



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

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**“Gestión del liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscal Femenino Siete de Noviembre en el cantón Naranjal, durante el año lectivo 2011- 2012”**

Tesis de grado

**AUTOR:**

Abril Ochoa, Denisse Arely

**DIRECTOR:**

Bustillos, Hernán Serafín, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

2012

## CERTIFICACIÓN

Mgs.

Hernán Bustillos

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado “Gestión del liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscal Femenino Siete de Noviembre en el cantón Naranjal, durante el año lectivo 2011- 2012” realizado por el profesional en formación: Abril Ochoa Denisse Arely; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la universidad técnica particular de Loja, tanto en el aspecto como de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, septiembre del 2012

---

Mgs. Hernán Bustillos

**DIRECTOR DE TESIS**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Abril Ochoa Denisse Arely, declaro ser autor del presente trabajo de investigación y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

---

Denisse Abril Ochoa

C.I. 070433462-2

## AUTORÍA

Yo, DENISSSE ARELY ABRIL OCHOA, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

---

Denisse Abril Ochoa  
C.I. 070433462-2

## DEDICATORIA

A tres personas fundamentales de mi vida, a mis padres, porque creyeron en mí, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, GRACIAS por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida; pero en especial a mi novio John, por haber formado parte esencial en este gran compromiso adquirido, mil palabras no bastarían para agradecerle su apoyo, su comprensión y su perseverancia en los momentos difíciles, motivándome a no desfallecer.

Y muy en especial a todos los que nunca dudaron que lograría este triunfo.

Denisse Abril Ochoa

## **AGRADECIMIENTO**

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. Especialmente a mis padres, quienes me dieron fortaleza para continuar cada día en este reto que había emprendido, los mismos han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en mí.

No obstante a ello, también tengo el gran compromiso de agradecer eternamente a mi novio, quien representó un pilar fundamental en aquellos momentos de decline y cansancio.

A ellos mi eterna gratitud, por haber apoyado una vez más esta etapa de crecimiento en mi formación profesional; ya que con su ausencia esto no hubiese podido ser.

Denisse Abril Ochoa

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Acuerdo de compromiso entre la Msc. Patricia Narváez, Rectora del “Colegio Fiscal Femenino Siete de Noviembre”, en calidad de Rectora y la Maestrante, Lcda. Denisse Abril Ochoa, profesional en formación de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo”.

Para lo cual este compromiso permitirá desarrollar la investigación con la temática “Gestión del Liderazgo y Valores en el centro educativo del Colegio Fiscal Femenino Siete de Noviembre, durante el periodo lectivo 2011-2012”.

Dado y firmado en el cantón Naranjal, el día 6 de julio del 2011.

---

Msc. Patricia Narváez

RECTORA

---

Lcda. Denisse abril Ochoa

MAESTRANTE

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|                                |      |
|--------------------------------|------|
| PORTADA.....                   | I    |
| CERTIFICACIÓN.....             | II   |
| CESIÓN DE DERECHOS.....        | III  |
| AUTORÍA.....                   | IV   |
| DEDICATORÍA.....               | V    |
| AGRADECIMIENTO.....            | VI   |
| CERTIFICADO INSTITUCIONAL..... | VII  |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS.....      | VIII |
| RESUMEN.....                   | XI   |
| <br>                           |      |
| 1. INTRODUCCIÓN.....           | 1    |
| <br>                           |      |
| 2. MARCO TEÓRICO.....          | 4    |
| 2.1. La gestión Educativa..... | 4    |
| 2.1.1 Concepto.....            | 4    |
| 2.1.2 Importancia.....         | 6    |
| 2.1.3 Tipos de gestión.....    | 7    |
| 2.2. Liderazgo Educativo.....  | 12   |
| 2.2.1 Concepto.....            | 12   |
| 2.2.2 Tipos.....               | 13   |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.3 Características.....  | 19 |
| 2.3 Diferencias entre directivo y líder.....  | 21 |
| 2.4 Los valores y la educación.....   | 24 |
| 3. METODOLOGÍA.....   | 32 |
| 3.1. Participantes.....   | 32 |
| 3.2. Materiales e instrumentos.....   | 36 |
| 3.3. Método y procedimiento.....  | 39 |
| 4. RESULTADOS.....  | 41 |
| 4.1. DIAGNÓSTICO.....   | 41 |
| 4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores..... | 41 |
| 4.1.1.1. El manual de organización.....   | 41 |
| 4.1.1.2. El código de Ética.....  | 42 |
| 4.1.1.3. El plan estratégico.....   | 42 |
| 4.1.1.4. El Plan operativo anual (POA).....   | 44 |
| 4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI) .....  | 45 |
| 4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....   | 46 |
| 4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....   | 47 |
| 4.1.2.1. Misión y Visión.....   | 47 |
| 4.1.2.2. El Organigrama.....  | 48 |
| 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....   | 49 |
| 4.1.2.4. El clima escolar y convivencia de valores.....   | 51 |
| 4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....   | 52 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....    | 56  |
| 4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores..... | 59  |
| 4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....                 | 60  |
| 4.1.3. Análisis FODA.....                                     | 61  |
| 4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades.....                        | 62  |
| 4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas.....                        | 64  |
| 4.1.3.3 Matriz FODA.....                                      | 65  |
| 4.2 RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS.....                 | 67  |
| 4.2.1. De los Directivos.....                                 | 67  |
| 4.2.2. De los profesores.....                                 | 78  |
| 4.2.3. De los estudiantes.....                                | 80  |
| 4.2.4. De los Padres de Familia.....                          | 82  |
| 4.2.5 Matriz de problemáticas.....                            | 87  |
| 5. DISCUSIÓN.....   | 89  |
| 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....              | 93  |
| 7. PROPUESTA DE MEJORA.....                                   | 97  |
| 8. BIBLIOGRAFÍA.....  | 109 |
| 9. APÉNDICES.....   | 111 |

## RESUMEN

El actual proyecto de investigación exterioriza la situación presente del colegio fiscal “Siete de Noviembre”, sobre la gestión, liderazgo y valores desarrollada por la vigente administración; cuyo propósito basó su interés en la creación de un “Frente Común” conformado por los padres de familia, que permita la vinculación de los mismos en las diversas actividades, dando lugar al mejoramiento institucional.

El colegio “Siete de Noviembre” entidad donde se desarrolló el proyecto, es una institución con 26 años de creación, la misma que presta sus servicios educativos a de 630 estudiantes; ubicada en el cantón Naranjal provincia del Guayas.

Sin embargo, es importante resaltar que luego de una minuciosa investigación desplegada tanto en los directivos, docentes, alumnas y padres de familia; se determinó como problema principal la “Falta de vinculación de los padres en las actividades y toma de decisiones del plantel.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los requerimientos basados en las grandes demandas de una sociedad más exigente, ha sido la principal causa que ha conllevado a las organizaciones educativas a desplegar grandes esfuerzos por lograr un mejoramiento académico, permitiendo alcanzar una excelencia en la calidad de los aprendizajes; sin embargo, no podemos excluir la idea de que el lograr los cambios establecidos en las personas no sólo se basa en direccionarnos en la calidad de su formación, sino también en adoptar nuevos esquemas apoyados en una reestructuración funcional, buscar nuevas estrategias metodológicas y por sobre todo establecer políticas dirigidas al cambio actitudinario de los directivos de los centros educativos.

No obstante, es importante establecer que para el fortalecimiento de nuevos caminos para el desarrollo académico es prioritaria la innovación de tres importantes elementos como son: la gestión, el liderazgo y valores de la administración educativa, el cual significa la determinación del presente trabajo de investigación.

Bajo este concepto, el Centro Educativo seleccionado para el desarrollo de la investigación es el colegio fiscal femenino “Siete de Noviembre”, ubicado en el cantón de Naranjal, provincia del Guayas.

El Colegio Siete de Noviembre, representa una de las 5 instituciones educativas que formó parte del proyecto denominado “Jóvenes Visionarios”, el mismo que fue desarrollado tras un convenio entre la Municipalidad del cantón a través del área de la UTE 16 y el departamento de cultura y promoción social; el mismo que tuvo como énfasis inculcar e incentivar a las chicas a que desarrollen un espíritu emprendedor y empresarial, a través de la práctica de valores, en el cual se les daba la oportunidad de que expresen sus propuestas micro-empresariales, con la finalidad de evitar la deserción escolar, embarazos precoces, alcoholismo y drogadicción, ya que se las vinculaba a una nueva forma de ver su progreso personal y más aún de instaurar en ellas una postura de liderazgo y control social.

Por tal razón, y en virtud de considerar a esta institución como una de las principales en ejercer un gran desarrollo en el liderazgo académico, predomina la

desvinculación de los padres en las actividades institucionales; lo que significó el principal compromiso por emprender el presente trabajo de investigación, el cual pretende lograr la integración de este importante elemento al contexto educativo desde todas las instancias, acompañado de la gran tarea por construir una mejor identidad dentro del marco académico, basada en la atención hacia sus actitudes, siendo estas razones más que suficientes para proponer un nuevo esquema que fortalecerá el cambio de todos los actores de la comunidad educativa.

La importancia de la realización de esta investigación, para intentar mostrar el camino que debe existir para un cambio necesario en la Gestión, Liderazgo y Valores del colegio “Siete de Noviembre” se genera tras la necesidad de fomentar nuevos cambios en el área educativa, tras la implementación de una nueva forma de pensamiento.

Razón más que suficiente que justifica el actual trabajo, lo que dará lugar a conseguir una forma de liderazgo, tras la participación de uno de los principales entes, como son los padres.

Esta investigación fue realizable debido a la predisposición que presentaron las alumnas al momento de realizar las encuestas y al dar sus entrevistas; la colaboración y conocimiento de los docentes que representó sin duda la base principal para la adquisición de información y la cercanía de los padres de familia que frecuentan las instalaciones del plantel.

Así también los instrumentos que facilitaron el desarrollo de esta investigación fueron las guías didácticas muy bien delineadas con bibliografías básicas complementarias, comprendidas y explicativas, facilitadas por la UTPL; el gran vínculo con la sociedad; la apretura de información dentro del plantel y el uso de las instalaciones para desarrollar la investigación.

Todos estos factores representaron las más grandes fortalezas para desarrollar este magnífico trabajo que buscó alcanzar los siguientes objetivos.

Se analizó la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el colegio fiscal “Siete de Noviembre”.

Se investigaron los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.

Se estableció si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores.

Se conoció la forma de organización que predomina en la gestión del centro educativo

Se determinó el tipo de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.

Se determinó el tipo de gestión que se desarrolla en el centro educativo.

Se fortaleció el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades

Los objetivos fueron logrados a cabalidad puesto que en primer lugar era imprescindible la comprensión de los referentes teóricos conceptuales para poder aclarar criterios y auto capacitarnos desarrollando las actividades teóricas-prácticas y así obtener un diagnóstico real de la gestión del liderazgo y valores en el centro educativo investigado.

Por ello como conclusión se enfatiza que la elaboración de esta tesis ha permitido valorar el proceso educativo, destacándose por la unificación de compromisos desarrollados por la institución y otros organismos, que sin duda ha permitido un avance más progresivo en los cambios educativos, creando un proceder de liderazgo en las estudiantes, todo esto derivado de cada actividad de las que se les ha permitido formar parte.

Por tal razón, se invita a leer esta tesis, de tal forma que conoceremos el proceso de desarrollo de una nueva propuesta encaminada a mejorar el proceso educativo, por la cognición que genera la importancia del análisis en el tema de Gestión, Liderazgo y Valores de la administración del colegio “Siete de Noviembre”, representando esta una fortaleza para la búsqueda continua del mejoramiento colectivo.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. LA GESTIÓN**

#### **Introducción**

Los procesos de transformación de la sociedad, en las dos últimas décadas, relacionadas con la globalización que impacta en la economía, la información y los modelos de desarrollo basados en la competitividad, condicionan un nuevo escenario para la educación, planteando nuevos retos sobre calidad, eficiencia y equidad, desafiando a los nuevos esquemas educativos, a través de la gestión por la búsqueda concreta de los actores comprometidos con las diversas funciones que desempeñan, tras los requerimientos de lograr una mejor participación en la planeación, ejecución y evaluación de los proyectos institucionales, con la visión de mejorar la calidad de los servicios educativos.

Para ello se requiere de un nuevo modelo de organización y funcionamiento de las unidades educativas, así y en virtud a la perspectiva de estos cambios, expresiones como gestión y liderazgo han sido insertados en los escenarios de los centros educativos, convirtiéndose cada día como una práctica indispensable de la gestión.

#### **2.1.1. Conceptos de Gestión**

La gestión constituye la acción y el efecto de administrar, de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las expectativas finales de las instituciones. (Palladino, 1998: 9).

En este sentido la gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración, la misma que tiene como finalidad el logro de determinados propósitos a través de la vinculación de procesos de planificación, organización y dirección.

Bajo otros aspectos, cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo

que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular.

El énfasis que se hace es debido a la posibilidad de que la gestión no está considerada como una ciencia, sino como una teoría; por este motivo todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de políticas educativas cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución a través de medidas administrativas y de gestión del establecimiento.

Reforzando el concepto de “Gestión”, se puede acotar que es un término que abarca varias dimensiones y muy especialmente una: la participación, la consideración de que esta sea una actividad de actores colectivos y no puramente individuales. (Mucchielli, 2002: 16).

El énfasis que se hace según esta definición, es debido a la cercanía que se tiene con el concepto de administración, resaltando la posibilidad de que la gestión es una actividad que arrojará resultados más óptimos a través de la vinculación de todos los actores que forman parte de la organización.

Por ello, la gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado; siendo la acción principal de la administración y la planificación.

Con ello también, Miguel Navarro al conceptualizar la gestión, menciona que ésta tiene que ver con el desarrollo de variados ámbitos que remiten las prácticas administrativas, organizacionales, culturales, políticas, sociales, académicas y pedagógicas, las cuales son realizadas por sujetos que la conforman y que orientan la cultura de lo escolar, dándose así una transformación en la institución y sus resultados. (Navarro, 2002: 115).

Así, bajo esta determinación, denotamos que la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos y organizacionales, emprendidas por varias personas que permiten mantener la autonomía institucional, enriqueciendo los procesos con el fin de responder eficientemente a las necesidades educativas, así cada integrante estará ligado a concebir un sentido de pertenencia dentro de los ideales establecidos, construyéndose grandes espacios para brindar un mejor servicio en la educación.

### 2.1.2. Importancia

Considerándose, que la institución representa la unidad de transformación de la educación, los modelos de gestión conquistan una importancia central; siendo que por ser facilitadores de las opciones de trabajo su reto se basa en la transformación de varios aspectos.

Guiomar Namó de Mello se ocupa de remarcar esta centralidad de la escuela cuando dice que: “Nuestra capacidad de conducir el proceso educativo para responder a los intereses de los sectores mayoritarios... debe tener en la escuela su punto de partida y de llegada”. (Mello, 1992: 19).

En este sentido, la gestión educativa como estrategia decisiva permite la conducción de las instituciones, constituyéndose la clave y herramienta fundamental para alcanzar el progreso y desarrollo de la educación.

La importancia de la gestión radica entonces en articular los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo, de la calidad, la equidad y la pertenencia de la educación para todos los niveles del sector educativo.

Así, la importancia de la gestión es tan importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación, sino se necesita de hacer planes sobre la forma como esa acción se habrá de coordinar. (Mercado, 1995).

Este autor considera esta función primordial para la dirección, ya que la gestión escolar es importante para el trabajo educativo porque permite a los establecimientos lograr buenos resultados, actuando en función de equidad; con ello también mejora el clima de trabajo lo que permite tener un establecimiento más comprometido y motivado; dando lugar también a que la escuela recupere y transforme su capacidad de transmitir cultura, contribuyendo a formar capacidades para la eficacia económica y la democratización política.

Con ello también se establece que la gestión es importante ya que “Constituye un proceso dinámico y evolutivo, que se adapta e influye continuamente en las

condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas, lográndose los objetivos que persiguen en la forma más satisfactoria posibles". (Venegas, 1993: 11).

Esta definición se enmarca en un proceso que se lleva a cabo dentro de la escuela, pero que a la vez mantiene contacto con la realidad social que lo rodea.

Por tal virtud, bajo estos parámetros discuro en la importancia de la gestión dentro del contexto social de nuestros días, ya que educar no sólo se basa en instruir, sino en la formación de personas con determinadas habilidades, teniendo como elemento substancial de las interacciones de los centros educativos a la comunicación, de tal forma que se logrará favorecer el análisis crítico de las problemáticas educativas en las funciones de liderazgo y gestión administrativas.

### **2.1.3 Tipos de Gestión**

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar; la misma que sigue una secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos en los eventos involucrados en su consecución.

Miguel Navarro al conceptualizar los tipos de gestión establece tres dimensiones: la dimensión macro al nivel de los sistemas escolares, entendida como *gestión educativa*; la dimensión al nivel de la institución descrita como la *gestión escolar* y la dimensión micro al nivel de los procesos académicos y de aprendizaje, referida como *gestión pedagógica*. (Navarro, 2002: 120).

Navarro al referirse a las dimensiones, deja claro que este término obliga a medir, a determinar tamaños abarcativos o esferas que se yuxtaponen, donde tales dimensiones determinan a un tipo preciso de gestión.

Así, destacamos al respecto que el proceso educativo con todo lo que conlleva, es de una alta complejidad, donde se realizan múltiples actividades a través de diferentes actores; diríamos entonces que es multidimensional, por lo tanto, primeramente a cada una de estas partes le correspondería una gestión

determinada, pero al mismo tiempo, todas encaminadas hacia un fin común; detallándolas a continuación:

## **1.- GESTIÓN EDUCATIVA**

La gestión educativa es una teoría relativamente nueva que une conceptos de la administración con los conceptos de educación, cuyo proceso está orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos, enriqueciendo los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas.

“En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática” (Casassus, 2000: 2).

La gestión educativa tiene que ver con toda la comunidad, con la escuela y sus funciones, igualmente con el bienestar, el aprendizaje y la tranquilidad de los estudiantes; de ahí que cada institución busque utilizar las herramientas a las que mejor se adapte, significa también la capacidad de generar, en función de situaciones concretas las mejores oportunidades de desarrollo; escuchando, viendo y palpando la realidad para tomar las decisiones correctas en el momento oportuno.

El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Así, la gestión educativa ha permitido que los establecimientos hayan evolucionado, logrando pasar de instituciones aisladas a funcionar como organizaciones abiertas y autónomas, a través de estas formas de gestión que ha concedido cumplir nuevos propósitos, estableciendo lineamientos de acción dentro de la administración.

## 2.- GESTIÓN ESCOLAR

Mucho se ha discutido en diferentes foros nacionales e internacionales, sobre un concepto de gestión escolar; de hecho, el término es útil pues designa ámbitos y procesos de la escuela que se hace necesario atender para mejorar la calidad del servicio educativo.

Respecto de la gestión escolar, es urgente avanzar hacia una concepción más amplia y profunda, es decir, hacia una gestión con la suficiencia teórica y metodológica para convertir a la escuela en una organización abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permitan crecer, que busque el asesoramiento y la orientación, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión integral y factible. (Tapia, 2003: 47).

Por ello, es necesario resaltar que la buena gestión escolar permitirá que la educación moderna cumpla con todas las demandas de su comunidad, calidad en cuanto a los procesos pedagógicos y exigencias en el sentido de la educación.

Pozner (1997) menciona que su objetivo primordial es centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos.

Considerándose que para tal dinámica de calidad es necesaria una excelente gestión, con miras hacia una visión moderna de la educación, en donde se deben implementar políticas para definir y precisar aspectos como contenidos, alcances, administración de la educación desde el pre-escolar hasta las universidades.

La realidad escolar es, compleja y multidimensional; por lo tanto, es posible identificar diferentes tipos de gestión escolar, donde cada uno reúne aspectos que los diferencian de los demás, aun cuando comparten según el tipo de escuela y otros aspectos en común.

- *Gestión basada en el liderazgo académico:* Este tipo de gestión privilegia el aprendizaje escolar como la tarea fundamental de todos en la escuela.

Usualmente este tipo se basa en un liderazgo encarnado en el director, en pocas ocasiones en el supervisor y, en menos ocasiones, en alguno de los docentes.

- *Gestión de capital social positivo:* Se basa en asignar máxima prioridad a crear y mantener una atmósfera de confianza. Para lograrlo se constituyen espacios de participación directa sobre las decisiones de la escuela, tanto de parte del equipo docente como de los padres de familia y, ocasionalmente, de la comunidad en general. Además, se crean relaciones fuertes de compañerismo mediante trabajo colegiado.
- *Gestión estructurada conforme a normativa:* Se basa en la estructuración de las relaciones entre los docentes y la atmósfera general de la escuela en la aplicación del reglamento. Se pone especial cuidado en la asistencia, puntualidad y en medidas disciplinarias, así como en aspectos administrativos.
- *Gestión inercial incremental:* Consiste básicamente en mantener la situación existente, sin que en el estudio se haya detectado la activación de estrategias o la conformación de factores innovadores en la escuela. Básicamente los directivos consolidan una organización que consideran está funcionando, en lo general, de manera adecuada.
- *Gestión orientada a mejorar la infraestructura:* Se pone en operación básicamente por el director, quien enfatiza como objetivo primordial el mejoramiento de las condiciones físicas del edificio, así como el buen mantenimiento del mobiliario.
- *Gestión autoritaria:* Aquí el director impone criterios personales como si fueran institucionales, también tiende a concentrar el poder en la toma de decisiones. De los alumnos y los maestros se espera una obediencia pasiva, ya que se enfatiza un ambiente de disciplina. En este tipo, la comunicación es mínima y unidireccional.

