su rol de liderazgo en el proceso educativo?	La mayoría	<input type="checkbox"/>
		Pocos	<input type="checkbox"/>
		Ninguno	<input type="checkbox"/>
6	¿Los docentes de la institución se preocupan constantemente por introducir nuevos métodos, estrategias y recursos que faciliten el aprendizaje?	La mayoría	<input type="checkbox"/>
		Pocos	<input type="checkbox"/>
		Ninguno	<input type="checkbox"/>
7	¿Los docentes de la institución se preocupan por el desarrollo personal, emocional y familiar de los estudiantes?	La mayoría	<input type="checkbox"/>
		Pocos	<input type="checkbox"/>
		Ninguno	<input type="checkbox"/>
8	¿Los docentes de la institución involucran a los estudiantes en proyectos educativos de aula de carácter cooperativo para dar apoyo a la comunidad local?	La mayoría	<input type="checkbox"/>
		Pocos	<input type="checkbox"/>
		Ninguno	<input type="checkbox"/>
9	¿Considera importante para la institución un manual de liderazgo transformador que mejore el proceso educativo?	Si	<input type="checkbox"/>
		No	<input type="checkbox"/>
10	¿Quiénes deben participar en el proyecto de liderazgo transformador?	Directivos	<input type="checkbox"/>
		Docentes	<input type="checkbox"/>
		Estudiantes	<input type="checkbox"/>
		Comunidad Educativa	<input type="checkbox"/>

## ANEXO N° 2



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

#### LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN: EDUCACIÓN BÁSICA

#### ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DEL COLEGIO DE CICLO BASICO POPULAR Y DE PRODUCCIÓN GOBERNACIÓN DE COTOPAXI

**Objetivo:** Investigar las prácticas institucionales de liderazgo y su impacto en el proceso educativo.

**Instrucciones:** Por favor responda con toda sinceridad marcando con una X en una sola alternativa de las preguntas que se le plantea.

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	
1	¿En su calidad de docente en qué tipo de líder ubica a su rector(a)?	Autoritario/a	
		Permisivo/a	
		Democrático/a	
2	¿Los directivos establecen canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos?	Siempre	
		A veces	
		Nunca	
3	¿Los directivos promueven el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones?	Siempre	
		A veces	
		Nunca	
4	¿Dentro de la gestión directiva se ejerce un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa?	Siempre	
		A veces	
		Nunca	
5	¿Los docentes de la institución ejercen su rol de liderazgo en el proceso educativo?	La mayoría	
		Pocos	
		Ninguno	
6	¿Los docentes de la institución se preocupan constantemente por introducir nuevos métodos, estrategias y recursos que faciliten el aprendizaje?	La mayoría	
		Pocos	
		Ninguno	
7	¿Los docentes de la institución se preocupan por el desarrollo personal, emocional y familiar de los estudiantes?	La mayoría	
		Pocos	
		Ninguno	
8	¿Los docentes de la institución involucran a los estudiantes en proyectos educativos de aula de carácter cooperativo para dar apoyo a la comunidad local?	La mayoría	
		Pocos	
		Ninguno	
9	¿Considera Ud. necesario que en la institución se trabaje en un proyecto liderazgo que transforme la gestión escolar?	Si	
		No	
10	¿A quiénes debe involucrar el proyecto de liderazgo transformador?	Directivos	
		Docentes	
		Estudiantes	
		Comunidad Educativa	

### ANEXO N° 3



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**HUMANÍSTICAS**

**LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: EDUCACIÓN BÁSICA**

**ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTE DEL COLEGIO DE CICLO**  
**BASICO POPULAR Y DE PRODUCCIÓN GOBERNACIÓN DE COTOPAXI**

**Objetivo:** Investigar las prácticas institucionales de liderazgo y su impacto en el proceso educativo.

**Instrucciones:** Por favor responda con toda sinceridad marcando con una X en una sola alternativa de las preguntas que se le plantea.

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS	
<b>1</b>	¿En su calidad de estudiante como le califica a su rector(a)?	Autoritario/a	
		Permisivo/a	
		Democrático/a	
<b>2</b>	¿Los directivos establecen canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos?	Siempre	
		A veces	
		Nunca	
<b>3</b>	¿Los directivos promueven el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones?	Siempre	
		A veces	
		Nunca	
<b>4</b>	¿Dentro de la gestión directiva se ejerce un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa?	Siempre	
		A veces	
		Nunca	
<b>5</b>	¿Los docentes de la institución ejercen su rol de liderazgo en el proceso educativo?	La mayoría	
		Pocos	
		Ninguno	
<b>6</b>	¿Los docentes de la institución se preocupan constantemente por introducir nuevos métodos, estrategias y recursos que faciliten el aprendizaje?	La mayoría	
		Pocos	
		Ninguno	
<b>7</b>	¿Los docentes de la institución se preocupan por el desarrollo personal, emocional y familiar de los estudiantes?	La mayoría	
		Pocos	
		Ninguno	
<b>8</b>	¿Los docentes de la institución involucran a los estudiantes en proyectos educativos de aula de carácter cooperativo para dar apoyo a la comunidad local?	La mayoría	
		Pocos	
		Ninguno	
<b>9</b>	¿Considera Ud. necesario que en la institución se trabaje en un proyecto liderazgo que transforme la gestión escolar?	Si	
		No	
<b>10</b>	¿A quiénes debe involucrar el proyecto de liderazgo transformador?	Directivos	
		Docentes	
		Estudiantes	
		Comunidad Educativa	

## ANEXO N° 4

PATIO MULTIPLE PARA ACTOS SOCIALES DEL COLEGIO DE CICLO  
BÁSICO POPULAR Y DE PRODUCCIÓN GOBERNACIÓN DE COTOPAXI



## ANEXO N° 5

CANCHAS DEPORTIVAS MULTIPLES DEL COLEGIO DE CICLO BÁSICO  
POPULAR Y DE PRODUCCIÓN GOBERNACIÓN DE COTOPAXI



## ANEXO N° 6

LABORATORIOS DEL AREA DE COMPUTACIÓ DEL COLEGIO DE CICLO BÁSICO POPULAR Y DE PRODUCCIÓN GOBERNACIÓN DE COTOPAXI



**ANEXO N° 7**

**ALUMNAS DEL COLEGIO DE CICLO BÁSICO POPULAR Y DE  
PRODUCCIÓN GOBERNACIÓN DE COTOPAXI**



## ANEXO N° 8

ALUMNAS DEL COLEGIO DE CICLO BÁSICO POPULAR Y DE PRODUCCIÓN GOBERNACIÓN DE COTOPAXI LLENANDO LA ESCUESTA REALIZA POR MI PERSONA



## ANEXO N°9

ALUMNOS DEL COLEGIO DE CICLO BÁSICO POPULAR Y DE PRODUCCIÓN GOBERNACIÓN DE COTOPAXI REVISANDO QUE REALICEN LA ENCUESTA CON PENSAMIENTO PROPIO



## ANEXO N° 10

Latacunga, enero 13 del 2012

Licenciada

Yolanda Tapia

**RECTORA DEL COLEGIO GOBERNACIÓN DE COTOPAXI**

Presente.-

De mi consideración:

Yo, **SERNA PALOMEQUE EVELYN ESTEFANIA**, portadora de la C.C. 0503352601, estudiante de Séptimo Ciclo de la carrera de Educación Básica de la Universidad Técnica de Cotopaxi, solicito de mas manera más comedida autorizar le realización de mi trabajo de tesis con el tema: “DISEÑO DE UN MANUAL DE LIDERAZGO TRASFORMADOR EN EL PROCESO EDUCATIVO DEL COLEGIO DE CICLO BASICO POPULAR Y DE PRODUCCION GOBERNACION DE COTOPAXI CON LAS ALUMNAS DE OCTAVO AÑO DE EDUCACION GENERAL BASICA, EN EL PERIODO ENERO 2012 JULIO 2012”, trabajo de investigación previo a la obtención del título de Licenciatura en Educación Básica.

Por la gentil atención que se sirva dar al presente pedido, me anticipo en agradecerle.

Atentamente:

Srta. Evelyn Serna P.

0503352601