De esta clasificación se puede inferir que, indudablemente son los docentes y directivos a través de sus decisiones y comportamientos los que determinan qué tipo de gestión escolar desean o quieren implantar para su centro.

### **3.- GESTIÓN PEDAGÓGICA**

La gestión pedagógica es el nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto y está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, de qué manera asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y además la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

Para Batista (2001) la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos, entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

Así se considera que la gestión pedagógica de una institución educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, y tiene como dinamizador principal a la comunidad académica, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones contribuyen al desarrollo y el mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos.

De esta manera, posterior al análisis realizado, queda claro establecer que, lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo; sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer una mejor estructura educativa.

## **2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL**

### **2.2.1. Concepto de Liderazgo**

Aludiendo a las numerosas conceptualizaciones de liderazgo, está la de Gimeno Sacristán (1992) que lo define “como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”.

Este autor menciona que el liderazgo se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores que se encuentran generalmente sepultados en las rutinas cotidianas.

Por otra parte, el liderazgo se puede entender “Como la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana” (Chiavenato, 2001: 315).

Podemos observar en la concepción de este autor, la existencia de una situación para que se dé el liderazgo, además de una persuasión ejercida a cierto número de personas para alcanzar la meta que se ha trazado, a través de la comunicación que exista entre el líder y sus subordinados.

Sin embargo, el liderazgo como factor imprescindible para el logro de la calidad educativa, resulta ser un elemento de suma importancia en una institución que busca el mejoramiento y la excelencia, ya que el liderazgo educativo busca la transformación de la institución, procurando dejar atrás la visión de la escuela como una empresa, para darle un significado más acorde a su razón de ser.

Otras definiciones hacen hincapié en los procesos comunicacionales y la interacción entre el líder y el grupo, teniendo así que “el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, a logro de una o varias metas”. (Kotter 1990: 192).

Este término representa la capacidad de poder tomar la iniciativa en alguna cuestión, gestionar, convocar, promover, motivar, incentivar y evaluar un grupo.

Haciendo énfasis al liderazgo educacional, este se basa al desarrollo desde todas las perspectivas de la figura institucional, el mismo que está orientado a la coordinación de los esfuerzos del centro escolar que conduce, demostrada en la capacidad para guiar a los docentes en logro de las metas, contribuyendo a generar visiones de cambio en la institución.

### **2.2.2. Tipos de liderazgo**

En la mayoría de los casos, las investigaciones realizadas en torno a este tema se han centrado en la figura del director como líder único o, cuando menos, principal motor esencial del cambio y la eficacia escolar. En todo caso, son muchas y variadas las clasificaciones que se han hecho sobre los tipos de liderazgo pero a continuación se detallará algunas consideradas importantes por su síntesis y precisión.

#### **1.- EL LIDERAZGO INSTRUCTIVO**

En años más recientes la idea de liderazgo instructivo ha sido sometida a múltiples matizaciones. Por ejemplo, Du Four (2002) apunta a la necesidad de que el foco de atención del líder sea no tanto la enseñanza, sino el aprendizaje. Un liderazgo «que convierta el aprendizaje en la preocupación central del centro escolar posibilitará – señala Du-Four– el cambio sustantivo en la estructura y cultura de la escuela».

Desde parámetros más críticos se dirá, entre otras cosas, que atribuir el liderazgo instructivo al director del centro no es sino «devaluar, sutilmente, la iniciativa y formación didáctica del profesorado », o que un director difícilmente puede servir como líder instructivo en el centro escolar sin la participación sustancial de otros educadores, y que ese liderazgo ha de ser una empresa compartida, de comunidad.

Su cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces.

Esta noción de liderazgo instructivo, del líder como persona que conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluarla y cómo ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza, se ha ido perfilando en múltiples sentidos. Por ejemplo, Murphy (1990) ofrece una imagen más amplia de tal liderazgo al señalar que se articula básicamente en torno a cuatro pilares:

-Definir la misión y establecer metas escolares que enfatizan el logro de los alumnos.

-Gestionar la función de producción educativa, entendiendo por tal coordinar el currículo, promover enseñanza de calidad, llevar a cabo supervisión clínica y evaluación/valoración de los docentes, ajustar materiales de enseñanza con metas curriculares, distribuir y proteger el tiempo escolar, y controlar el progreso de los alumnos.

-Promover un clima de aprendizaje académico estableciendo expectativas y estándares positivos elevados de conducta y rendimiento académico del alumno, mantener alta visibilidad y proporcionar incentivos a alumnos y estudiantes, así como promover desarrollo profesional no aislado de la práctica instructiva.

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

Con estas premisas, el liderazgo instructivo va a convertir el aprendizaje en el eje principal de la educación, favoreciendo la capacidad colectiva para la resolución de problemas y mejorar los resultados a través de una innovación cultural dentro de la institución.

## 2.- LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

A este tipo de liderazgo también se le llama “transformador” o “transformativo” y se inscribe en lo que se conoce como “reestructuración escolar”. Habría que señalar aquí, que reestructurar se relaciona con otros términos como reconstruir, reinventar, reformular, transformar o alterar.

Este concepto fue introducido por Bass (1985), quien menciona que “el liderazgo transformador incluye 4 componentes”:

Carisma, que consiste en el poder referencial y de influencia.

Consideración individual, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.

Estimulación intelectual, es la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.

Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

Kennet Leithwood (1994) considera el liderazgo transformacional como el adecuado al movimiento de “reestructuración” de las escuelas.

Leithwood (1990), estima que el liderazgo instructivo (pedagógico), se ha ido agotando y quedando insuficiente ante los desafíos a que se enfrentan las escuelas y a las que deberán enfrentarse en el futuro”.

El modelo de liderazgo de Leithwood (1994), comprende “ocho dimensiones”, que para fines de este estudio se mencionan a continuación:

1. Construir una visión de la escuela. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

2. Establecer las metas. Es uno de los focos centrales del liderazgo, establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
3. Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
4. Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.
5. Proporcionar modelos de las mejores prácticas de acuerdo con los valores importantes de la organización. Es decir, proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.
6. Inducir altas expectativas de realización (resultados). Que el líder sepa transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.
7. Construir una cultura escolar productiva. Se refiere a que hay que contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueva el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.
8. Desarrollar estructuras para una mejor participación en las decisiones escolares. Es decir, crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

Es preciso resaltar que cada una de estas ocho dimensiones son funciones y no roles, estando asociadas con prácticas específicas, según lo menciona el autor.

Bajo estos parámetros se establece que Leithwood ha defendido el liderazgo transformacional como el más adecuado para el nuevo contexto de cambio de las organizaciones educativas.

Sin embargo, hay que señalar que según (Sheppard, 1996), existen formas y conductas destacadas en la orientación del “liderazgo instructivo”, ya que pueden

tener una naturaleza transformadora al incrementar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación del profesorado.

Desde esta conceptualización, las perspectivas "transformadoras" del liderazgo, como se ha descrito, en lugar de limitarse a hacer transacciones en un contexto cultural dado, pretenden –más proactivamente– incidir en cambiar el contexto cultural en que trabaja la gente, pensando que esto alterará las dimensiones individuales.

### **3.- LIDERAZGO PERSUASIVO**

Los profesores Louise Stoll y Dean Fink (Stoll y Fink, 1999), en su popular obra "*Changing our schools*", proponen este tipo de liderazgo a partir de su trabajo con más un centenar de líderes escolares en las escuelas Halton (Canadá). Este tipo de liderazgo se sustenta en cuatro premisas básicas:

- Optimismo: el líder mantiene altas expectativas para los otros.
- Respeto a la individualidad de cada ser humano que se manifiesta en comportamientos como civismo, educación, cortesía y afecto.
- Confianza, dado que los seres humanos son interdependientes, la confianza se convierte en la más alta forma de motivación humana.
- Intencionalidad: los líderes persuasivos actúan a partir de una postura intencionalmente sugerente.

Con estas premisas, el liderazgo persuasivo se desarrolla en cuatro dimensiones: la auto-invitación, tanto personal como profesional, y la invitación a los otros, también personal y profesional.

### **4.- LIDERAZGO EDUCACIONAL**

Hablar de liderazgo educativo, de manera lógica, nos sitúa en la figura de los directivos escolares; sin embargo, en la realidad es algo que no siempre concuerda. De hecho, existe bastante confusión entre el término directivo y el de líder, principalmente porque no cualquier directivo es capaz de liderar un equipo, y porque no todo líder de equipo ocupa un cargo de responsabilidad directiva.

Según Kotter (1996), "Es el proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios" .

En este sentido sostenemos que el liderazgo educacional es un proceso que permite ejercer una influencia en el ámbito de dirección, lográndose un influjo en los miembros de la comunidad educativa, transformando los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar la inclinación a tomar riesgos y experimentar.

Lloyd (1982), menciona que el liderazgo educacional consiste en obtener lo mejor de la gente, su mejor aplicación, esfuerzo, y su mayor cooperación y lealtad; sin dejar de lado el promover su bienestar y desarrollo personal

Con ello enfatizamos ciertamente que el liderazgo educacional puede marcar una diferencia en el aprendizaje de los alumnos, logrando cambios en las doctrinas burocráticas por dinámicas de mayor identidad, colaboración y compromiso.

Para que el directivo escolar pueda llevar a la práctica las habilidades que lo constituyen un buen líder, es necesario que posea ciertas características imprescindibles para tal fin; entre éstas destacan la visión, el amor a la actividad, el coraje y el valor, la gran capacidad de comunicación, la capacidad de saber identificar las oportunidades y el vencer el temor a los errores.

Como Bressoux señala los directores eficaces son líderes pedagógicos, ponen el acento en el aprendizaje de los alumnos, fijan los objetivos, y son optimistas en cuanto a la capacidad de los alumnos y profesores para alcanzarlos. Son muy activos, se sienten responsables de la enseñanza de los alumnos, y observan regularmente a los docentes. (Bressoux, 1994: 118).

Con esto señalamos que el líder educacional es esencialmente aquel docente o directivo que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, el demostrar su competencia profesional a través del mejoramiento de la educación y el cambio permanente de la institución.

### **2.2.3. Características del liderazgo**

Desde su origen, el hombre se ha agrupado en comunidades. Comunidades que, para su subsistencia, tuvieron que tomar decisiones, coordinar esfuerzos y llevar a cabo acciones enfocadas hacia el progreso y el bienestar común. Se puede observar a través de la historia, que en los diferentes pueblos y culturas, surgen siempre individuos que se destacan por ejercer siempre estas funciones. A estos individuos se les ha calificado con el título de líderes.

"Los pasos de los grandes líderes son como truenos que hacen retumbar la historia. A lo largo de los siglos -desde los antiguos griegos hasta hoy, pasando por Shakespeare-, pocos temas han resultado tan fascinantes para dramaturgos e historiadores como la personalidad de los grandes líderes. ¿Qué los hace destacar? ¿Qué explica esa electricidad peculiar, indefinible, que corre de los conductores de pueblos a los pueblos guiados por ellos?" (Nixon, 1984: 9).

Por ello, para ejercer un Liderazgo realmente efectivo el secreto real se logra gracias al componente fundamental de cualquier proceso, la actitud mental positiva y la organización adecuada para una vida muy bien llevada.

Sin embargo, las características de un liderazgo efectivo son varias y tenemos que reunir dichas para liderar de forma positiva.; por tal razón a continuación presentamos algunas de ellas:

#### **1.- Capacidad de Argumentación:**

Uno de los aspectos más importantes de un buen liderazgo es que tenga capacidad de argumentar. Para un líder no debe existir la frase: "No tengo palabras para describirlo", hay que tener siempre las palabras adecuadas, la mejor forma de describir y definir los pensamientos, lo que se quiere y lo que de cree correcto.

**2.- Control Emocional:**

Las principales características del liderazgo no podían dejar de lado: “el control emocional”. Un líder no puede dejarse llevar preso de la ira, el amor o el pánico, un líder tiene que controlar sus emociones.

**3.- Confianza y Seguridad:**

Si un líder no es seguro entonces no hay característica de liderazgo que valga, el liderazgo incluye confianza y seguridad.

**4.- Humildad y Sinceridad:**

Parece una característica de liderazgo absurda pero es importantísima, tenemos que mostrarnos sinceros y humildes y si nuestra sinceridad y humildad no es suficiente para liderar es que entonces nos falta mucho mejorar como persona, pero si simplemente te dedicas a fingir y mentir, ni mejoras como persona ni nada y al final como al primer ministro británico te terminarán pillando algún día y eso te pasará mucha factura.

**5.- Cuidar la Imagen:**

Se podría pensar a simple vista que esto entra en contradicción, pero no, nos referimos a mejorar constantemente como persona, ya que eso no significa que no podamos aprender a desenvolvernos socialmente para caer mejor, ser más aceptados, más seguidos, mejor valorados y admirados.

Estas características son aquellas que comprometerán a los seguidores, de manera de generar confianza y credibilidad, ya que si no hay compromiso en el líder, no habrá eficiencia ni asertividad, nadie se comprometerá con el logro de los objetivos.

## **2.3. DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER**

### **1.- El Directivo**

El directivo escolar es el administrador de la organización llamada escuela. Para (Owens, 1976), es la persona designada o autorizada para patentizar un poder de corte administrativo, es el que tiene que asumir la responsabilidad de organizar, operar y administrar un plantel educativo, para llevarlo hacia una escuela de calidad; demostrar además que su autoridad se manifiesta como una capacidad moral ganada.

Así, a través de este apartado se estipula, que el directivo es quien propicia las buenas relaciones entre la comunidad escolar, para lo cual es necesario que sepa trabajar de forma cooperativa, respetando y delegando participación a todos los miembros de la institución para el beneficio de la misma; siendo una de las funciones que le competen como el liderazgo.

Independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal y otros.

Un buen directivo debe reunir una serie de características para poder realizar un trabajo adecuado y acorde con la proyección deseada en la institución o empresa que dirija. En este contexto, el ejercicio de la práctica directiva requiere de competencias específicas para un desempeño profesional, ya que su labor tiene un alto nivel de complejidad por las particularidades de cada institución escolar.

La lista de valores que deben adornar a un buen directivo puede ser muy larga, pero si partimos de la base que una institución es estrategia, maniobra y personas, las cualidades más importantes son:

*Saber interpretar la realidad y traducirla a acciones concretas de la institución.* La realidad es compleja, desordenada y contradictoria. Toda esta información se debe saber recoger y ordenar.

*Relacionarse positivamente con los empleados* para sacar lo mejor de los que trabajan con nosotros es una buena estrategia, pero hay que tomar en cuenta que la orden gratuita y el miedo son la peor arma.

*Entender a la gente, ponerse en su lugar, ayudarles a buscar soluciones y exigirles la puesta en marcha de soluciones,* son la mejor manera de relacionarse con los trabajadores. Hay que ayudar y exigir, pero no exigir sin ayudar.

El directivo que piensa que la culpa de todo lo que pasa es sólo de los demás, y no tiene identificado los motivos por los que las cosas no pasan como él desearía, es que seguramente no está haciendo bien su trabajo.

## **2.- El Líder**

El líder tiene la capacidad para influir en un grupo con el objetivo de lograr metas con éxito, por eso se trata de una labor de mucha responsabilidad que conlleva influenciar a las personas positivamente para que trabajen conjuntamente con entusiasmo en los proyectos a fin de establecer metas que concluyan con los objetivos del bien común.

Se puede decir que el concepto de líder educativo siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre los actores educativos, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre el colectivo, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente sobre el grupo de estudiantes.

La esencia del líder educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los que conforman la institución educativa, por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas por un superior.

Por ello Grinberg (1999), establece el liderazgo educativo como la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos.

A ello se hace énfasis, que el líder educativo es aquél que tiene la habilidad de problematizar prácticas y propuestas de reformas que son dadas por sentadas, que no son cuestionadas, y que presentan muchas veces lógicas internas basadas en principios que si bien mantienen una ilusión científica, tienden a generalizar supuestas soluciones, ignorando la complejidad de las condiciones locales, contextuales y contingentes.

Bajo todos estos parámetros, se plantea que el directivo se basa en lograr cambios en función de lo administrativo, superando los parámetros establecido bajo un mismo contexto, pero el líder se identifica por tener una visión futurista, la misma que está relacionada al cambio, de tal forma que optimice los nuevos procesos estructurales.

Pero más allá de contextos y contenidos se debe proponer la idea de que el verdadero líder educativo es quien bajo su postura como trasmisor de ideas y conocimientos sepa manejar su profesión y sus acciones bajo un contexto del verdadero líder ejemplar, por medio de la motivación y el impulso por afrontar nuevos retos y discernir los valores éticos y morales como un verídico desafío para la sociedad.

## DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

| DIRECTOR  | LÍDER   |
|---|---|
| Se sustenta en la legalidad estatutaria y el procedimiento formal de designación. | Se sustenta en la legitimidad del mandato que asume.        |
| Confía en la disciplina y solidez de la organización.                             | Se inspira en la convicción y la entrega de sus seguidores. |
| Responde a plazos estrictos.  | No está sometido a términos o fechas.                       |
| Basta con SER.  | Debe SER y PARECER.   |
| Siempre aspira a ser líder.   | Suele transformarse en dirigente, aunque no lo sea.         |
| El carisma es institucional y se traspassa.                                       | El carisma es personalísimo e intransferible.               |
| Manda.  | Convence.   |
| Quiere que se respeten los principios.  | Quiere que los principios se disfruten.                     |
| Se inclina por la capacidad y la efectividad.                                     | Capacidad, efectividad e ideología.                         |

### 2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

#### 1.- ¿Qué son los valores?

Este concepto abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías. En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella.

El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. “La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad”. (Vásquez, 1999: 3).

En este sentido los valores son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

Con ello también Rokeach (1973), menciona que "El valor es una creencia duradera, de la que un específico modo de conducta o un estado final de existencia es personal o socialmente preferible a otro modo de conducta o estado final de existencia opuesto o contradictorio".

Así indicamos que los valores son una cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación, produciendo un comportamiento innato que beneficia tanto a quien lo ejercita como a quien lo recibe.

Rodríguez Luño (1982): indica que "Los valores son cualidades intuitas directamente e inmediatamente por los sentimientos espirituales; no son el resultado de una abstracción que tenga como punto de partida los bienes existentes en este mundo. Son por el contrario, objetos ideales que se intuyen cuando se prescinde por completo del concepto del ser"

Con esta definición observamos que los valores están unidos a los seres, por eso estos no se crean, sino que se descubren, es decir no surgen como producto de una deducción lógica, sino que es percibido de modo estimativo.

Con este apartado se concluye que los valores son aquellas características morales en los seres humanos, tales como la humildad, la piedad y el respeto; a nuestro entender, es aquella escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar; se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño. Ésta es la que nos ayuda a discernir lo bueno de lo malo y la que, consecuentemente, fijará los valores de cada uno de nosotros.

## 2.- LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES EN LA EDUCACIÓN

La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad (Vásquez, 1999: 3).

Sin embargo, actualmente sobrevivimos en la amenaza de una violencia ligada a los problemas de coexistencia de aberraciones racistas, expansionismos territoriales de lucha religiosas, de actos terroristas, de deshumanización en general.

Una sociedad que evoluciona a ritmo acelerado, de tal manera, que lo nuevo vale por mero hecho de ser nuevo, un mundo materialista en el que se busca el placer y el bienestar.

En este contexto, la educación actual comienza a considerarse como la única alternativa para reiniciar un proceso de re-humanización de la humanidad.

Recién está comenzándose a mirar a la educación como el espacio apropiado para generar procesos de cambios que permitan re-conceptualizar la vida y vivirla en el contexto ético y moral que ya hemos perdido, todos los países del mundo están planteando reformas educativas dentro de este contexto socio político-económico mundial.

Se han convencido, mejor dicho, nos hemos convencidos que no se puede educar para formar ciudadanos locales sino ciudadanos del mundo.

La educación de una persona debe tratar todos los aspectos y dimensiones que conforman al ser humano, de manera integral, por tanto, los valores forman parte de la educación.

Los valores no tienen existencia real sino adherida a los objetos que lo sostienen. Antes son meras posibilidades." (Prieto, 1984: 186)

En este sentido, se proponen nuevos diseños curriculares como parte de las reformas educativas entre ellos, la educación en la práctica de valores, la interculturalidad, la educación ambiental y el desarrollo intelectual surgen como los ejes indispensables que de una u otra manera se convierten en la solución de la serie de problemas enunciados y de los otros que quedan en la clandestinidad.

La sociedad se sumerge cada día en una serie de problemas que afectan seriamente a los seres humanos, convirtiendo a las empresas fáciles de enfermedades físicas y psíquicas. Las características de la sociedad actual son: El consumismo; el hedonismo; el permisivismo y el relativismo.

Se pretende que los maestro seamos educadores exclusivos de los niños y jóvenes y que los padres de familia sean los únicos procreadores, alimentadores y suministradores de todo lo necesario. Para educar coherentemente en función de las demandas sociales, debemos conocer la realidad nacional. El Ecuador requiere de un sistema educativo que responda a sus necesidades para lograr el crecimiento humano de sus habitantes.

### **3.- LA FUERZA DE LA EDUCACIÓN EN LA PRÁCTICA DE VALORES**

Para Juárez, al referirse a la educación en la práctica de valores indica que "las cosas pasan pero queda el valor de lo que esas cosas fueron, y es en ese momento cuando el valor comienza a tener sentido en la persona". También especifica que "educar se convierte en una realización constante de valores, transmitiéndolos, ponderándolos y cultivándolos, como una forma de internalizarlos y la mejor manera de evaluar la internalización de un valor es a través de la actitud ejemplificante del individuo".( Juárez, 2000: 42).

La educación en valores como eje transversal contribuye al desarrollo integral de los ciudadanos y las ciudadanas que a través de la promoción de valores, de actitudes, de conceptos y de procedimientos que desde una perspectiva ética combinen la dimensión global y local de esta problemática y favorezcan la consolidación de una sociedad más justa, equitativa, democrática, tolerante y solidaria.

Por tal razón, la educación ecuatoriana debe cimentarse en la formación de valores y actitudes, en el desarrollo del pensamiento y la creatividad como instrumento del conocimiento y en la práctica como estrategia de la capacitación operativa frente a la realidad.

#### **4.- CONCEPTUALIZACIÓN E IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN EN VALORES**

La educación en valores, vinculada a los currículos a través de distintas opciones es un medio para impulsar la relación entre la escuela y su entorno, permitiendo de esta manera abrir más la escuela de la vida e impregnarla de la realidad social.

También facilita la formación de ciudadanos adaptable a los cambios, comprometidos con una vida en paz, con las responsabilidades inherentes a la pertenencia a una comunidad, al desarrollo de la solidaridad en su entorno social y a la preservación y construcción de su ambiente. Así lo señala (Isaac, 1991: 24).

Bajo estos parámetros la educación en valores permite humanizar al ser humano, por ello la educación está pasando por un proceso de transformación necesaria, lo que permite ser mejores personas en cada espacio en el que nos desarrollamos.

Parafraseando a Savoy (1984) diríamos que el ser del hombre logra acrecentarse a través de los diversos aprendizajes que efectúan a lo largo de toda su vida; el hombre se instruye (del latín instruo, edificar), se forma (adquiere forma), se educa (del latín educaré), se alimenta con los elementos culturales que por medio de sucesivos aprendizajes incorpora su personalidad.

Con ello diríamos que la educación forma parte esencial en el proceder de las personas y que depende mucho, de las adquisiciones que se ha tenido en el transcurrir del tiempo para lograr un buen desarrollo personal.

Educación y valores es enseñar una ética frente a la existencia, para que con sabiduría se aprenda a bien ser.

Así, (Gregoria, 1988) establece que, la educación con valores es ayudar a los demás a conocer y a comprender, a creer y a dudar, a recibir y a aportar.

La educación de acuerdo con estas perspectivas no es enseñarle a alguien algo que no sabía, sino crear esas condiciones para hacer de esas personas, alguien que no existía.

La educación en valores es importante cuando las mujeres y los hombres hayan llegado a encarnar en su conducta diaria determinados valores, y las condiciones sociales permitan su vivencia. El hombre del mañana estará perfilado por los valores que lo dirijan, por eso conocer e ir practicando esos valores desde la infancia debe de ser una de las misiones prioritarias de la educación.

Analizándose todos estos argumentos, diríamos que la educación en valores es el desarrollo moral del educando, por lo tanto tiene que incrementar en primer lugar la armonía para conseguir que sea capaz de detectar las situaciones morales y el conflicto entre valores y las aborde de manera nacional autónoma y dialógicas.

## **5.- PRACTICAR VALORES DESDE LA ESCUELA**

La consecuencia inmediata de la acción de tan variada influencia educativa en niños y jóvenes es la pluralidad de códigos de conducta que ellos perciben y la perplejidad de las familias ante la rebeldía de sus hijos que, cada vez a una edad más temprana, rechazan las normas de conducta tradicionales.

En los últimos años, las sociedades democráticas, y de manera muy notable la sociedad española, han experimentado profundos cambios sociales, políticos y económicos que han originado la aparición de un ciudadano más individualista, que tiende a basar sus valores y comportamientos en elecciones personales y a depender menos de la tradición y del control social ejercido por aquellas instituciones que tradicionalmente eran las depositarias y las intérpretes de los códigos de conducta: familia, iglesias, grupos sociales, partidos políticos, etc.

Frente a los códigos grupales emerge una escala de valores menos uniforme, una moral de situación que parece fragmentar la vida personal y social en mil visiones distintas y, muchas veces, contrapuestas. Un individualismo, en fin, que incita al individuo a desarrollarse de espaldas a su contexto cultural e histórico de manera atomizada.

La multiplicidad de códigos morales es una característica propia de nuestro tiempo. La sociedad democrática no puede eludir la tarea de socializar a los niños y jóvenes, proporcionándoles a través del sistema educativo las enseñanzas y la reflexión necesarias para que puedan convertirse en personas libres y honestas y en ciudadanos activos.

La vida en sociedad demanda acciones y conductas concretas que exigen a los individuos la consideración de la presencia de los otros, el derecho de todos a ser

tomados en cuenta y la necesidad de cumplir determinadas reglas de convivencia. Los niños y los jóvenes tienen que aprender que pertenecer a una sociedad democrática es formar parte de una colectividad que se ha dotado a sí misma de un conjunto de valores y normas que expresan el consenso, la racionalidad, la libertad, el respeto a los demás y la solidaridad que constituyen los cimientos de la misma.

Por ello, proporcionar a niños y jóvenes una educación de calidad no consiste sólo en adquirir más conocimientos instrumentales ni más habilidades cognitivas, artísticas o afectivas, sino también educar en valores. El sentido que tiene hoy la educación, que la sociedad le exige, es el pleno desarrollo de la personalidad de los alumnos. La educación debe favorecer la adquisición de hábitos de convivencia y de respeto mutuo y desarrollar en los alumnos actitudes solidarias.

## **6.- LA EDUCACIÓN EN VALORES, UNA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA**

En la sociedad actual, la educación debe contribuir a formar personas que puedan convivir en un clima de respeto, tolerancia, participación y libertad y que sean capaces de construir una concepción de la realidad que integre a la vez el conocimiento y la valoración ética y moral de la misma.

El objetivo primero y fundamental de la educación es proporcionar a alumnos y alumnas una concepción de la realidad capaz de integrar el conocimiento y la valoración ética y moral de la misma, mediante la transmisión y el ejercicio de los valores que hacen posible la vida en sociedad, el respeto a todos los derechos y libertades fundamentales y los hábitos de convivencia democrática y de respeto mutuo.

Cuando tanto se habla de la mejora de la calidad de la educación, debe necesariamente insistirse en que tal educación ha de ser capaz de ayudar a todos los alumnos, sin restricciones ni discriminaciones de ningún tipo, a aprender y desarrollarse, a formarse como personas y como ciudadanos, a construir y realizar su propio proyecto de vida en el marco de una sociedad democrática. Sin embargo, no se puede olvidar que los niños y los jóvenes no se educan solamente en la escuela.

El papel de la sociedad y de la familia es fundamental para conseguir un desarrollo personal completo y armónico. En concreto, la educación en valores no puede entenderse al margen del ambiente y la influencia familiar; la familia es la primera institución responsable del desarrollo de valores desde la edad infantil y esa responsabilidad debe ser subrayada.

No obstante, tampoco puede ignorarse que en la moderna sociedad de la información hay otros elementos del entorno que desempeñan un papel relevante en la transmisión y conformación de valores en los jóvenes. Una de las mayores novedades de nuestro tiempo consiste en la gran influencia que ejercen la televisión, los medios de comunicación o la información a la que se accede a través de Internet, que son también instancias educativas que se escapan al control de las familias y de la escuela.

En este sentido se establece, que una educación de calidad que permitirá el desarrollo integral del individuo, estará basado en principios fundamentales hacia una buena formación en valores éticos, como búsqueda de la convivencia basada en armonía, responsabilidad y justicia social.

Siendo que a través de esta práctica, el sistema educativo tiene como metas cimentar a la educación a través de los valores, basada en la estrategia de capacitación operativa frente a la realidad en la que nos desenvolvemos, con la finalidad de formar a ciudadanos solidarios y profundamente comprometidos con el cambio social.

### 3. METODOLOGÍA

La institución educativa en donde desarrollé la investigación, en forma individual, es EL Colegio Fiscal Femenino “Siete de Noviembre, fundada el 5 de agosto de 1985, actualmente promoviendo 26 años de servicio. Esta institución se creó gracias al apoyo incondicional y el liderazgo de un grupo de mujeres naranjaleñas quienes fueron las forjadoras de este proyecto que consistió en largos meses de persistencia, lo que conllevó a crear el primer colegio femenino en el cantón.

Durante los primeros años, esta institución prestaba sus servicios con dos especialidades que eran Contabilidad y Secretariado, pero con el devenir de los años y bajo los parámetros de las grandes demandas de las nuevas sociedades se creó una nueva especialidad como lo es el área de Informática.

Esta institución que sirve a la comunidad naranjaleña, se encuentra ubicada en las calles Mons. Gilberto Guzmán y Reverendo Oswaldo Rodríguez, albergando actualmente a 630 estudiantes en total, 21 maestros, 5 directivos, 2 administrativos y 2 de servicio; además cuenta con 18 cursos, un laboratorio de informática, uno de inglés y una biblioteca y está liderada por la rectora del establecimiento.

Es importante establecer que un alto porcentaje estudiantil proviene de hogares de bajos recursos económicos, desintegración familiar, desempleo, chicas con problemas de embarazos precoces, madres solteras, etc. Todos ellos considerados como elementos que influyen en un alto grado de deserción escolar.

#### 3.1. Participantes

La muestra idónea para el estudio y desarrollo de este proyecto de investigación, está constituido por 60 elementos, los mismos que se subdividen en: 20 maestros, 5 directivos, 20 estudiantes seleccionadas del 10<sup>mo</sup> año lo que constituye un 3% del total de las estudiantes y 15 padres de familia.

El Equipo Directivo de la institución está conformado por: una Rectora, un Vicerrector, una Coordinadora de Talento Humano y dos Vocales Principales, recalándose así que todos los que conforman la parte medular del establecimiento

fueron escogidos para aplicar el presente estudio, los mismos que poseen un título profesional y la experiencia requerida para ser parte de una dirección.

**Tabla 1.**Equipo Directivo y Docente del colegio “Siete de Noviembre” clasificado por edad

| <b>CANTIDAD</b> | <b>EDAD</b>     |    | <b>%</b> |
|-----------------|-----------------|----|----------|
| <b>25</b>       | <b>23- 25</b>   | 1  | 4%       |
|                 | <b>26- 30</b>   | 4  | 16%      |
|                 | <b>31- 40</b>   | 4  | 16%      |
|                 | <b>41- 50</b>   | 9  | 36%      |
|                 | <b>51 a más</b> | 7  | 28%      |
| <b>Total</b>    |                 | 25 | 100%     |

**Fuente:** Encuesta directa a directivos y docentes del colegio “Siete de Noviembre”

**Elaboración:** Denisse Abril O.

La edad promedio de los docentes y directivos que forman parte del plantel está entre los 40 y 50 años, lo que representa un 36%; reflejándose sin duda el grado de experiencia en el manejo de una institución educativa, pasando por una historia entregada de lleno a la institución como ex estudiantes, padres de familia, y ahora como autoridades y docentes de la misma.

Según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada se refleja que dentro de la institución tenemos mayor participación de gente adulta, con varios años dedicados al servicio de la educación; los cuales gozan de la experiencia suficiente como para compartir sus conocimientos a uno de los grupos más vulnerables de la sociedad como son las jóvenes que se educan en este establecimiento, reflejándose el alto grado de responsabilidad profesional, lo que impulsará a lograr un mejor desarrollo académico, manteniéndose la garantía de brindar una educación de calidad.

**Tabla 2.** Personal directivo y docente del colegio “Siete de Noviembre” clasificados por sexo

| SEXO      | FRECUENCIA | %    |
|-----------|------------|------|
| Femenino  | 20         | 80%  |
| Masculino | 5          | 20%  |
| Total     | 25         | 100% |

**Fuente:** Encuesta directa a directivos y docentes del Colegio Siete de Noviembre

**Elaboración:** Denisse Abril O.

A través de los datos obtenidos mediante esta encuesta denotamos claramente que las mujeres dominan el colectivo de educadores de esta institución, observándose el 80% del personal docente que pertenece al género femenino, frente a un 20% del personal masculino del plantel.

Con ello se resalta la presencia del sexo femenino en la toma de decisiones para la institución, con una Rectora al frente de un grupo de trabajo heterogéneo en edad y experiencia.

De esta manera evidenciamos la gran conquista de la mujer en terrenos cada vez más amplios, siendo ya una realidad que ha ganado mayor protagonismo para asumir cargos jerárquicos en puestos de trabajos, tratando de dejar a un lado el gran prejuicio de que la mujer es inferior al momento de desempeñar una tarea.

**Tabla 3.-** Personal directivo y docente del colegio “Siete de Noviembre” clasificados por títulos profesionales

| TITULO ACADÉMICO                       | FRECUENCIA | %    |
|--|------------|------|
| Profesores en Segunda Enseñanza        | 7          | 28%  |
| Licenciados en Ciencia de la Educación | 13         | 52%  |
| Diplomado en Ciencias de la Educación  | 4          | 16%  |
| Máster en Ciencias de la Educación     | 1          | 4%   |
| Total                                  | 25         | 100% |

**Fuente:** Encuesta directa a docentes y directivos del colegio Siete de Noviembre

**Elaboración:** Denisse Abril

Es rescatable que esta institución cuente con un personal docente muy preparado en aulas universitarias, lo que responde a un 52% de maestros con títulos de tercer

nivel, así como el 16% con diplomados; sin duda porcentajes muy altos que permiten destacar la loable instrucción de los mismos, lo que refleja responsabilidad y compromiso con sus educandos al garantizarles maestros capacitados científicamente como sus guías de aprendizaje.

Lo extraño es que se manifiesta un porcentaje del 4% en docentes con título de cuarto nivel, quizás porque se refleja bajo incentivo por parte de la institución a que se sigan preparando con la finalidad de brindar un mejor servicio educativo a la sociedad naranjaleña.

**Tabla 4.-** Población estudiantil del colegio “Siete de Noviembre” clasificada por edades

| <b>EDAD</b>  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>%</b> |
|--------------|-------------------|----------|
| 13           | 7                 | 35%      |
| 14           | 11                | 55%      |
| 15           | 2                 | 10%      |
| <b>Total</b> | 20                | 100%     |

**Fuente:** Encuesta directa a estudiantes del colegio Siete de Noviembre

**Elaboración:** Denisse Abril

La población seleccionada pertenece al 10° año, las mismas que fueron seleccionadas por su alto nivel de rendimiento académico; perteneciendo a este curso la Alcaldesa del plantel; identificándose con ello un alto nivel de participación en las diversas actividades curriculares. Así, a través de estos resultados evidenciamos que prevalece el 55% de estudiantes en edades con mayor posibilidad de interpretar las preguntas planteadas.

**Tabla 5.-** Población estudiantil del colegio “Siete de Noviembre” clasificada por sexo.

| <b>SEXO</b>  | <b>F</b> | <b>%</b> |
|--------------|----------|----------|
| Masculino    | 0        | 0%       |
| Femenino     | 20       | 100%     |
| <b>Total</b> | 20       | 100%     |

**Fuente:** Encuesta directa a estudiantes del colegio Siete de Noviembre

**Elaboración:** Denisse Abril

Los resultados de esta encuesta demuestran que el 100% de sus estudiantes son de género femenino, cuya población se ha incrementado considerablemente en los últimos 3 años, lo que significa que la sociedad del cantón se muestra satisfecha por la calidad de educación brindada en la institución.

### **3.2. Materiales e Instrumentos**

Una de las etapas más importantes dentro del proceso de investigación es la obtención de información, para la cual se considera indispensable aplicar varias técnicas, por ello para realizar este minucioso trabajo se utilizaron las siguientes técnicas: la entrevista, la encuesta y la observación directa, cada una con sus respectivos instrumentos.

Para la aplicación de dichos instrumentos a las estudiantes de la institución se realizó una solicitud previa a la Rectora del establecimiento, cuya finalidad comprendía en requerir del permiso correspondiente para esta aplicación

El cuestionario fue el primer instrumento de investigación que se aplicó a los actores de esta investigación, para lo cual se emplearon cuatro tipos de cuestionarios; uno aplicado a los directivos, a los maestros, a las estudiantes y otro a los padres de familia.

Cuyos objetivos consistieron en:

Recopilar la información necesaria y oportuna sobre “La gestión, Liderazgo y Valores en la administración del Colegio Femenino Siete de Noviembre”.

Conocer la resolución de conflictos a través del reglamento interno, clima institucional, la promoción de liderazgo educativo, habilidades reconocidas para ser líder y como se lleva a cabo la gestión pedagógica en la institución.

Identificar la forma de contribuir al liderazgo académico por parte de los directivos.

Dicho instrumento fue elaborado minuciosamente, de tal forma que permitió que los encuestados nos suministren información clara y concisa, ya que se empleó un lenguaje claro y concreto.

El mismo se lo aplicó en varios momentos, primero se procedió a entregarlos a los directivos del plantel; de tal forma que nos ayudaría a recopilar información sobre la gestión administrativa y de liderazgo que vienen emprendiendo.

De la misma manera, se lo aplicó a los docentes del establecimiento, después de horas laborales con la finalidad de reunir a todos y que desarrollen de la forma más adecuada el mismo, dándonos lugar a identificar la gestión y liderazgo que vienen desarrollando al momento de dictar la cátedra.

Así mismo, se empleó este cuestionario a 20 estudiantes de los décimos años, las mismas que estuvieron prestas a colaborar aun en horarios de receso; las cuales tenían que analizar en cada respuesta dada sobre el liderazgo de las autoridades y la gestión que están llevando a cabo.

El cuestionario que se aplicó a las autoridades contó con 14 ítems, el de los maestros con 16 ítems, el de las alumnas con 14 ítems y el de padres de familia con 10 ítems; teniéndose como referencia tres escalas: siempre, a veces y nunca.

Con este instrumento se descubrió la percepción que tienen los directivos, docentes, y estudiantes acerca de la gestión, liderazgo y valores educativos del plantel.

Como otro de los instrumentos seleccionados se consideró también a la "entrevista", este proceso se realizó a través de 8 preguntas abiertas, las mismas que fueron suministradas por el equipo de la UTPL; las cuales se las efectuó en la biblioteca de la institución, a través de un aviso previo y autorización de la Rectora de la institución, la misma que tuvo una duración de media hora.

Estas preguntas estaban plenamente relacionadas con la gestión, liderazgo y valores empleados en el establecimiento, para garantizar la enseñanza y aprendizaje que tienen las estudiantes. De esta manera obtuvimos mayor información para este proceso de investigación, con respuestas confiables y directas.

### **Observación de los Instrumentos**

La observación estuvo netamente dirigida a los documentos confiables de la institución, identificándose su correcta elaboración e identificación.

Con esto las autoridades permitieron el libre acceso a la documentación que se requería, evitándose que estos salgan del plantel, por ser considerados como una documentación privada, las mismas que fueron revisadas en varios momentos, debido a lo complejo que representó su análisis.

Los documentos que se consideraron para la observación fueron: el PEI (Proyecto Educativo Institucional), POA (Plan Operativo Anual), el Código de Ética, el Plan Estratégico y el Reglamento Interno.

La observación realizada fue con mucha atención, de tal forma que se tomaron en consideración todos los detalles necesarios, para determinar la existencia de la Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del Colegio “Siete de Noviembre”; así como también nos permitió identificar cuáles son los documentos de gestión con los que cuenta la institución.

### 3.3. Métodos y Procedimientos

Consideremos importante establecer que en toda investigación científica es indispensable la aplicación de un método.

Así entonces los métodos empleados en este trabajo de investigación fueron:

**El descriptivo y exploratorio;** este método facilitó acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar las hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

**El histórico;** ayudó al cumplimiento de los objetivos propuestos para evidenciar el aporte histórico de la organización.

**El analítico- sintético;** con el cual se logró la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de la validez de los conocimientos, así como también la reconstrucción de las partes alcanzando una visión de unidad; ayudando a la comprensión y conocimiento de la realidad.

**La deducción - inducción;** porque permitió configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con los supuestos de trabajo que sirvieron de base para la investigación, siempre buscando el fortalecimiento de los conocimientos existentes a la luz de los aportes de las ciencias, de la pedagogía y de la tecnología. Y para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio. Ambos métodos ayudarán a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.

**El hermenéutico;** porque permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico.

**El Estadístico;** porque hizo factible la organización de la información recabada con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

Posterior a la aplicación de los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información empírica (datos encuesta, guía de observación).

También se procedió a organizar la información empírica recabada con el trabajo de campo y organizada en tablas estadísticas.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

A continuación detallamos un informe de lo diagnosticado en la gestión, liderazgo y valores del Colegio “Siete de Noviembre”, basado en la revisión de los instrumentos y la estructura organizativa.

#### **4.1.1 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA**

##### **4.1.1.1. Manual de organización**

La institución educativa seleccionada cuenta con este instrumento, el cual permite direccionar y regir la gestión y administración de este centro educativo. Pero lo cual revisé y evalué su contenido para proceder a realizar el diagnóstico respectivo.

Evidenciándose que en este manual, se establecen las diversas funciones administrativas, las mismas que sostienen la lucha encauzada hacia el desarrollo de la institución.

La estructura agrega los antecedentes del colegio, señalando los principales acontecimientos de su evolución histórica; el marco jurídico en el que se enlistan los principales ordenamientos que regulan su funcionamiento; las atribuciones que se han determinado en su decreto de creación, la estructura orgánica, organigrama, objetivos y funciones de cada una de las áreas que conforman la institución

Así también se concreta la jerarquía respecto a los diversos órganos, de la misma manera se señalan los puestos con sus respectivos perfiles y sus funciones.

En cuanto a las revisiones y actualizaciones del manual no se señalan como se efectuaron las mismas, sin embargo en la última página se indica la fecha en que se realizaron las últimas modificaciones al día 29 de noviembre del 2008.

En este instrumento no se evidencia la manera en como debe ser utilizado, siendo la principal causa para que los docentes no conozcan su contenido, pero a pesar de

todo está constituido de cierta forma que permite ser utilizado por los maestros como una guía para orientar e inducir a la adaptación laboral y más aún los mantiene al tanto del desarrollo de las diversas actividades del día.

#### **4.1.1.2. Código de Ética**

El código de ética orientará actitudes y comportamientos de todos los elementos de una institución; pero es muy lamentable establecer que el colegio “Siete de Noviembre” no cuenta con esta importante herramienta de gestión, ya que en el intento por elaborar uno tomaron la decisión de crear un Código de Convivencia en el año 2009; ya que de poseerlo sin duda alguna hubiera contribuido al gran desarrollo social de la comunidad del cantón y porque no decir del contexto educativo.

Con este apartado se concluye en la idea de que la institución deberá priorizar la creación de este importante documento, ya que de no ser así se imposibilitará la regulación de normas para el plantel.

#### **4.1.1.3. Plan estratégico**

La Junta Directiva en la sesión N° 1386, celebrada el 25 de noviembre del año 2007, aprobó el Plan Estratégico Institucional Actualizado, e instruyó a la administración activa para la aplicación y ejecución de la estrategia institucional y el alineamiento de los principales instrumentos de planificación institucional.

Con ello entonces destacamos que el Plan Estratégico con el que dispone la institución establece la misión, visión, valores y principios que guían al colegio, así como las políticas y objetivos, desarticulándolos en proyectos y programas; los mismos que son socializados con los docentes, cuya finalidad consiste en que conozcan de los objetivos planteados.

Se estipulan además, planes anuales con sus respectivas metas, incluyendo acciones de monitoreo y evaluación; incorporándose con ello también la exigencia de un comportamiento ético.

En el documento central, así como en los sucesivos textos operativos, se explicita que el aprendizaje de las estudiantes está en el centro de las actividades académicas y administrativas del colegio, procurando que su sentido filosófico se traduzca en prácticas a nivel del aula y de la institución.

El Plan del plantel es manifiesto porque especifica sus políticas y líneas de actuación para conseguir los objetivos. Con ello también se resalta que es participativo porque en sus antecedentes, presentación e introducción consta que para su construcción se ha generado un proceso de participación de todos los actores educativos del colegio, como consecuencia de la realización del diagnóstico y elaboración de estrategias.

En cuanto a su esquema cumple con las etapas de: análisis de la situación, diagnóstico de la situación, declaración de objetivos estratégicos, estrategias institucionales, planes de actuación (proyectos), seguimiento y evaluación. Como se puede notar, este plan no especifica los recursos que va a emplear para su práctica.

Para sus programas de acción el plan estratégico del centro en estudio los ha dividido por unidades de estrategias como son: modelo académico, sistema de gestión de la calidad, desarrollo físico y tecnológico, desarrollo del talento humano, y vinculación con la colectividad.

El Plan Estratégico del colegio “Siete de Noviembre” es ordenado, claro, conciso y completo; considerándose que incursiona la exigencia de un comportamiento ético dentro de sus planes, lo que beneficia su sistema organizacional y personal de los miembros, sirviéndoles de bases para medir su progreso, asegurar el uso eficiente de sus recursos y fomentar la participación de equipos de trabajo para la ejecución de tareas.

#### **4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)**

El Programa Operativo Anual, permite presupuestar a los talentos humanos y materiales necesarios para materializar las acciones propuestas, en él también se documentan puntualmente las acciones que cada centro escolar ha programado para cumplir con su programa de operación anual.

El POA del colegio consta de proyectos, cuyo compromiso por parte de la institución es llevarlos a cabo durante el lapso del año escolar; en el cual se detalla lo que se realizará, por qué, cuándo, cómo, con qué recursos, quienes realizarán las actividades previstas y en qué plazos.

Según los costos de los recursos y su financiamiento, y el tiempo que ha estipulado el POA de la institución para el año que transcurre se puede decir que viabiliza los objetivos y proyectos estratégicos del colegio porque son apegados a la realidad y aplicables, certificándose que se están realizando los proyectos planificados.

Dentro del POA de la institución se tienen proyectos de escuela para padres, tutorías a estudiantes de bajo rendimiento académico para evitar que reprueben o abandonen los estudios, charlas de orientación de temas relacionados a liderazgo y valores a toda la comunidad educativa sobre todo en las entregas de libretas de calificaciones.

El P.O.A debe hacer cumplir la misión y visión Institucional pero con el continuo anhelo de obtener una institución ligada a los valores; que no se trabaje obligatoriamente por cumplir el trabajo, sino mas bien con el deseo y satisfacción de cumplirlo.

Bajo este contexto, podríamos establecer que el colegio Siete de Noviembre posee tan importante documento, muy bien constituido, con sus proyectos específicos, cuyo mayor compromiso es desarrollarlos durante el plazo establecido.

#### **4.1.1.5. Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

El PEI del colegio “Siete de Noviembre”, acopia las demandas de todos los miembros de la institución, cuyos resultados se evidencian del propio documento y en los participantes los cuales desempeñaron un papel muy importante en el momento de su elaboración.

A todo esto es imprescindible añadir que el PEI de la institución, el cual fue expedido según Acuerdo Ministerial 3425, según acta N° 1366 del 11 de febrero del 2007, se conformó por la estructuración de un a discusión minuciosa de los directivos de la institución, evidenciándose la poca participación de los demás miembros de la institución para su elaboración.

El PEI está planteado con varios elementos que permiten mostrar y presentar la idoneidad de la institución, principios y valores institucionales, sus ideales y propósitos, así como la contribución decisiva a los lineamientos educativos nacionales, con los cuales aspiran a seguir como un establecimiento educativo innovador y eficiente al servicio de la comunidad.

Con ello se puede afirmar que el PEI de la institución articula los distintos ámbitos o dimensiones en las cuales se desenvuelve la vida cotidiana de la institución, a saber: las acciones pedagógicas; las administrativas; las financieras; las organizativas; y las comunitarias que establecen la comunicación del colegio con su entorno.

De esta manera, el Proyecto Educativo Institucional propicia y permite la apropiación autónoma e integradora de todas aquellas actividades que se realizan en el plantel cotidianamente.

El modelo pedagógico adoptado por la institución guarda las características de ser humanista y democrático. Es decir, que los valores que definen los compromisos entre y con las personas están claramente presentes y definidos.

El currículo está diseñado en concordancia con los principios, la visión, la misión y los objetivos institucionales, bajo la coordinación de la rectora y el vicerrector.

El PEI del colegio “Siete de Noviembre”, es una propuesta innovadora para mejorar la calidad del servicio educativo que brinda, en un modelo de institución acorde con los nuevos contextos sociales y paradigmas emergentes. Pero sin olvidar tener en cuenta, que debe ser más publicitada y promocionada.

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

El Colegio “Siete de Noviembre” tiene su reglamento interno en vigencia desde mayo del 2007, fecha en la que fue aprobado mediante el honorable Consejo Directivo y presentado a la Dirección Provincial del Guayas. El mismo que fue creado tras el análisis de las necesidades de la población académica, regulándose de forma oportuna la organización y funcionamiento del plantel, desde todas sus perspectivas (pedagógicas, institucional y administrativa).

La elaboración del Reglamento Interno del colegio “Siete de Noviembre”, se ha efectuado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa, y en coherencia con las disposiciones generales del microsistema.

En él se define claramente el modelo de comportamiento, el cumplimiento en el horario, las normas éticas y las relaciones internas para con todo el personal de la institución, ya que establece los criterios de comunicación, las políticas educativas y todos los componentes internos.

Aunque precisa la delegación de funciones en todos los órganos internos, sus líneas de coordinación y de dependencia, y sus responsabilidades, falta precisión de las áreas de competencias y niveles de decisión para evitar interferencias.

Establece pautas, criterios y procedimientos de desempeño y de comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa, pero no prevé el rompimiento de las relaciones. Tiene coherencia con la política educativa de la Institución y sus componentes internos.

Aunque se ha tratado de estipular en la medida de lo posible todas las funciones internas, de manera tal que se cumplan con los reglamentos estipulados, existe déficit en el área de las competencias correspondientes, al momento de la designación de tareas, ya que no hay precisión en las áreas y niveles, de manera tal que se pudieran evitar algunas interrupciones en el paso de su desarrollo al diario vivir de las estudiantes si hubieran mejores asignaciones de las labores, comprometiendo a todo el contexto educativo para la buena práctica a través del impulso por mejorar el hábito de la comunidad educativa.

Como conclusión se puede aludir que es muy beneficioso que el establecimiento cuente con un reglamento interno, lo cual permite regular las funciones, deberes y derechos de todos los actores de la institución, tratando de coordinar mejores líneas de acción, considerándose las obligaciones universales para una mejor convivencia.

#### **4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA INSTITUCIÓN**

##### **4.1.2.1. Misión y Visión**

###### **Misión:**

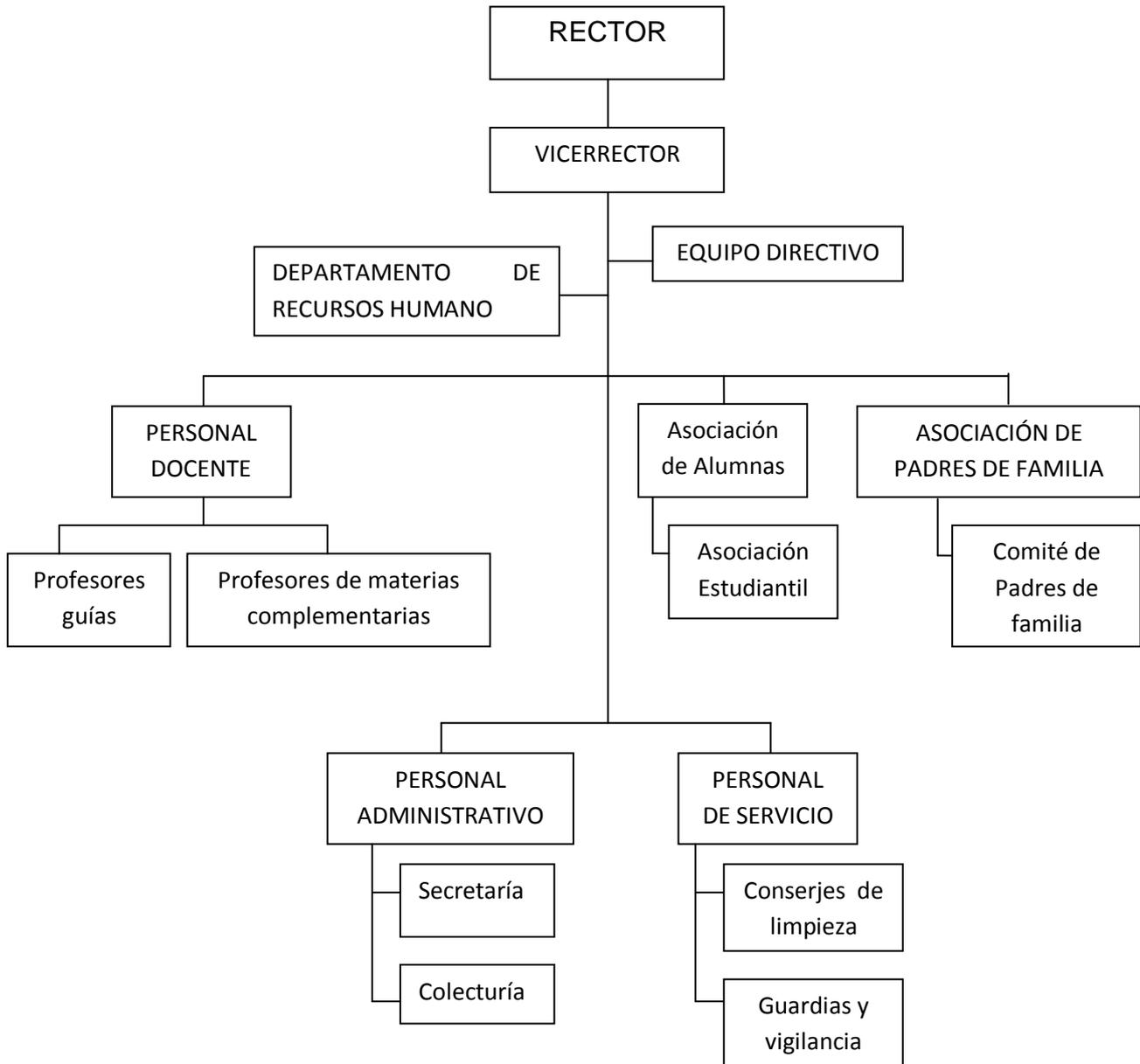
El Colegio Nacional Femenino “Siete de Noviembre”, tiene como misión formar integralmente a la persona con suavidad y firmeza, en sus dimensiones: humana, psicológica, afectiva, intelectual, moral y capacitándoles a obrar con liderazgo en la sociedad de hoy. (Extraída del Plan Estratégico del colegio Siete de Noviembre)

###### **Visión:**

Las egresadas del colegio “Siete de Noviembre” serán personas eficientes autodisciplinarias, creativas, solidarias, con una mentalidad abierta para responder con criterio propio a los signos de los tiempos. (Extraída del Plan Estratégico del colegio Siete de Noviembre)

#### 4.1.2.2. Organigrama

La institución educativa “Siete de Noviembre”, posee un organigrama conforme a la funcionalidad de los cargos presentes en la institución, por tal razón presentamos a continuación el sistema estructural del plantel proyectado en el siguiente esquema:



Tras la observación del organigrama que posee el colegio “Siete de Noviembre”, analizamos que este se rige por una estructura jerárquica escalonada, donde la figura principal es la rectora del plantel, y las demás áreas dependen básicamente de ella. De la misma manera, deducimos que cada departamento se maneja de forma independiente, donde cada área está encabezada por una persona principal que la dirige.

Pero la unificación de todas estas secciones hace en la medida de lo posible la buena administración del plantel, cuyo objetivo está enmarcado en servir a las jóvenes estudiantes en un marco de igualdad y con eficacia.

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

En el colegio “Siete de Noviembre”, más se habla de grupos de trabajo y de discusión relacionados con las temáticas propias de las funciones del profesorado. Según el objeto de estudio, se les asigna con el título de “departamentos”.

Las funciones establecidas en la institución están muy bien definidas, así se demuestra en el organigrama establecido, y la ejecución de los diferentes roles encabezados por sus respectivos actores ha hecho que cada área esté muy bien liderada, cumpliéndose a cabalidad con todo lo establecido.

La rectora de la institución lleva una planificación de todos los objetivos a cumplir, cuya función está basada en gestionar las diversas planificaciones en beneficio del plantel; sin embargo su liderazgo va más allá de los límites, ya que ha encaminado espacios más abiertos a la comunicación, rompiendo aquellos parámetros de entropía, donde las opiniones cuentan, de manera tal que se han abierto las puertas a toda la comunidad, garantizándose el sentido de pertenencia de todos los que forman parte de la institución.

El vicerrector desempeña un rol muy importante, ya que trabaja mancomunadamente con todas las áreas, en función de mejorar la calidad académica, elaborando nuevos proyectos educativos, y muy principalmente por cumplir con los parámetros de ley, construyendo los nuevos documentos institucionales de tal forma que el plantel posea una mejor organización a través de espacios técnicos, planificación y mejores mecanismos para una transformación en

la estructura de enseñanza-aprendizaje. A más de ello se encarga rigurosamente de elaborar los reportes de cada año, de tal forma que se controle el cumplimiento de las tareas, y por sobre todo es quien organiza la elección del gobierno estudiantil, orientando este proceso impulsando el liderazgo.

La coordinadora de talento humano, es quien fomenta la disciplina, elaborando mecanismos de control bajo la conformación de un equipo técnico constituido por los maestros, otorgándoles responsabilidades de tal forma que se sientan comprometidos con el seguimiento actitudinario de las alumnas, generándose desafíos para una mejor proyección de liderazgo e implementación de valores.

El Equipo Directivo desarrolla acciones de actualización técnico –pedagógico para dar cumplimiento con la misión y visión de la institución.

El equipo de Coordinación Académica realiza talleres para desarrollar el liderazgo de los docentes y ofrece asesoramiento pedagógico a los mismos, apreciándose la importancia organizativa que ésta le da a los mismos, los cuales son:

- ✓ Conseguir el máximo rendimiento del personal del centro.
- ✓ Hacer que todos puedan aprovechar los métodos, los descubrimientos científicos, las nuevas actitudes y los nuevos puntos de vista desarrollados en los últimos años o que se prevean fundamentales los próximos años.
- ✓ Mejorar las actitudes y las actuaciones del profesorado.
- ✓ Potenciar la promoción profesional, abriendo vías que la posibiliten.
- ✓ Mejorar los sistemas y los métodos de organización.
- ✓ Hacer posible un rendimiento más alto de los recursos humanos, materiales y funcionales del centro.

Los maestros de las diferentes áreas realizan trabajos en grupos con el fin de impulsar el ejemplo de equidad y compañerismo, aprendiendo a escuchar y a integrarse, promoviendo semanalmente actividades de aprendizaje para un mejor proceso de enseñanza.

#### **4.1.2.4. El Clima Escolar y Convivencia con Valores**

Un buen clima escolar induce a una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones, siendo un factor que incide en la calidad de la enseñanza que se imparte.

En virtud de ello, el colegio “Siete de Noviembre”, muestra principios de valores dentro de la convivencia entre sus miembros, respondiendo a una demanda positiva en el clima escolar que se desarrolla día a día, por la gran calidad afectiva a favor de las relaciones empleadas.

Tanto docentes como directivos estiman que el clima escolar de la institución es agradable y positivo, que una de las causas principales para ello es la buena comunicación, organización y liderazgo.

También se puede observar una clara predominancia de un buen nivel de empatía y amistad, el establecimiento de vínculos de confianza y la actitud de calidez que facilita la generación de ambientes agradables.

De la misma manera, destacan -como determinantes del agradable clima escolar- la actitud de respeto y tolerancia, la solidaridad, la buena convivencia, así como la consideración de valores y la apertura a conversar.

En el colegio “Siete de Noviembre”, el profesorado opina que a pesar de que las situaciones de indisciplina son menos frecuentes en clase, en espacios como el patio de recreo, los pasillos o los aseos, donde el profesorado es menos visible, los actos de indisciplina han aumentado.

Los mecanismos que se utilizan para abordar conflictos que se generan entre profesorado y alumnado están basados en el diálogo y la reflexión: entrevistas profesor-estudiantes, reuniones del grupo-clase y reuniones entre las personas afectadas con la presencia del tutor.

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

El Colegio Siete de Noviembre, viene realizando su labor pedagógica con un modelo Constructivista, de tal forma que el maestro desempeña el rol de guía o facilitador, siendo el estudiante quien construye sus propios conocimientos, a través del aprendizaje significativo, con el interés de generar una educación en el que se tenga una cultura de análisis crítico, incentivando a la innovación pedagógica por medio de la actualización de los conocimientos de los maestros, tras la incorporación en el aula de todos los recursos metodológicos y pedagógicos para una mejor sistema de enseñanza.

También como institución promueve el desarrollo de proyectos que favorezcan y estimulen la participación de las estudiantes, de manera tal que mejoren y nivelen sus aprendizajes con el fin de generar una mejor calidad en la educación.

El contenido de esta dimensión permitió reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer del colegio y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, se requirió analizar en lo individual y en lo colectivo, los factores que se relacionan fuertemente con ellos, en esta institución, como son: la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo.

##### ***a. Planeación***

El colegio establece un plan de estudios que determina las horas semanales de clases por cada área y nivel, y que responde a lo establecido como mínimo en el marco curricular nacional. Dentro de ese plan de estudio se destinan las horas de libre disposición para fortalecer el cumplimiento del currículum y las metas de aprendizaje establecidas, mediante acciones pedagógicas alternativas y efectivas tales como laboratorios, clubes, talleres, entre otros.

El equipo técnico directivo define la estructura de planificación de clase la que es informada y compartida por los docentes. Ellos a su vez lo hacen bajo ese formato aplicando diferentes métodos didácticos.

Las planeaciones de los maestros toman en cuenta los enfoques del plan y programas de estudio, elaborados antes del inicio del año escolar, para el tratamiento de los contenidos, y a la vez, éstos se articulan con los diferentes proyectos que operan en la institución, y que contribuyen al aprendizaje de las estudiantes. Sin embargo, en sus planeaciones no se visualizan propuestas de rutas para atender a un conjunto de estudiantes que por naturaleza son distintos.

El vicerrector es el encargado de revisar, retroalimentar y evaluar, semanalmente, las planificaciones para sus respectivas correcciones o modificaciones. Con respecto a los valores, hace un tratamiento transversal, es decir, son inculcados y socializados en todas las asignaturas.

### ***b. Evaluación***

El calendario anual de evaluaciones parciales, trimestrales y finales, es informado oportunamente a la comunidad institucional. Los docentes incorporan en su planificación diversas estrategias para monitorear permanentemente el aprendizaje y avance de las estudiantes. Los docentes diseñan diversos instrumentos evaluativos consistentes con los objetivos y destrezas desarrolladas esperadas de los programas de estudio. El vicerrector es la persona que revisa, retroalimenta y evalúa los instrumentos de evaluación empleados por los docentes.

Los instrumentos que se aplican para evaluar están elaborados acertadamente ya que se puede notar que sus planteamientos, preguntas y ejercicios son precisos para identificar dónde están las dificultades o falencias de aprendizaje que tienen las estudiantes. Sin embargo, a pesar de que los directivos llevan un sistema de seguimiento de los avances de las estudiantes que presentan problemas, no implementan un sistema de reforzamiento y apoyo para que superen sus dificultades de aprendizaje.

### ***c. Clima del aula***

Generalizando, se puede afirmar que las relaciones existentes entre los docentes y estudiantes son de confianza y respeto; hay mucha motivación por parte de los docentes, y no se distinguen preferencias o discriminación hacia ciertas estudiantes. Sí se puede percibir la práctica de valores.

El colegio dispone de un sistema para estimular y motivar periódicamente a los estudiantes, reconociendo y premiando el esfuerzo y los avances con diplomas, y en algunas ocasiones lo han hecho con paseos. Las estudiantes manifiestan identificarse con su colegio porque participan activamente y se comprometen en las actividades institucionales y en su propio aprendizaje.

Las normas de convivencia establecen obligaciones mínimas a todos los miembros de la comunidad institucional, tales como respeto y buen trato, puntualidad, presentación personal adecuada, cumplimiento de tareas y trabajos, lenguaje respetuoso, cuidado de materiales e infraestructura y no existencia de elementos dañinos.

### ***d. Tiempo***

Al hacer un balance de la cantidad de tiempo que los docentes destinan netamente a la enseñanza, se puede concluir que se hace una buena administración y organización del mismo. Más lo negativo del manejo del tiempo es que a nivel directivo se organizan muchos actos que interrumpen y merman el tiempo planificado.

El establecimiento también define un calendario anual de actividades, mes a mes, de abril a enero, que permite conocer los periodos lectivos, las vacaciones, las actividades propias del establecimiento según su proyecto educativo, las actividades extraescolares y otras relevantes. Este calendario se lo da a conocer a sus docentes al inicio del año escolar.

***e. Materiales didácticos***

Los materiales con los que cuenta la institución y por ende, las aulas, son diversos pero mayoritariamente simples y tradicionales. Prueba de ello, es que manejan bastantes papelógrafos, láminas, infocus; existen recursos tecnológicos a disposición como computadoras con internet, pero son muy pocos para abarcar todas las aulas.

Existen políticas y normas para el uso, la distribución y cuidado de los recursos pedagógicos. Sin embargo, el colegio no cuenta con mecanismos que le permitan aumentar y renovar los mismos.

***f. Acompañamiento a los docentes***

El equipo directivo ha establecido procedimientos y acciones de apoyo y acompañamiento a los docentes en su trabajo en el aula. La observación de clases es empleada como un medio para mejorar la práctica docente y es el vicerrector quien realiza estas observaciones y que a la vez destina tiempo para retroalimentar oportunamente a los docentes respecto a las clases observadas.

El colegio “Siete de Noviembre” cuenta con planeaciones semanales personalizadas para cada asignatura y coherentes con los programas de estudios anuales, pero no diferenciales a los diferentes niveles de aprendizaje. Sus instrumentos de evaluación son acordes y precisos para evaluar el cumplimiento de los objetivos y destrezas trazadas en los programas.

El clima escolar que se respira es de respeto, confianza y estimulación, pero faltan espacios de recreación; destacándose con ello una buena administración, organización y comunicación del tiempo-clase y actividades.

De esta manera se destaca, que tras un análisis el colegio muestra en la medida de lo posible un especial interés por el bienestar estudiantil, cuyo compromiso está basado en formar ciudadanas con bases firmes, con pensamiento crítico y responsable, basada en el liderazgo y por sobre todo en la práctica de valores, a fin de lograr una sociedad más humana.

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

La revisión de esta dimensión del colegio “Siete de Noviembre”, sirvió para identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento del centro educativo, pero sobre todo, para reconocer la presencia de los valores y actitudes que prevalecen en los actores sociales.

En cuanto a la organización institucional se evidencia claramente que existe una distribución muy bien definida, y que todas las decisiones que se toman están basadas al logro de las metas educativas, con el fin de brindar una educación de calidad y calidez.

Es importante considerar que en esta dimensión se tomaron en cuenta 7 factores: organización escolar, clima organizacional, actitud profesional, liderazgo, asignación de responsabilidades, reuniones de consejo técnico y vinculación con el Comité de padres de familia y Gobierno Estudiantil.

##### ***a. Organización escolar***

Se nota claramente que todas las decisiones que toma la institución giran en torno al logro educativo de los aprendizajes de sus estudiantes, ya que tanto directivos como docentes se esmeran por buscar acercar nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes por parte de ellos para compartirlos a sus subordinados.

##### ***b. Clima organizacional***

Las relaciones que mantienen los actores de la institución son buenas y favorables para la gestión de la misma, generándose el involucramiento de todos los alumnos y padres de familia en las tareas de toda la escuela para su mejoramiento.

### ***c. Actitud profesional***

Los directivos y maestros muestran que asumen profesionalmente la misión que les ha sido encomendada, se esfuerzan sistemáticamente por mejorar sus procesos y resultados y siempre encuentran oportunidades de mejora. Dan seguimiento sistemático a los acuerdos y asumen compromisos de acción.

Sin embargo, se nota poca predisposición para evaluar con periodicidad sus avances, no utilizando la autoevaluación como herramienta de mejora y sus indicadores como las evidencias de logro.

### ***d. Liderazgo***

La rectora y vicerrector se involucran en el ejercicio de la docencia, observan clases, se entrevistan periódicamente con los docentes, les otorgan apoyo y asesoría, se aseguran de que se estén llevando a cabo estrategias eficaces para el mejoramiento del aprendizaje de las estudiantes con bajos resultados y monitorean el proceso.

Pero además, lo interesante es que reconocen que sus docentes necesitan mayor capacitación y actualización sobre lo que puede ayudar a mejorar las prácticas en el aula, a desarrollar las habilidades requeridas para dirigir los procesos de enseñanza y de aprendizaje y a la vez, los de organización y administración, así como los que tienen que ver con el involucramiento de los padres de familia en las tareas educativas y que permitan dar continuidad a los aprendizajes de sus hijas en el hogar.

### ***e. Asignación de responsabilidades***

El colegio cuenta con comisiones docentes (planeación de actividades, asesoría académica, festejos, cultura, investigación y comunicación), la operación del Gobierno Estudiantil, así como también la vinculación con el Comité de Padres de Familia. A pesar que cada comisión docente tiene su manual de funciones y responsabilidades, los integrantes de cada una no están informados y por ende, no funcionan a cabalidad; en cuanto al Gobierno Estudiantil, sus integrantes sí conocen y cumplen sus compromisos y responsabilidades.

Lo favorable de todo es que las metas trazadas para cada comisión están muy bien articuladas a los contenidos curriculares abordados.

#### ***f. Reuniones de Consejo Técnico***

El Consejo Técnico posee un lugar apropiada para realizar sus reuniones, siendo estas frecuentes y oportunos. Los motivos de convocatoria siempre están enfocados a temas académicos, a plantear alternativas a las diversas situaciones que impiden o no favorecen el mejoramiento de los aprendizajes de las estudiantes, de las prácticas de los profesores y directivos, y también a la mejora de las relaciones con los padres de familia para contar con mayor apoyo para sus hijos. Teniendo como factor positivo estipular acuerdos y resoluciones sin ningún inconveniente.

#### ***g. Vinculación con el Comité de Padres de Familia y Gobierno Estudiantil***

El Gobierno Estudiantil y el Comité de Padres de Familia a pesar de que tienen funciones articuladas a los contenidos curriculares son pocas precisas y claras, y que además, no están profundamente vinculados a las situaciones educativas de la institución. La convocatoria a reuniones es oportuna a situaciones académicas urgentes pero que lamentablemente, muy pocas veces llegan a acuerdos favorables a establecer soluciones.

Esta poca integración impide que contribuyan con una serie de tareas que absorben tiempo a directivos y docentes, y que muy bien pueden hacerlo el Comité de Padres de familia y el Gobierno Estudiantil.

De esta manera se destaca, que el clima organizacional en el colegio ha logrado mantener las relaciones que conservan los actores de la institución, siendo estas buenos y favorables para la gestión de la misma, empelándose como primera instancia la inserción de los valores como eje transversales para el buen desarrollo organizativo de la institución.

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

El análisis de esta dimensión permitió el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje, con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de las estudiantes y las prácticas de docentes y directivos, así como del personal de apoyo y asistencia.

En cuanto a la administración de los recursos y materiales didácticos se han establecido criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de los mismos para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando además formas de evaluación y control que permiten optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales.

Existe una persona encargada de administrarlos, quien entrega a los docentes una ficha de pedido en la cual se escriben todos los materiales que el maestro necesita para cada semana de clase, y a la vez la administradora de recursos didácticos recoge la ficha y entrega los respectivos materiales, en esto consiste el procedimiento.

Con lo que respecta al mantenimiento de la infraestructura, muebles e inmuebles de la institución se observa que es óptimo el cuidado y que es una responsabilidad compartida entre directivos, docentes, estudiantes y personal de servicio.

En el aspecto del funcionamiento de las áreas y actividades desarrolladas en la institución se ha instalado medios efectivos de comunicación a nivel de la Comunidad Educativa que permitan mantenerlos informados, y lo hace mediante la entrega mensual del cronograma de actividades del mes y en cada reunión de entrega de libretas.

El plantel actualmente ha implementado un sistema de promociones y becas, en la que se trabaja con la Municipalidad, en el programa “becas de extrema pobreza”, teniendo la institución como responsabilidad pasar un informe anual a la Municipalidad sobre las calificaciones de las alumnas, y quienes cumplan con los

requisitos se les entrega \$100.00 mensuales para que solventen sus gastos académicos, a más de un bono de \$20.00 mensuales para consumo de alimentos.

La contadora de la institución lleva y presenta diariamente los registros contables y la declaración de impuestos es puntual, a pesar de que en años anteriores sí han pagado multa por morosidad.

De esta manera, me permito destacar el arduo trabajo que viene desempeñando la institución, a través de una gestión óptima, porque la administración y control de los recursos: materiales, didácticos y financieros son eficientes, dirigidos a mejorar el rendimiento las estudiantes, profesorado, directivo y personal de servicio.

#### **4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores**

Cuando hablamos de dimensión comunitaria estamos hablando de las relaciones entre la sociedad y la institución, esto incorpora al contexto en el que nos desenvolvemos y el plantel, así como las relaciones con los padres, etc.; identificándose la forma en como se integran y participan en las actividades de la institución.

Los factores que se consideraron fueron dos: vinculación colegio comunidad y opiniones de la comunidad educativa.

##### ***a. Vinculación colegio comunidad***

Así uno de los factores más considerados fue la vinculación que tiene la institución con la Municipalidad del cantón, ya que se trabaja de manera mancomunada con el área de “Educción y Cultura”, siendo las alumnas principales mentalizadoras de algunos proyectos realizados, de manera tal que se las impulsa para que desarrollen nuevas competencias.

De la misma manera se mantienen estrechas relaciones con la agrupación coral del cantón, ya que forman parte de este incentivo unas 15 alumnas, estimulándolas a desarrollar nuevas habilidades, ya que están participando permanentemente en actividades de presentación.

Adicional e esto también existen lazos de amistad con la UTE 16, lo que ha permitido que el colegio esté permanentemente en comunicación sobre las actividades de que emprende el ministerio de educación.

Y por ultimo también hemos observaos grandes vínculos con los miembros de la policía nacional pertenecientes a esta jurisdicción, los mismos que son encargados de vigilar permanentemente el establecimiento, por el hecho de encontrarse en un sitio alejado al centro del cantón, evitándose así posibles riesgos delincuenciales en las alumnas.

#### ***b. Opiniones de la comunidad educativa***

Son muy importantes las relaciones que establece la institución con los padres; pero no se brinda la atención adecuada hacia ellos, evidenciándose restricción alguna, al mantenerse reuniones con ellos solamente para realizarles la entrega de las libretas de calificaciones de sus representadas, tratándose únicamente de temas inherentes al rendimiento académico.

Por todo esto, se puede afirmar que la dimensión comunitaria y valores del colegio “Siete de Noviembre” están bien manejados y dirigidos a una eficaz gestión institucional; pero no prevalece la predisposición por parte de los directivos para brindar atención más personalizada a los padres de familia; representado este un factor negativo para la misma.

#### **4.1.3. ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite el análisis estratégico de elementos internos y externos. De igual modo, provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Las Fortalezas son todos los elementos internos y positivos que sirven para diferenciar al programa o proyecto de otros de igual clase; las Oportunidades son situaciones externas, positivas, generadas en el entorno y que pueden ser

aprovechadas una vez que se identifican; las Debilidades son problemas internos, que pueden y deben eliminarse ya que se identifican y se ha desarrollado una estrategia adecuada y las Amenazas son situaciones negativas, que son externos al programa o proyecto y que pueden atentar contra éste.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, de la gestión del colegio “Siete de Noviembre” se consideraron los factores: económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la institución y que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional.

#### 4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades

- **Ámbito Financiero:** Cuenta con capital suficiente para pagar puntualmente los sueldos, gastos de mantenimiento, servicios básicos, impuestos, entre otros gastos. En cuanto a sus activos Fijos, cuenta con 18 salones de clases, un laboratorio de computación, un laboratorio de inglés y una biblioteca , 5 baños, 2 bares, 2 patios interiores y 1 mini parque.

La institución cuenta con infraestructura adecuada para el desarrollo de los procesos lectivos. Sin embargo, muchos pupitres no están en buen estado, en algunas aulas se concentra el calor, los baños emanan un mal olor, los patios resultan muy pequeños para la cantidad de alumnos, y por último, los bares no están ubicados en un buen lugar ya que están muy cerca a los baños.

- **Ámbito de Recursos Humanos:** Cuenta con suficiente personal para la atención de las necesidades educativas y de gestión administrativa. Cuenta con 630 estudiantes. La cantidad de docentes para el desarrollo de todas sus asignaturas es de 21 profesores y 5 miembros directivos.

Respecto de la gestión administrativa, esta se ve potenciada por una contadora. La disciplina se ve reforzada por 2 inspectores de área y una general, lo que genera un óptimo control de la disciplina al interior y exterior del establecimiento.

Finalmente cuenta con apenas 1 conserje que apoyan las actividades de aseo y ornato, pero por ser muy poco no se alcanzan a dar un servicio de limpieza eficiente.

- **Ámbito de la Información:** La gestión administrativa y pedagógica, se ve reforzada por la aplicación de la tecnología computacional y los diferentes sistemas de información. Ejemplo de ello es la activación del sistema de registro de estudiantes, en el área de gestión curricular y programas propios de gestión y educación.

Pero en cuanto a los programas educativos virtuales, los docentes aún no dominan el manejo de los mismos y esto provoca un limitante para darle uso a las computadoras.

- **Ámbito Pedagógico:** Desde sus inicios, el establecimiento cuenta con Planes y Programas propios en las áreas de Matemática y Lengua y Literatura, antes llamada Lenguaje y Comunicación. La característica propia desde sus inicios hasta los actuales días, es la materia de Cálculo Mental. Los docentes enseñan a sus estudiantes a realizar operaciones matemáticas mentales sin uso de calculadora, hoja ni lápiz. Resalto este dato porque en cierta manera se convierte en uno de los distintivos del plantel.

La generación, supervisión, control y planificación del ámbito pedagógico, es realizada por el vicerrector. Aunque es persistente la acción descoordinada entre lo académico y lo administrativo, al parecer ambos campos no logran una buena conjunción de intereses.

**Implementación de las Tics:** la gestión administrativa y pedagógica está encaminada al empleo y uso de las tics, a través de las computadoras, red de internet y los diferentes programas que se utilizan para la administración contable y los recursos didácticos al momento de dar las clases.

Considerándose muy importante que el plantel como tiene la especialidad de informática posee técnicos en el área de sistemas quienes desempeñan su rol

como docentes y al mismo tiempo son los encargados de dar el manteniendo respectivo a las maquinas, tras la colocación de nuevos programas; de manera tal que se pretenda estar con la implementación adecuada para un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el campo estrictamente formativo se advierten grados de descontextualización de currículos vigentes, al parecer, por el rápido cambio de la realidad nacional, de la ciencia y tecnología en el entorno.

#### **4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas**

Una de las principales oportunidades son convenios con el área de educación y cultura de la Municipalidad; a través de las becas de extrema pobreza, lo que genera mayores oportunidades a las estudiantes, evitándose la deserción escolar.

Expectativas de la comunidad por un servicio educativo de calidad; ya que se evidencia la confianza depositada por los padres de familia al momento de elegir la institución académica donde se educarán sus hijas.

Disposición por parte de la Municipalidad por mejorar las vías de acceso a la institución; dando lugar a tener caminos en buen estado, permitiendo un fácil tránsito.

Participación de las alumnas en proyectos de liderazgo con fundaciones que dirige la Municipalidad.

Colaboración de la comunidad en proyectos de las alumnas; evidenciándose la predisposición que muestran las personas al momento de colaborar en los propósitos establecidos por parte de la institución, dando lugar a desarrollar un espíritu emprendedor en las estudiantes.

Inserción en el área deportiva, tras ser una institución favorecida para recibir cursos gratuitos de baloncesto financiados por la Municipalidad.

Sin embargo una gran amenaza está en la falta de alumbrado eléctrico externo; lo cual genera riesgos para la institución.

Riesgos competitivos por instituciones públicas de igual categoría u otras con instalaciones de mayor infraestructura. Con ello también el exceso de oferta educativa en el sector donde está ubicada, apuntando hacia distintos ámbitos de la educación, puesto que va desde colegios de corte religiosos, hasta colegios de arte y música.

El establecimiento está ubicado en un sector alejado del centro del cantón, representado este factor una posible amenaza.

#### 4.1.3.3. Aplicación de la matriz FODA

| FORTALEZAS  | OPORTUNIDADES   |
|---|---|
| Manual de Organización, Plan estratégico, POA, PEI y Reglamento Interno participativos, transformadores y acordes a las demandas institucionales. | Convenios establecidos con la Municipalidad en actividades educativas.  |
| Docentes con muchos años de experiencia, y servicio en el Magisterio Nacional.  | Servicio de vigilancia permanente por parte de la Policía Nacional en las afueras de la institución.  |
| Planeaciones de clases acordes al programa de estudio.  | Reuniones informativas y de servicio de capacitación con la UTE 16.   |
| Efectiva administración en los recursos didácticos y tecnológicos.  | Grandes expectativas de la comunidad por el servicio de educación de calidad brindada.  |
| Liderazgo óptimo por parte de los directivos  | Participación destacada de las alumnas en el área deportiva, siendo favorecida para recibir cursos gratuitos de baloncesto en la Liga Cantonal. |
| Desarrollo del liderazgo en las estudiantes a través de programas de capacitación.  | Fundaciones generosas que brindan apoyo a las alumnas a que participen en proyectos de liderazgo empresarial.                                   |
| Docentes comprometidos con el desarrollo de metas académicas.   | Estudiantes vinculadas al desarrollo y valoración personal.   |
| Estructuración del trabajo docente en equipo.   |   |
| Comunicación eficaz con los miembros directivos y personal docente  |   |
| Alto incentivos de los valores a las estudiantes como eje transversal.  |   |
| DEBILIDADES   | AMENAZAS  |
| Falta de vinculación de los padres de familia con en las actividades del colegio.   | Falta de alumbrado eléctrico externo.   |

|  |  |
|--|--|
| Baja difusión de la Misión y Visión del la institución con la comunidad.                         | Un 40% de las estudiantes viven en familias disfuncionales y con bajo nivel de enseñanza |
| Carencia de un Código de Ética.  | Creciente competencia en el servicio educativo.  |
| Presencia de materiales didácticos muy básicos.  | Infraestructura externa insegura.  |
| Deficiente diseño de un programa de capacitación continua del personal docente.                  | Alta vulnerabilidad en el medio social de los alumnos.                                   |
| Insuficiente apoyo de la investigación educativa en toda la unidad.                              | Baja interrelación de comunicación maestro-estudiante.                                   |
| Poco tiempo dedicado a la promoción para llevar a cabo capacitaciones y actualizaciones docentes | Alto porcentaje de padres que no se interesan en el rendimiento académico de sus hijas.  |
| Comité de Padres de Familia poco estructurado  | Docentes que no responde a los cambios de la sociedad por ausencia de capacitación.      |
| Baja comunicación hacia los padres sobre los planes académicos de la institución                 | Creación de grupos antagónicos en la institución   |
| Escasa cultura de promoción del Gobierno Estudiantil en actividades institucionales.             | Pérdida de valores y permisibilidad y relativismo en la sociedad.                        |
| Bajo liderazgo en la delegación de responsabilidades para resolver conflictos.                   |  |
| Desinterés de los docentes por resolver problemas de las estudiantes.                            |  |
| Resistencia de los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.           |  |
| Altos índices de embarazos precoces.   |  |

Elaborado por: Denisse Abril O.

Se debe destacar la gran importancia que genera la elaboración de la matriz FODA para el proceso de investigación, ya que este representará un instrumento viable para realizar el análisis de la problemática a resolver, en relación con los factores predeterminados por esta, en busca de una alternativa que motive a efectuar una nueva propuesta para la resolución del problema.

En definitiva el FODA se convertirá en una alternativa disponible en la búsqueda minuciosa por encontrar la mejor alternativa de resolución de las dificultades localizadas, provocando múltiples beneficios, especialmente un gran apoyo para la planificación estratégica en la resolución del problema de la institución.

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1 De los Directivos

El colegio Fiscal “Siete de Noviembre”, es un establecimiento fundado el 5 de agosto de 1985, cuya función está basada en servir académicamente a la población estudiantil del cantón Naranjal.

Durante sus 26 años de funcionamiento, la institución ha tenido cuatro rectores hasta la actualidad, evidenciándose un crecimiento considerable, ya que actualmente acoge a 630 estudiantes, con una infraestructura adecuada y natural que permite un desarrollo altamente académico.

**Tabla 6**

Forma de organización de los equipos de trabajo en el colegio “Siete de Noviembre”

| FORMA DE ORGANIZACIÓN   | F | %    |
|---|---|------|
| a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre. | - | -    |
| b. Coordinadores de área  | 5 | 100% |
| c. Por grupos de trabajo  | - | -    |
| d. Trabajan individualmente   | - | -    |
| e. Otros (indique cuáles)   | - | -    |

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos del colegio “Siete de Noviembre”

**Elaboración:** Denisse Abril

El 100% de los Directivos encuestados, manifiestan que la forma de organización de los equipos de trabajos se lo desarrolla mediante la coordinación de áreas académicas.

Así denotamos la importancia que tienen los coordinadores de áreas tras la correcta estructuración de los trabajos en equipo, lo que generará respuestas mayormente aceptables en el desarrollo de los asuntos académicos, ya que prevalece la

inserción de un trabajo en conjunto, lo que dará lugar a una resolución inmediata de conflictos de diversas situaciones presentadas en el establecimiento.

**Tabla 7**

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

| <b>ASPECTOS</b>                               | <b>f</b> | <b>%</b> |
|---|----------|----------|
| a. El número de miembros en la institución    | 5        | 100%     |
| b. Los resultados obtenidos en la institución | -        | -        |
| c. Valor y tiempo empleados en la institución | -        | -        |
| d. Otros                                      | -        | -        |
| e. No contestan                               | -        | -        |

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos del colegio "Siete de Noviembre"

**Elaboración:** Denisse Abril

Estos resultados evidencian que el 100% de los Directivos opinan que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la institución se lo hace a través del número de sus miembros.

Es de esta manera, como se constata la importancia que existe en los directivos del plantel el número de miembros que forman parte de la misma, de tal forma que dé lugar a la correcta organización de las diversas necesidades presentadas, pero que no puede desligarse del correcto desempeño que tengan los docentes para con la actividad académica.

**Tabla 8**

Las tareas de los miembros de la institución y el Manual de Normas

| <b>ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA</b> | <b>F</b> | <b>%</b>   |
|--|----------|------------|
| a. Sí                                  | 5        | 100        |
| b. No                                  | -        | -          |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>5</b> | <b>100</b> |

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos del colegio “Siete de Noviembre”

**Elaboración:** Denisse Abril O.

Por lo que se observa a través de estos resultados, el 100% de los directivos afirman que la institución posee un manual de normas y reglas, en la cual se establecen las tareas de los miembros de la comunidad educativa.

De esta manera, los integrantes de la institución son dueños de un criterio que les permite evidenciar lo que deben o no hacer, a fin de alcanzar los objetivos definidos.

**Tabla 9**

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

| <b>LIDERADO POR:</b> | <b>F</b> | <b>%</b> |
|----------------------|----------|----------|
| a. Directora         | -        | -        |
| b. Rector            | 5        | 100%     |
| c. Consejo Directivo | -        | -        |

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos del colegio “Siete de Noviembre”

**Elaboración:** Denisse Abril

Todos los encuestados coinciden en un 100% que la rectora es quien refleja una imagen de liderazgo en la toma de decisiones; confirmándose la idea de que las decisiones llevadas adelante son reacciones de un consenso y respeto en la participación de la primera autoridad, que sin duda sus intenciones giran en el marco de un desarrollo productivo a beneficio del plantel.

**Tabla 10**

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

| ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTAN | F | %    |
|----------------------------------|---|------|
| a. Sí                            | 1 | 20%  |
| b. No                            | 4 | 80%  |
| TOTAL                            | 6 | 100% |

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos del colegio “Siete de Noviembre”**Elaboración:** Denisse Abril O.

Frente a un 80% que arroja como resultado la aplicación de esta encuesta, se evidencia que prevalece una débil delegación de responsabilidades en la toma de decisiones por parte de los directivos.

Acciones que tienen consecuencias negativas en el desarrollo institucional, lo que hace convertir en una verdadera burocracia el entorno administrativo y académico, excluyendo la participación de los actores del colegio, contribuyendo a un desperdicio de criterios productivos que estos pudieran generar.

**Tabla 11**

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

| ORDEN | SE PROMUEVE   | SIEMPRE |      | A VECES |     | NUNCA |   |
|-------|---|---------|------|---------|-----|-------|---|
|       |   | f       | %    | F       | %   | f     | % |
| A     | Excelencia académica                                      | 5       | 100% | -       | -   | -     | - |
| B     | Desarrollo profesional de los docentes.                   | 4       | 80%  | 1       | 20% | -     | - |
| C     | La capacitación continua de los docentes.                 | 4       | 80%  | 1       | 20% | -     | - |
| D     | Trabajo en equipo   | 4       | 80%  | 1       | 20% | -     | - |
| E     | Vivencia de valores institucionales y personales.         | 4       | 80%  | 1       | 20% | -     | - |
| F     | Participación de los padres de familia en las actividades | 3       | 60%  | 2       | 40% | -     | - |

|   |   |   |     |   |     |   |   |
|---|---|---|-----|---|-----|---|---|
|   | programadas.                                      |   |     |   |     |   |   |
| G | Delegación de autoridad a los grupos de decisión. | 2 | 40% | 3 | 60% | - | - |

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos del colegio “Siete de Noviembre”

**Elaboración:** Denisse Abril O.

El 60% de los directivos encuestados resaltan que la delegación de autoridad a los grupos de decisión es un aspecto que se promueve “a veces”, evidenciándose un débil liderazgo al excluir las demandas y necesidades de los docentes, así como las opiniones valiosas que pudieran ser vertidas por los padres de familia; constatándose la centralización que prevalece en la toma de decisiones.

Con ello también se establece con un resultado del 20% de los directivos que el desarrollo profesional de los docentes y la participación de los padres de familia en las actividades programadas por la institución son elementos considerados en ciertas circunstancias; lo que puede producir inestabilidad, generándose un ambiente poco participativo.

**Tabla 12**

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

| ORDEN | SE PROMUEVE   | SIEMPRE |     | A VECES |     | NUNCA |     |
|-------|---|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
|       |   | F       | %   | f       | %   | f     | %   |
| A     | Son innatas.  | 2       | 40% | 3       | 60% | -     | -   |
| B     | Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.      | -       | -   | 2       | 40% | 3     | 60% |
| C     | Se adquieren a partir de la experiencia.                              | 4       | 80% | 1       | 20% | -     | -   |
| D     | Se desarrollan con estudios en gerencia.                              | 1       | 20% | 4       | 80% | -     | -   |
| E     | Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. | 3       | 60% | 2       | 40% | -     | -   |

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos del colegio “Siete de Noviembre”

**Elaboración:** Denisse Abril O.

Ante los resultados de esta encuesta llama la atención que el 80% de los directivos manifiestan que el estudio de gerencia es un requisito para adquirir habilidades de liderazgo, al obtener un porcentaje significativo en “A veces”; exteriorizándose así el poco interés de los mismos por recurrir al estudio de la ciencia para mejorar su desempeño como líder.

**Tabla 13**

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

| ORDEN | SE PROMUEVE   | SIEMPRE |      | A VECES |     | NUNCA |     |
|-------|---|---------|------|---------|-----|-------|-----|
|       |   | f       | %    | f       | %   | f     | %   |
| A     | El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar. | 5       | 100% | -       | -   | -     | -   |
| B     | La disminución del número de estudiantes por aula.  | -       | -    | 2       | 40% | 3     | 60% |
| C     | La mejora de los mecanismos de control.   | 4       | 80%  | 1       | 20% | -     | -   |
| D     | La existencia de ambientes cordiales de trabajo.  | 5       | 100% | -       | -   | -     | -   |

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos del colegio “Siete de Noviembre”

**Elaboración:** Denisse Abril O.

Ante una respuesta de los directivos del 60%, nos permite analizar un aspecto importante, al señalarse que el promover la disminución del número de estudiantes por aula no contempla una acertada estrategia para mejorar el desempeño y progreso de la institución, tal como lo señala el porcentaje obtenido en la opción “nunca”.

**Tabla 14**

## Organismos que integran la institución

| ORDEN | SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN                                     | SIEMPRE |      | A<br>VECES |   | NUNCA |   |
|-------|---|---------|------|------------|---|-------|---|
|       |   | F       | %    | f          | % | F     | % |
| A     | De dirección (rector/a, Consejo Directivo, Consejo Académico, etc.) | 5       | 100% | -          | - | -     | - |
| B     | De gestión (secretario, vice-rector, comisión económica, etc.)      | 5       | 100% | -          | - | -     | - |
| C     | De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)               | 5       | 10%  | -          | - | -     | - |
| D     | Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)                       | 5       | 100% | -          | - | -     | - |
| E     | Otros (¿cuáles?)  | -       | -    | -          | - | -     | - |

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos del colegio “Siete de Noviembre”

**Elaboración:** Denisse Abril O.

Estos resultados generan una respuesta positiva, ya que el 100% de los directivos establecen que la institución es dueña de una estabilidad organizacional, que permite el correcto desarrollo en su dirección y gestión.

Con esto alegamos entonces que el establecimiento cuenta con los órganos de dirección, gestión, coordinación y departamentos técnicos que dan lugar a optimizar el desempeño académico.

**Tabla 15**

## Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

| ORDEN | SE ENCARGAN DE:  | SIEMPRE |      | A<br>VECES |     | NUNCA |   |
|-------|--|---------|------|------------|-----|-------|---|
|       |  | F       | %    | f          | %   | f     | % |
| A     | Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.             | 4       | 80%  | 1          | 20% | -     | - |
| B     | Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. | 5       | 100% | -          | -   | -     | - |

|   |  |   |      |   |     |   |   |
|---|--|---|------|---|-----|---|---|
| C | Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. | 4 | 80%  | 1 | 20% | - | - |
| D | Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.  | 5 | 100% | - | -   | - | - |

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos del colegio "Siete de Noviembre"

**Elaboración:** Denisse Abril O.

La responsabilidad que recae en la junta de profesores en la que todos los directivos coinciden en un 100% en la opción "siempre", es en la referida a coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos; confirmándose de que los inconvenientes en el proceso educativo que se evidencien son tratados por la junta de profesores.

De la misma manera, con un porcentaje del 100% considerado por los directivos se establece que la junta de profesores "siempre" se encargan de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y de tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el mismo, estableciéndose las medidas oportunas para resolverlos.

**Tabla 16**

Los departamentos didácticos y sus acciones

| ORDEN | LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE:  | SI |      | NO |   |
|-------|--|----|------|----|---|
|       |  | f  | %    | f  | % |
| a.    | Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.  | 5  | 100% | -  | - |
| b.    | Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. | 5  | 100% | -  | - |
| c.    | Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.   | 5  | 100% | -  | - |

|    |  |   |      |   |      |
|----|--|---|------|---|------|
| d. | Mantener actualizada la metodología.   | 5 | 100% | - | -    |
| e. | Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.   | - | -    | 5 | 100% |
| f. | Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.   | 5 | 100% | - | -    |
| g. | Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. | - | -    | 5 | 100% |
| h. | Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.  | 5 | 100% | - | -    |
| i. | Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.  | 5 | 100% | - | -    |
| j. | Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.   | 5 | 100% | - | -    |

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos del colegio "Siete de Noviembre"

**Elaboración:** Denisse Abril

A través de esta encuesta, hemos comprobado que los departamentos didácticos desempeñan un rol muy importante para el excelente desempeño académico, por tal razón los directivos señalan con un 100% en 8 respuestas sobre el acertado desempeño de los mismos, ya que cumplen con su competencia en función de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formulan propuestas referente a la elaboración de los proyectos, elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia, mantienen actualizada la metodología y colaborar con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje; todas estas acciones permitirán rescatar una buena funcionalidad en el área académica

Sin embargo, no podemos eludir 2 nudos críticos evidenciados en los resultados, ante una respuesta del 100%, al establecer que los responsables de los departamentos didácticos no promueven la investigación educativa proponiendo

actividades de perfeccionamiento para sus miembros, ni elaboran una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, ya que absolutamente todos los directivos encuestados afirman que estas funciones “no” la cumplen.

**Tabla 17**

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

| Orden | ACCIONES  | SI |      | NO |   |
|-------|---|----|------|----|---|
|       |   | f  | %    | f  | % |
| a     | La Gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. | 5  | 100% | -  | - |

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos del colegio “Siete de Noviembre”

**Elaboración:** Denisse Abril

Los resultados son muy positivos para la administración institucional, ya que el 100% de sus actores aseveran que “Sí” se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, es decir que mediante estos efectos se denota la ardua labor emprendida por los directivos, ya que su gestión no sólo va enfocada en cumplir con las necesidades académicas, sino también en velar por las demandas externas, tras mediar con la lucha de una sociedad competitiva a fin de cumplir con las amenazas que asecha el contexto institucional, lo que conlleva a mejorar la calidad académica.

**Tabla 18**

## Material de planificación educativa

| ORDEN | MATERIAL DE PLANIFICACIÓN                                  | SI |      | NO |      |
|-------|--|----|------|----|------|
|       |  | F  | %    | f  | %    |
| A     | Reingeniería de procesos                                   | -  | -    | 5  | 100% |
| B     | Plan estratégico   | 5  | 100% | -  | -    |
| C     | Plan operativo anual                                       | 5  | 100% | -  | -    |
| D     | Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes. | 5  | 100% | -  | -    |

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos del colegio “Siete de Noviembre”

**Elaboración:** Denisse Abril O.

Esta encuesta nos permite constatar que la institución “sí” ha elaborado el Plan Estratégico, el Plan Operativo Anual y un Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes, contando de esta manera con los materiales necesarios de planificación educativa que proyecten a la institución hacia el logro de sus objetivos institucionales y cumplimiento de su misión y visión;

Sin embargo, en relación a si se ha realizado una reingeniería de procesos se indica una respuesta desfavorable de los directivos del 100% frente a un “no” rotundo; ostentando la falta de innovación en los procesos didácticos, tan necesarios para apuntar a una educación de calidad.

## 4.2.2 DE LOS PROFESORES

**Tabla 19**

Resultados de la encuesta a docentes

| Orden | DECLARACIONES  | Siempre |     | A veces |     | Nunca |     |
|-------|--|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
|       |  | f       | %   | f       | %   | F     | %   |
| 1     | El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.   | 14      | 70% | 5       | 25% | 1     | 5%  |
| 2     | El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.   | 15      | 75% | 5       | 25% | -     | -   |
| 3     | La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.  | 18      | 90% | 2       | 10% | -     | -   |
| 4     | Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. | 10      | 50% | 3       | 15% | 10    | 35% |
| 5     | Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.  | 3       | 15% | 17      | 85% | -     | -   |
| 6     | Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.   | 17      | 85% | 3       | 15% | -     | -   |
| 7     | En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.   | 19      | 95% | 1       | 5%  | -     | -   |

|    |   |    |     |    |     |   |     |
|----|---|----|-----|----|-----|---|-----|
| 8  | Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.   | 3  | 15% | 17 | 85% | - | -   |
| 9  | Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.   | 16 | 80% | 3  | 15% | 1 | 20% |
| 10 | Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.   | 8  | 40% | 6  | 30% | 6 | 30% |
| 11 | Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.  | 14 | 70% | 6  | 30% | - | -   |
| 12 | Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.  | 19 | 95% | 1  | 5%  | - | -   |
| 13 | Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.  | 17 | 85% | 3  | 15% | - | -   |
| 14 | Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.  | 16 | 80% | 4  | 20% | - | -   |
| 15 | Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. | 13 | 65% | 7  | 35% | - | -   |
| 16 | Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.  | 19 | 95% | -  | -   | 1 | 5%  |

**Fuente:** Encuesta directa a los docentes del colegio “Siete de Noviembre”

**Elaboración:** Denisse Abril

Es evidente que tras el análisis de la encuesta realizada a los docentes la mayor parte de las respuestas se centralizan en la opción “siempre”; en los aspectos que conciernen al liderazgo y gerencia que ejerce la rectora, el trabajo en equipo de los docentes y la vivencia de valores de los actores educativos, dejando notar que existe una aceptación general al desempeño de la rectora como líder.

Pero a ello sumamos la apreciación claramente distinta convirtiéndose en nudos críticos con un porcentaje del 85% que se tuvieron en las opciones de “a veces”, con respecto a la resistencia en los compañeros, director/rector y padres de familia cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza

### 4.2.3. DE LOS ESTUDIANTES

**Tabla 20**

Resultados de la encuesta a estudiantes

| Orden | DECLARACIONES  | Siempre |      | A veces |     | Nunca |     |
|-------|--|---------|------|---------|-----|-------|-----|
|       |  | f       | %    | f       | %   | f     | %   |
| 1     | El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.  | 15      | 75%  | 5       | 25% | -     | -   |
| 2     | Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.  | 14      | 70%  | 6       | 30% | -     | -   |
| 3     | El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.                         | 9       | 45%  | 11      | 55% | -     | -   |
| 4     | Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.  | 12      | 60%  | 8       | 40% | -     | -   |
| 5     | En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.                                 | 4       | 20%  | 16      | 80% | -     | -   |
| 6     | Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. | 16      | 80%  | 4       | 20% | -     | -   |
| 7     | El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.  | 11      | 55%  | 9       | 45% | -     | -   |
| 8     | Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.     | 13      | 65%  | 7       | 35% | -     | -   |
| 9     | Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.   | 10      | 50%  | -       | -   | 10    | 50% |
| 10    | En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.   | 11      | 55%  | 9       | 45% | -     | -   |
| 11    | Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.   | 20      | 100% | -       | -   | -     | -   |
| 12    | Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.  | 12      | 60%  | 8       | 40% | -     | -   |
| 13    | Los docentes se sienten comprometidos con la   |         |      |         |     |       |     |

|    |  |    |     |   |     |   |   |
|----|--|----|-----|---|-----|---|---|
|    | gestión y liderazgo de las autoridades educativas. | 14 | 70% | 6 | 30% | - | - |
| 14 | La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.  | 7  | 75% | 5 | 25% | - | - |

**Fuente:** Encuesta directa a las alumnas del colegio “Siete de Noviembre”

**Elaboración:** Denisse Abril

Tomando en consideración los resultados obtenidos en el ítems 5 que se relacionan directa e indirectamente con los procesos de enseñanza-aprendizaje que aplican los docentes en sus clases, se puede asumir que para las estudiantes estos aspectos presentan mayor debilidad en la institución, evidenciándose en la opción “a veces”, un porcentajes del 80% dado por las alumnas, razón por la cual resulta una deficiencia por mejorar.

Mientras que la recarga total con un 50% en la opción “nunca” es la relacionada a que los docentes no se interesan por los problemas de las estudiantes, queda manifestado que los docentes de la institución prestan toda su atención en dictar la cátedra y dejándolas desatendidas sin apoyo ni orientación.

Sin embargo, la valoración más elevada en la opción “siempre” con el 100%, es la que se refiere a que es el profesor quien decide qué se hace en clase, evidenciándose así, rezagos de la educación tradicional que aún se practica en la institución, en la que el protagonista de la clase es el profesor.

Con ello también otro aspecto importante de considerar, es el ítem sobre si la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, percibiéndose una fortaleza del colegio, ya que el 75% correspondiente a la opción “siempre”, lo que equivale a que la inserción de los mismos constituyen un eje transversal para el desarrollo personal de las estudiantes.

#### 4.2.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA

**Tabla 21**

Resultados de la encuesta a padres de familia

| Orden | DECLARACIONES   | Siempre |     | A veces |     | Nunca |     |
|-------|---|---------|-----|---------|-----|-------|-----|
|       |   | f       | %   | f       | %   | f     | %   |
| 1     | En la institución me preguntan acerca de las necesidades de aprendizaje de mi hijo.   | 8       | 53% | 7       | 47% | -     | -   |
| 2     | El colegio me orienta para atender los problemas escolares de mi hijo.  | 6       | 40% | 9       | 60% | -     | -   |
| 3     | En la institución se evalúa sistemáticamente el nivel de satisfacción de alumnos y padres de familia identificando y resolviendo las principales áreas de oportunidad.            | -       | -   | 5       | 33% | 10    | 67% |
| 4     | El colegio organiza actividades extras (convivios, ceremonias, competencias deportivas, campañas, etc.) para que yo participe.  | 5       | 33% | 10      | 67% | -     | -   |
| 5     | El colegio comparte sistemáticamente sus Valores y su cultura de calidad con la comunidad educativa que la rodea.   | 14      | 93% | -       | -   | 1     | 7%  |
| 6     | El colegio promueve desarrollo comunitario, inspirando solidaridad y participación ciudadana y comunitaria en las estudiantes.  | 10      | 67% | -       | -   | 5     | 33% |
| 7     | La rectora solicita mi opinión para mejorar los servicios que ofrece.   | -       | -   | 10      | 67% | 5     | 33% |
| 8     | La rectora me informa sobre los planes que tiene para mejorar la escuela (política de calidad)  | -       | -   | 14      | 93% | 1     | 7%  |
| 9     | La rectora toma en cuenta las opiniones del Comité de Padres de Familia para tomar decisiones.  | -       | -   | 7       | 47% | 8     | 53% |
| 10    | La rectora promueve la participación del plantel en programas y concursos académicos, culturales, cívicos, de salud y preservación del ambiente involucrando a los alumnos en las | 10      | 67% | 5       | 33% | -     | -   |

|    | tareas sustantivas de los mismos.  |    |      |   |     |   |   |
|----|--|----|------|---|-----|---|---|
| 11 | La rectora promueve la apertura de información a la sociedad rindiendo cuentas de su desempeño académico así como la administración de recursos. | 8  | 53%  | 7 | 47% | - | - |
| 12 | Los aprendizajes en valores adquiridos en la institución por su representado son útiles para aplicarlos a la vida.                               | 15 | 100% | - | -   | - | - |

**Fuente:** Encuesta directa a los padres de familia del colegio “Siete de Noviembre”

**Elaboración:** Denisse Abril

En los resultados presentados en la encuesta realizada a los padres de familia se identifica que el 53% de ellos consideran que la rectora no mantiene comunicación directa con los mismos en cuanto a su gestión; lo cual es asumido por las respuestas dadas en la opción “nunca” según el ítems relacionado a que si la misma toma en consideración las opiniones del Comité de padres de familia para la toma de decisiones; evidenciándose así el centralismo de poder al momento de decidir.

Ante ello también, según lo referido al ítem que hace énfasis a que si la rectora informa sobre los planes que tiene para mejorar la institución, los padres respondieron con un 93% que “a veces” suele hacerlo, manifestación que afirma el alto grado de entropía comunicacional que prevalece en la primera autoridad institucional.

Considerando que el 67% opinó que “a veces” la institución organiza actividades extras (convivios, ceremonias, competencias deportivas, campañas, etc.) para que yo participe, resulta preocupante esta realidad porque el privar a los padres de familia de instancias que los integre a la institución genera poca o nula identificación a la misma.

Por el contrario, en cuanto a lo referido al ítems 12 en el que se enfatiza a que si los aprendizajes en valores adquiridos en la institución por su representado son útiles para aplicarlos en la vida, el 100% respondió que sí, respuestas que reflejan el alto incentivo de la práctica de valores a las estudiantes.

Que el 67% de los encuestados opine que “siempre” la rectora promueve la participación del plantel en programas y concursos académicos, culturales, cívicos, de salud y preservación del ambiente involucrando a las estudiantes en las tareas sustantivas de los mismos, es justificable afirmar que representa una fortaleza de la gestión de la primera autoridad, ya que a través de estos estímulos se genera a la superación personal.

#### 4.2.5. De la entrevista a Directivos

##### Matriz 2

##### Resultados de la entrevista a directivos

| Nº | PREGUNTA  | respuesta<br>positiva | %   | respuesta<br>débil | %   |
|----|---|-----------------------|-----|--------------------|-----|
| 1. | ¿Qué es la comunicación para Ud.? En qué se diferencia de la información?   | 4                     | 80% | 1                  | 20% |
| 2. | ¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo? | 1                     | 20% | 4                  | 80% |
| 3. | ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?  | 3                     | 60% | 2                  | 40% |
| 4. | ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?  | 4                     | 80% | 1                  | 20% |
| 5. | ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?   | 3                     | 60% | 2                  | 40% |
| 6. | ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?  | 3                     | 60% | 2                  | 40% |
| 7. | ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?   | 4                     | 80% | 1                  | 20% |
| 8. | En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?   | 4                     | 80% | 1                  | 20% |

**Fuente:** Encuesta directa a los directivos del colegio "Siete de Noviembre"

**Elaboración:** Denisse Abril

Los resultados obtenidos en la matriz 2, muestran que los directivos identifican con un 80% como respuesta débil ante el ítem que hace referencia que si el centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo; evidenciándose de esta manera la escasa delegación de tareas atribuidas a los miembros de la institución.

Por lo contrario, las respuestas positivas que dio el 100% de los encuestados a la pregunta 6, permiten afirmar que los valores institucionales establecidos en su PEI y en los cuales se basa su desempeño, conllevan a la formación integral de su alumnado.

Para describir a un líder educativo, en la pregunta 4, el 80% de los encuestados supo dar características idóneas y acordes a lo que debe ser y poseer.

Mientras que para identificar el tipo de liderazgo de los diferentes actores educativos del plantel, prevalece una respuesta del 60%; quienes distinguen diferentes tipos para cada uno de los miembros, demostrando así, criterios divididos en cuanto a la pregunta 5.

#### 4.2.6. Matriz de problemáticas

| PROBLEMAS OBSERVADOS   | CAUSAS   | EFECTOS   |
|--|--|---|
| <p><b>PROBLEMA 1</b></p> <p>Según la Tabla N° 21; Literal 4.</p> <p>Falta de vinculación de los Padres de familia con las actividades y toma de decisiones del colegio.</p>                              | <p>Baja apertura de los directivos hacia la vinculación de los padres de familia por prejuicios.</p>             | <p>Falta de identidad con la institución por parte de los padres de familia.</p>                                      |
|  | <p>Escaso interés de los padres por conocer sobre los proyectos planificados y ejecutados en la institución.</p> | <p>Desaciertos en la toma de decisiones.</p>  |
|  | <p>Falta de instancias de integración.</p>   | <p>Creación de grupos antagónicos en la institución.</p>  |
| <p><b>PROBLEMA 2</b></p> <p>Según la Tabla N° 16; Literal e.</p> <p>Deficiente diseño de programas de capacitación e investigación educativa por parte del departamento didáctico para sus miembros.</p> | <p>Abandono de las autoridades por emprender nuevos proyectos de capacitación.</p>                               | <p>Que la institución sea poseedora de elementos docentes con barrera de cambio, excluyéndolos de nuevos métodos.</p> |
|  | <p>Altos porcentajes de desinterés en someterse a programas de capacitación.</p>                                 | <p>Desmotivación y desinterés por mejorar la práctica docente.</p>  |
|  | <p>Conformismo</p>   | <p>No responde a los cambios y avances de la sociedad de la información de hoy.</p>                                   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>PROBLEMA 3</b></p> <p>Según la Tabla N° 21; Literal 9.</p> <p>Los directivos no toman en consideración las opiniones del comité de padres de familia para tomar decisiones.</p> | El egocentrismo por parte de las autoridades en propagar sus ideas como únicas.                                     | Creación de barrera en los padres, haciéndolos sentir sujetos excluidos. |
|   | Escaso interés por parte de los padres para asistir a las convocatorias.  | Débil inserción de los padres a la comunidad educativa.                  |
|   | Bajo interés del comité por participar en los proyectos de la institución.  | Desaciertos en la toma de decisiones.                                    |
| <p style="text-align: center;"><b>PROBLEMA 4</b></p> <p>Según la Tabla N° 19; Literal 5.</p> <p>Resistencia de los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.</p>                        | Prevención frente a la aplicación de nuevos métodos que no pudieran ir acordes a los esquemas académicos empleados. | Limitar a las estudiantes a enfrentarse a nuevos cambios.                |
|   | Desconfianza a que los docentes no manejen adecuadamente nuevos procesos de enseñanza.                              | Baja posibilidades de desarrollar mejores habilidades de aprendizajes.   |
|   | Prejuicios de los padres a que sus hijas no se adapten a nuevos sistemas.   | Poca garantía de lograr una calidad educativa.                           |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>PROBLEMA 5</b></p> <p>Según la Tabla N° 20; Literal 9.</p> <p>Los docentes no se interesan por los problemas de las estudiantes.</p> | <p>Dan más prioridad al desempeño académico y al cumplimiento de sus planes.</p> | <p>Formación de personas con mayor grado de interés por el desarrollo profesional que por el valor humanista.</p> |
|  | <p>Desinterés por la estabilidad emocional de las alumnas.</p>                   | <p>Baja interrelación de comunicación maestro-estudiante.</p>   |
|  | <p>Mayor grado de valor al desempeño académico de sus alumnas.</p>               | <p>Mejor rendimiento académico de las estudiantes.</p>  |

## 5. DISCUSIÓN

Como aspecto fundamental del presente trabajo de investigación se ve sumergido el estudio minucioso del gran papel que cumple la Gestión, Liderazgo y Valores en la conquista por mejorar la calidad educativa del colegio “Siete de Noviembre”.

La esencia fundamental de esta discusión está cristalizada en conocer sus aspectos principales a través de las opiniones de sus elementos vitales y la observación propia, a fin de identificar la ejecución de las acciones emprendidas por parte de sus directivos, lo que dará lugar a determinar es desempeño en la labor administrativa y académica para con los docentes y alumnas, identificándose con ello los requerimientos y necesidades para desarrollar con eficiencia su labor.

No obstante, según los instrumentos aplicados, se demuestra un alto nivel de aceptación como una gestión educativa eficiente y óptima. Para fundamentar esta

determinación generalizada conviene discutir los resultados según las dimensiones de la gestión educativa abarcadas en el cuestionario de la encuesta aplicada.

En lo concerniente a la gestión directiva, instituida por la conducción de la institución y el estilo de liderazgo ejecutado, se define por establecer equipos de trabajos, estimular un ambiente de aprendizaje efectivo y desarrollar un clima de respeto en cada una de las decisiones tomadas. Respuestas que dan lugar a evidenciar el compromiso que sienten los maestros para con la institución.

Sin embargo, ante los altos resultados positivos, no se puede excluir la óptima gestión organizacional emprendida, en cuanto a los esquemas adoptados para planificar y evaluar las actividades; destacándose que el establecimiento está integrado por todos los organismos necesarios para una correcta organización, con la adecuada delegación de funciones.

Al destacar la gestión pedagógica desplegada en la institución, es loable destacar ante las respuestas afirmativas que el departamento didáctico y equipo educativo cumplen con todas las funciones pertinentes. Es así que las estrategias de enseñanza-aprendizaje, metodologías pedagógicas, esquemas curriculares y actividades de evaluación, aplicadas por la institución, cuentan con los materiales de planificación, promoción de mecanismos de control, uso de información de resultados del desempeño directivo, docentes y dicentes, a fin de mejorar la calidad del establecimiento.

No obstante, los directivos coinciden en un 100% el hecho de que la institución no promueve la investigación como técnica de aprendizaje para desarrollar un pensamiento crítico en los maestros y alumnos.

A todo ello, es imprescindible destacar que ante el trabajo docente se establece una gestión regular, ya que los resultados de las estudiantes diagnostican que los métodos de enseñanza son muy conductual, respuestas aseveradas ante el 80% de sus declaraciones, ya que las clases se las desarrolla de forma mecánica al hacer que todas realicen sus trabajos de la misma forma; así también se evidencia un porcentaje negativo del 50% ante una respuesta que establece el desinterés de los mismos ante los problemas de sus alumnas.

Concluyendo con este apartado de la gestión institucional, nos enfocamos a la opinión de los padres, en virtud de que el 53% de ellos aseveran que no se toma en cuenta las opiniones de los mismos al momento de tomar decisiones; resultados que denotan la exclusión de este importante elemento ante opiniones que podrían resultar beneficiosas.

Por lo establecido, a pesar de que los resultados se muestran positivos ante la gestión promovida en el plantel, no hay que desmerecer las deficiencias evidenciadas, ya que todos concuerdan el hecho de que la institución “a veces” promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión, a demás los padres manifiestan que la institución no promueve la apertura de información a la sociedad a través de su rendición de cuentas. Considerándose estos puntos como un factor negativo en función de la gestión institucional desplegada.

Así, bajo esta manifestación se deberá regular las funciones de los directivos en función de las falencias registradas; con la finalidad de logara un mejor desempeño docente, haciendo de la institución una entidad competitiva a los requerimientos de la sociedad moderna.

Sin embargo, no basta únicamente con saber dirigir, sino también de ser un buen líder, ya que así se logrará mayor interés por mantener una mayor eficacia en las labores desempeñadas.

Por tal virtud, los resultados constatan que el liderazgo de los directivos es muy acertado, sin embargo se demuestra falencias al constatar mediante un 80% de sus respuestas la ausencia de la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, lo que demuestra gran centralización de poder a la hora de decidir.

Por los resultados de las encuestas aplicadas a directivos y docentes, se refleja un liderazgo carismático, inspirador de confianza, estimulantes, humanistas y capaz de proporcionar apoyo intelectual.

No obstante, este liderazgo se ve afectado por las respuestas dadas por los estudiantes en cuanto al liderazgo de los directivos, ya que el 55% afirma que el

liderazgo conductual es el que se observa cotidianamente. Además, nadie negó que la rectora hable más y poco escucha los problemas de los estudiantes.

Confirmándose lo antes establecido, los resultados de las encuestas a los padres de familia determinan el liderazgo transformacional de los directivos, ya que el 67% asevera que no son incluidos en las actividades emprendidas, ni tampoco son informados sobre los planes que tienen para mejorar la escuela.

Siendo que el centro educativo es el sitio apropiado para que sus actores interactúen entre sí y busquen sus objetivos comunes, el liderazgo resulta ser imprescindible; sin embargo se denota cierta dificultad de liderazgo hacía las alumnas y padres.

Vale resaltar, que tras la debilidades manifestadas tras la revisión de los documentos de gestión, se evidencia un bajo liderazgo ejercido por los directivos cumplen muy poco con los estándares de liderazgo propuestos por el Ministerio de Educación ante la poca socialización de los documentos de gestión.

Con ello también la poca comunicación hacia los padres de familia y la baja participación en los proyectos institucionales, han sido factores negativos que repercuten en el desarrollo institucional Novembrino. Sin embargo como aspectos fundamentales se constata grandes fortalezas en la gestión, ya que se posee un gran talento humano eficientemente capacitado y recursos materiales suficientes como para desarrollar programas de enseñanzas exitosos.

La importancia que tiene la práctica de valores en la sociedad es un factor prescindible para lograr mayor grado de humanización, por ello la educación se ve inmersa a propiciar la práctica de los mismos.

En este sentido, sin lugar a dudas, la institución lleva un tratamiento adecuado de los valores institucionales en su gestión y liderazgo, toda vez que se analizan los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicadas a los miembros educativos de muestra, cuando en las preguntas relativas al tema de los valores, más de la mitad asienta como real y presente, la promoción y práctica de valores desde el ámbito directivo como docente, mostrando una gran satisfacción para alumnos y padres de familia, la educación en valores que brinda la institución.

Frente a todas estas respuestas en la que han sido partícipes directivos, docentes, padres y alumnas ha dado lugar para determinar varios referentes en cuanto a la gestión, liderazgo y valores aplicados en la institución desde sus diferentes ámbitos, logrando comprender el significado cuantitativo y cualitativo de implantar nuevos mecanismos que den lugar a desplegar procesos metodológicos en base a un desarrollo sustentable, determinando la trascendencia de su aplicabilidad en el contexto académico, creando espacios de consenso, diálogos profundos, para lograr que la educación sea consciente y planteada en la vida; entre un maestro bien capacitado y un ciudadano en pleno ejercicio de sus derechos.

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

### **6.1. Conclusiones:**

Al finalizar esta tesis hemos podido obtener importantes conclusiones, las cuales son:

Considerando el objetivo general de este trabajo investigativo que se lleva a cabo en el colegio Fiscal Femenino “Siete de Noviembre””, en esta parte del estudio se revisaron las principales teorías existentes en la actualidad sobre gestión, liderazgo, valores y calidad educativa.

Que el profundizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales, permiten contribuir a elevar la calidad de la educación; dando lugar a desarrollar acciones lográndose procesos de cambios para el bienestar estudiantil; llevándonos a entender que así se realzará la eficacia educativa y su dimensión comunitaria para generar espacios de crecimiento personal en sus integrantes.

El llegar a entender la importancia al investigar los referentes teóricos sobre la gestión, liderazgo y calidad en valores sobre la realidad educativa fue todo un reto, lo que ha llevado a favorecer la transformación positiva de este eje fundamental para lograr un nuevo perfil personal en la alumnas para con la sociedad.

Bajo las superficies analizadas, se logró establecer que al definir los documentos de planificación educativa se promueve al liderazgo, gestión y valores; cuyos elementos prácticos darán lugar al desarrollo institucional y profesional de toda la comunidad educativa.

Es necesario destacar, que el conocer la forma de organización que predomina en la gestión del centro educativo, dará lugar a fortalecer la toma de decisiones de quienes lideran los procesos educacionales, lo que permitirá identificar técnicas prácticas para el establecimiento

Al determinar el tipo de gestión que se desarrolla en el centro educativo, nos da una visión para no limitarnos; ya que tras la puesta en práctica del modelo más idóneo nos permitirá desarrollar mecanismos de liderazgo a beneficio de la institución.

Al establecer el tipo de liderazgo tanto de directivos como de jefes departamentales al ejecutar los planes; nos permitirá conocer la capacidad en el desarrollo de los procesos educacionales e institucionales, cuyos criterios responderán en función de sus juicios gerenciales.

Al lograrse el fortalecimiento del liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas, dará lugar a identificar técnicas que los directivos puedan utilizar para reducir las dificultades.

Los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados en esta investigación permiten determinar que la gestión educativa que realiza el plantel es medianamente aceptable.

El liderazgo ejercido por los directivos del plantel en su gestión, tiene que mejorarse en lo que concierne a integrar a padres de familia y alumnos en las situaciones educativas y en la toma de decisiones; y en la rendición de cuentas.

La gestión directiva no responde eficientemente como una guía institucional al no socializar todos los instrumentos de gestión que dan directrices al quehacer educativo, haciendo difícil el logro de resultados óptimos para la institución.

La gestión pedagógica atiende acertadamente los cambios y mejoras en el ámbito académico, pero aún le queda por mejorar la capacitación y actualización pedagógica continua de los docentes.

La vivencia de valores es considerada el eje transversal de la institución.

## **6.2. Recomendaciones:**

El abordar un tema importante como es la gestión, liderazgo y valores nos lleva a emplear un análisis muy reflexivo, cuyo propósito basa en la responsabilidad de lograr un perfeccionamiento en la calidad educativa de la institución; por ello empleamos varias recomendaciones que sin duda darán lugar al mejoramiento de las diversas acciones emprendidas.

Referente al análisis de la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores, lo que permitirá realzar la eficacia educativa y su dimensión comunitaria; se recomienda profundizar en los directivos la aplicación de procesos de gestión estratégica en los diversos proyectos desarrollados para el bienestar institucional.

El entender la importancia de los referentes teóricos sobre la gestión, liderazgo y calidad en valores, ha favorecido la transformación de un nuevo perfil personal en las alumnas para con la sociedad; por ello es indispensable atender integralmente a las mismas, siendo que los directivos y los docentes deban responder a su función de formadores con criterios de gerencia y liderazgo de servicio.

El establecer los documentos de planificación educativa, promueve al liderazgo, gestión y valores; cuyos elementos darán lugar al desarrollo institucional; debido a ello se recomienda crear vínculos de socialización de los mismos para con los miembros de la institución en general, lo que dará lugar a establecer aspectos relevantes para el mejoramiento de las funciones directivas, logrando mantenerse una visión global de la institución y su entorno, promoviendo la organización con la generación de confianza mutua en el equipo.

El conocer el tipo de gestión que predomina en el centro educativo, fortalecerá la toma de decisiones de quienes lideran los procesos educacionales, identificándose técnicas prácticas para la misma; por ello es indispensable la realización de proyectos gerenciales, de liderazgo y valores, los cuales servirán para precisar acciones para la mejora de la calidad de la educación y superación de problemas organizacionales.

Al lograr establecer el tipo de liderazgo tanto de directivos como de jefes departamentales al ejecutar los planes estratégicos, dará lugar a conocer la capacidad en el desarrollo de los procesos institucionales y educacionales; por ello es imprescindible que se planifique en función de la unificación de criterios, para lograr tomar mejores decisiones a beneficio de la institución.

El lograr el fortalecimiento del liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas, dará lugar a identificar técnicas a emplearse para reducir las dificultades; siendo recomendable ejecutar la propuesta que se presenta por parte del investigador, que se basa en el diseño de un programa en el que se lleve a cabo la inserción de la enseñanza en valores y proyectos educativos sobre estimulación personal dirigido a padres e hijas.

Se deben establecer mecanismos de rendición de cuentas de la gestión educativa de la institución a la comunidad educativa. Para ello, es necesario propiciar encuentros entre directivos y padres de familia.

Propiciar por las autoridades correspondientes, el desarrollo de un sistema de evaluación institucional que abarque todos los ámbitos y dimensiones, en donde el eje central sea la mejora de la calidad del servicio educativo.

Crear nuevas instancias de participación de padres; creándose un frente común entre directivos, docentes, alumnas y padres, lográndose un entorno de comunicación eficaz.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Título de la propuesta**

Vinculación de los padres de familia del colegio “Siete de Noviembre” en las diversas actividades realizadas en el plantel, a través de la creación de un “Frente Común” que permita el mejoramiento de las relaciones institucionales, a partir del primer trimestre del año lectivo 2012-2013.

### **7.2. Justificación**

Hoy en día, nos encontramos con la realidad de que los padres son agentes esenciales en el contexto educativos de sus hijas. Su participación es de suma importancia para el éxito tanto de las estudiantes, como del establecimiento, Así, también, lo es el vínculo con los miembros de la comunidad, especialmente si se desean mantener relaciones recíprocas entre todos los integrantes; buscando impactar positivamente el desarrollo y fortalecimiento de las relaciones.

Por tal razón, la presente propuesta se basa fundamentalmente en la creación de un frente común conformado por los padres de familia, cuyo fin se basa en lograr la inclusión de los mismos en las diversas actividades desarrolladas en la institución; la misma se fundamenta tras lo establecido en el Art. 12, Literales d), e) y g) de la LOEI.

La relevancia de esta propuesta se promueve tras constatar en el diagnóstico de los problemas, la ausencia de participación de los padres en el contexto educativo; el mismo que se deriva de la falta de interés que muestran por el desarrollo institucional, así como por las faltas de instancias de integración.

Siendo que cuando se promueven las relaciones recíprocas, se puede responder efectivamente a los signos de exclusión, lo que permitirá desarrollar mejores vínculos y estrategias con todos lo mimbros de la comunidad institucional, tras una adecuada comunicación, especialmente en temas difíciles.

Las investigaciones realizadas demuestran que cuando los educadores, y las familias trabajan en conjunto, la escuela mejora y los estudiantes obtienen una educación de calidad, la cual es necesaria para tener una vida productiva (Educational Broadcasting Corporation, 2004). Por tal virtud el trabajo en equipo de los padres y el establecimiento, es un enlace esencial para mejorar el clima institucional.

El crear un frente común que genere la vinculación de los padres en las diversas actividades propiciará que los mismos se sientan apoderados de sus derechos, se forjarán enlaces de información y participación, se fortalecerá la comunidad educativa y aumento de actitud positiva en el establecimiento.

La forma de situar a los padres en esta situación deseada es a través de la estructuración de diversas actividades programadas; a fin de lograr el desarrollo de liderazgo en los actores y que se sientan comprometidos con los planes y proyectos que desembocarán en que los mismos se sientan insertados como parte fundamental de las acciones ejecutadas.

Ciertamente, no hay comunidad sin participación, siendo justamente lo referido en la propuesta; la misma que se justifica, debido a que la creación de un “frente común”, que originará el desarrollo de las diversas actividades en conjunto con docentes y estudiantes del colegio “Siete de Noviembre”, hará viable una comunidad humana y democrática, pero no es posible una verdadera comunidad si no se tiene parte en algo común, esto es si no hay participación. Por tal razón esta propuesta es una condición de posibilidad para mejorar el entorno institucional.

De la misma manera, la participación de los padres en las actividades mejorará la actitud de los mismos, siendo una vía de construcción para el fortalecimiento y estabilidad organizacional, a través de la participación en los distintos niveles.

En medida de que los padres estén informados, sean incluidos, den opiniones y sean parte de las decisiones que se tomen en la institución, se construirán sociedades más participativas que respondan a las necesidades institucionales.

Con esta propuesta, se espera beneficiar en primera instancia al plantel educativo, seguido a ello a los padres objeto de estudio del colegio “Siete de Noviembre”, permitiendo atender y descongestionar los obstáculos frente a su participación.

Con ello se espera responder a una integración democrática y que la participación esté ligada con el pleno desarrollo institucional, expresando un nuevo proyecto de vida.

### **7.3 Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo General**

Lograr la vinculación de los padres de familia en las actividades institucionales, a través de la creación de un frente común conformado por los mismos, permitiendo la participación, inclusión y organización de las diversas acciones ejecutadas en el plantel.

#### **Objetivos Específicos**

- Aumentar la apertura de los directivos hacia los padres por medio de la vinculación en las actividades institucionales.
- Mayor interés de los padres por conocer sobre los proyectos planificados y ejecutados en la institución.
- Lograr que los padres se involucren y colaboren en la ejecución de las actividades del establecimiento.
- Promover el interés de los padres por exigir sus derechos en la institución.
- Alcanzar la confianza de los directivos para con los padres al momento de socializar los proyectos institucionales.

## 7.4. ACTIVIDADES

| OBJETIVOS  | ACTIVIDADES  |
|--|--|
| <p><b>0.1.-</b> Lograr la vinculación de los padres de familia en las actividades institucionales, a través de la creación de un frente común conformado por los mismos, permitiendo la participación, inclusión y organización de las diversas acciones ejecutadas en el plantel.</p> | <p>La propuesta requiere para su desarrollo efectivo la conformación de un frente común, con una identidad y un estatuto legal; así como la definición de sus funciones y de las diversas actividades competentes.</p> <p style="text-align: center;"><b>“CONFORMACIÓN Y FUNCIONES DEL FRENTE COMÚN”</b></p>   |
|  | <p>Posterior a la aprobación por parte de los directivos según lo establecido en el Art. 12, Literales d), e) y g) de la LOEI. Se procedió a la creación del frente común denominado “PLAN- 21”.</p>   |
|  | <p>Delegación de las áreas que estarán coordinadas por el PLAN-21, en coordinación con el equipo directivo del plantel y los profesores.</p> <p>Definiéndose 3 áreas; las cuales serán coordinadas por el PLAN-21.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Gestión y</li> <li>• Extensión a la Comunidad</li> </ul>  |
|  | <p>-Determinación de las actividades a cargo del PLAN-21</p> <p>Estableciéndose las siguientes:</p> <p><b>EN EL ÁREA DE APRENDIZAJE SE INCLUIRÁN LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES COMO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Programas de estudio:</b> A través de la planificación de los contenidos que se enseñarán, las estrategias que se utilizarán para ello y los resultados de aprendizaje esperados por parte de los alumnos.</li> <li>• <b>Formas de evaluación:</b> Por medio de la determinación de los sistemas en que serán medidos los logros de aprendizajes.</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p><b>EN EL ÁREA DE GESTIÓN SE INCLUIRÁN LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES, TANTO A LO REFERENTE A GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestión pedagógica:</b> Participar en la elaboración de los instrumentos de gestión; como PEI, Reglamentos Internos, POA y Manual de Organización.</li> <li>• <b>Gestión administrativa:</b> Participar en la definición de parámetros para el sistema de contratación y evaluación, toma de decisiones financieras y planificación del uso de la infraestructura y mobiliario escolar.</li> </ul> <p><b>EN EL ÁREA DE EXTENSIÓN A LA COMUNIDAD SE INCLUIRÁN ACTIVIDADES COMO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertas de cursos o talleres de interés para padres, informática, educación sexual, etc.</li> </ul> |
|  | <p>Se insertará la creación del nuevo proyecto PLAN-21 al Manual de Organización de la Institución; a fin de establecer sus respectivas funciones y actividades a las que están inherentes a participar en conjunto con los miembros del colegio.</p>  |
|  | <p>-Convocar a reunión de carácter obligatorio a los padres de familia, la cual será esquematizada de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La rectora junto con los dirigentes de curso convocarán a reunión a los padres.</li> <li>• El dirigente será el encargado de informar sobre el PLAN-21 y sus respectivas funciones.</li> <li>• La elección será de carácter participativo y democrático, escogiéndose a un líder representante de cada curso.</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Posterior a ello, se les dará una charla a los padres sobre la participación que tendrán todos los en las actividades institucionales, siendo el portavoz el líder representante de cada curso.</li></ul>  |
|  | <p>-Convocar a reunión a todos los 18 líderes escogidos, a fin de delegar las respectivas funciones; la misma que será desarrollada de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se les entregará un cuestionario a fin de conocer su información académica y personal.</li><li>• Escoger de acuerdo a los resultados de la encuesta los grupos de participación para las diferentes áreas.</li><li>• Los grupos se conformarán por 6 personas cada uno.</li><li>• Un grupo será asignado para el área de gestión, aprendizaje y extensión a la comunidad.</li><li>• A cada uno se les explicará cada actividad inherente a realizar.</li></ul> |
|  | <p>Los líderes de cada curso en conjunto con la dirigente socializarán las actividades que realizarán con el PLAN-21 y los miembros del plantel a los padres de familia.</p>   |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>0.2.-</b> Aumentar la apertura de los directivos hacia los padres por medio de la vinculación en las actividades institucionales.</p> | <p>La creación del frente común PLAN-21, se conformó con la finalidad de que los padres se vinculen a las actividades institucionales; colaborando, participando y efectuando acciones en conjunto con los miembros del plantel; el mismo que velará para que se ejecute el proceso de vinculación de los padres en la institución.</p> |
|   | <p>-Los directivos en coordinación del PLAN-21 invitarán a los padres a participar en las actividades institucionales.</p>  |
|   | <p>- Invitarlos a que sean tutores de estudiantes con dificultades.</p>   |
|   | <p>-Los directivos junto con el PLAN-21, desarrollarán programas donde se motive a los padres a tener una mayor participación que permita el desarrollo y mejoramiento del aprendizaje significativo sus hijas.</p>   |
| <p><b>0.3.-</b> Mayor interés de los padres por conocer sobre los proyectos planificados y ejecutados en la institución.</p>                | <p>-Participación diaria de los padres en las actividades académicas de sus hijas.</p>  |
|   | <p>-Convocar a los padres a reuniones bimensuales para socializar temas inherentes a los proyectos institucionales.</p>   |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>0.4.-</b> Lograr que los padres se involucren y colaboren en la ejecución de las actividades del establecimiento.</p> | <p>- Desarrollo de Talleres en coordinación del PLAN-21 y los directivos, sobre temas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Taller de escuela para padres y el desempeño escolar”</i>.<br/>Se tratarán estrategias para establecer un método de estudio en casa.</li> <li>• <i>“Taller sobre relaciones humanas”</i>.<br/>Se tratarán temas inherentes sobre las relaciones humanas y su influencia en el diario vivir.</li> <li>• <i>“Taller sobre el buen clima institucional”</i>.<br/>Se abordarán criterios sobre cómo desarrollar un buen clima institucional.</li> <li>• <i>“Taller de padres y el desempeño escolar”</i>.<br/>Se basará en dar orientaciones para desarrollar el gusto y la habilidad lectora de sus hijas</li> </ul> <p>-Participar en la organización de las festividades de fundación de la institución.</p> <p>Las áreas conformadas, se vincularan a la organización de los 27 años de fundación del colegio.</p> |
| <p><b>0.5.-</b> Promover el interés de los padres por exigir sus derechos en la institución.</p>                            | <p>-Los integrantes del PLAN-21 en cada reunión convocada a los padres dará a conocer los derechos que los respaldan.</p> <p>-Participar y proponer la elaboración del código de ética para la institución.</p> <p>-Desarrollo de una obra de teatro conformadas por las alumnas en coordinación con los miembros del PLAN-21 sobre el derecho de las alumnas y padres en la institución.</p>   |

### **7.5. Localización y cobertura espacial**

La propuesta será aplicada en el colegio “Siete de Noviembre”, fundada el 5 de agosto de 1985, ubicada en el cantón Naranjal, provincia del Guayas, de sostenimiento fiscal, régimen costa, ubicada en las calles Monseñor Gilberto Guzmán y Reverendo Oswaldo Rodríguez.

### **7.6. Población objetivo**

La población que se pretende beneficiar con la aplicabilidad de la propuesta está integrada por los padres de familia, personal docente y las estudiantes del colegio fiscal “Siete de Noviembre”.

El mismo que podría ser impartido en calidad de programa piloto a 30 padres de familia.

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

Para que el programa se lleve a cabo con total eficiencia, es necesaria la intervención de recursos de diversas índoles para su ejecución; así detallamos a continuación varios de ellos que serán implantados en el proyecto.

**HUMANOS:** Debido a la necesidad de mejorar la vinculación de los padres a las actividades de la institución, se origina la propuesta de mejora, la misma que contribuirá a mejorar las relaciones entre los miembros de la institución. Para la cual se consideró la participación de:

-Rectora

-Equipo de gestión institucional integrado por; el vicerrector, inspectora, y dos vocales principales.

-Alumnas

-Padres

**TECNOLÓGICOS:** La institución cuenta con un soporte técnico en base a los recursos tecnológicos, por medio de la asesoría de docentes capacitados sobre el manejo de las Tics; así que para la ejecución del proyecto se contará con los recursos como:

- Computadoras para docentes y estudiantes
- Pantalla e infocus para proyectar las imágenes.
- Dvd
- Internet banda ancha
- Computador portable para el uso de los que dictan las charlas
- Impresora
- Zona Wifi

**MATERIALES:** La institución cuenta con recursos materiales acordes y en buen estado para desarrollar eficientemente la propuesta, como:

- Aires acondicionados
- Paneles para cada computador.
- Mobiliario (sillas, mesas)
- Recursos didácticos
- Papelería y útiles

**FÍSICOS:** La institución cuenta con espacios físicos adecuados para el desarrollo de la propuesta; considerándose el uso de una sala recientemente edificada para el uso de este proyecto, la misma que tiene características contamos con:

- Una sala con capacidad para 80 personas, muy bien adecuada con todo su mobiliario y aires acondicionados.
- Pose equipos de amplificación

-Sistema de electricidad adecuadamente instalada.

También se cuenta con dos canchas de uso múltiple para realizar actividades de participación en caso de ser necesario.

**ECONÓMICOS:** Para el financiamiento del proyecto se hará mediante fondos aportados por la institución beneficiaria, a través de capital canalizado en aportes realizados por los docentes y alumnas, lo cual representaría un contribución mínima que se destinarán para cubrir las necesidades prioritarias.

**ORGANIZACIONALES:** La ejecución de esta propuesta estará representada por la rectora del plantel y la psicóloga, quienes estimularán a las alumnas, docentes y padres para que formen parte de este proyecto, las mismas que se encargarán de monitorear y dar seguimiento de los resultados.

## 7.8. Presupuesto

| REQUERIMIENTOS        | COSTOS        |
|-----------------------|---------------|
| Materiales de oficina | \$100         |
| Fotocopias            | \$200         |
| Papelería             | \$100         |
| Refrigerios           | \$700         |
| <b>TOTAL</b>          | <b>\$1100</b> |

## 7.9. Cronograma

| No. | ACTIVIDAD  | DURACIÓN | FECHAS TENTATIVAS               | HORARIO TENTATIVO | RESPONSABLES                  |
|-----|--|----------|---------------------------------|-------------------|-------------------------------|
| 1   | Conformación Y Funciones del Frente Común                                  | 21 días  | 16 de abril hasta el 7 de mayo. | De 08h00 a 12h00  | Equipo Directivo              |
| 2   | Actividades a desarrollar por el plan-21 y los miembros de la institución. | 135 días | 14 de mayo al 31 de agosto      | De 08h00 a 12h00  | -Equipo Directivo<br>-Plan-21 |
| 3   | Internet y su uso en el contexto educativo                                 | 156 días | 16 de abril al 5 de agosto.     | De 08h00 a 12h00  | Equipo Directivo.             |

## 8.- BIBLIOGRAFÍA

### Referencias Bibliográficas:

Alvarado Oyarce, (1998). Otoniel. *Gestión Educativa Enfoques y Procesos*. Editorial de la Universidad de Lima. Perú.

Alvarado Oyarce, (1990). Otoniel. *Administración de la Educación. Enfoque Gerencial*. Editorial Supergráfica. Lima Perú.

Alvarez, Manuel; (1998). *El liderazgo de la calidad total*; Ed. Praxis S. A.; España.

Antunez, S. (1996). *La organización escolar*. Graó. Barcelona.

Chiavenato, Adalberto. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México.

Delors, Jacques. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. Editorial Santillana. Ediciones UNESCO. Madrid España.

García, A. Pompeya Elvira y Reyes, C. Bladimir. (2001). *Metodología de la investigación*. Ed. Nueva imagen. México.

Hernandez Montalvo, Germán. (2003). *Gestión y Administración Educativa (Antología)*. Centro de Extensión Universitaria y Proyección Social, UNMSM. Lima Perú.

Hernández Sampieri. (2004). *Metodología De La Investigación*. México.

Hernández, S. Roberto. (2003). *Metodología de la investigación*. México.

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento*. México.

Konosuke, (2002 pág. 111). "Secretos para triunfar en la vida" Merlín Libros, México.

Lepeley, María Teresa. (2001). *Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de evaluación*. Editorial Graw Mc Hill. Interamericana. Santiago de Chile.

López R., Francisco. (1994). *La Gestión de Calidad en Educación*. La Muralla. Madrid España.

López, R., Francisco. (1994). *Introducción al cálculo de probabilidades e inferencia estadística*. Caracas.

Namo de Mello. (1992). *La Gestión en la Escuela en las Nuevas Perspectivas de las Políticas Educativas*. Santiago, Chile.

Owens, R. (1976). *La escuela como organización*. Madrid –España.

Pozner, Pilar. (1997). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Argentina ED. Aique.

Rojas Soriano. (2002). *Formación de Investigadores Educativos; Una Propuesta de Investigación*".

Sander Benno. (1994). *Gestión Educativa y Calidad de Vida en La Educación*, 1994.

Senlle Andrés; (2002; 61). "Calidad y Liderazgo". Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.

### **Bibliografía Complementaria.**

Propuesta para el DOBE de FÉ Y ALEGRÍA en Quito Ecuador, Agosto del 2006.

SENGE, PETER, *La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Buenos Aires, Granica, 1994.

### **Paginas Web:**

*La tarea. Revista de Educación y Cultura de la sección 47 del SNTE*. Extraído el 29 de junio del 2011 ,10:00 <http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/mmedina18.htm>

*Estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación del Ecuador*. Extraído el 26 de junio del 2011 desde <http://estandares.educacion.gob.ec/internas/docs/doc1.pdf>

*Padres por la educación*. Extraído el 20 de agosto del 2011 ,18:30 <http://padresporlaeducacion.blogspot.com/2009/09/reglamento-de-la-gestion-del-sistema.html>

*Educando*. Extraído el 18 de junio del 2011 ,15:00, <http://www.educando.edu.do/>

*Informe Nacional sobre el Desarrollo de la Educación en el Ecuador. 47º Reunión de la Conferencia Internacional de Educación. CIE*. Extraído el 20 de agosto, 19:00 <http://www.oei.es/quipu/ecuador/ibeecuador.pdf>

*La calidad requiere liderazgo*. Extraído el 22 de agosto del 2011 desde <http://www.calidadeducativa.edusanluis.com.ar/2011/05/la-calidad-requiere-liderazgo.html>

*El Clima Laboral*. Extraído el 10 de Agosto del 2011 ,20:00 [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com).



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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

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

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

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

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

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

**11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución se encarga de:**

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

*Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no*

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

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

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

Si ( )

No ( )

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

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

**ENCUESTA A DOCENTES:**

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO: \_\_\_\_\_

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

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

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector:      Urbano ( )      Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo:      masculino ( )      femenino ( )

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

## 2. CUESTIONARIO

| DECLARACIONES  | SIEMPRE | A<br>VECES | NUNCA |
|--|---------|------------|-------|
| 1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.  |         |            |       |
| 2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.  |         |            |       |
| 3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante   |         |            |       |
| 4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. |         |            |       |
| 5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza  |         |            |       |
| 6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.  |         |            |       |
| 7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.  |         |            |       |
| 11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.  |         |            |       |
| 12. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros   |         |            |       |
| 13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.  |         |            |       |
| 11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.   |         |            |       |
| 12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.   |         |            |       |
| 13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica  |         |            |       |
| 14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera   |         |            |       |
| 15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de  |         |            |       |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.                      |  |  |  |
| 16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. |  |  |  |



## 2. CUESTIONARIO

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



## 2. CUESTIONARIO

| <b>DECLARACIONES</b>  | <b>Siempre</b> | <b>A veces</b> | <b>Nunca</b> |
|---|----------------|----------------|--------------|
| 1. El colegio me preguntan acerca de las necesidades de aprendizaje de mi hijo.   |                |                |              |
| 2. El colegio me orienta para atender los problemas escolares de mi hijo.   |                |                |              |
| 3. el colegio se evalúa sistemáticamente el nivel de satisfacción de alumnos y padres de familia identificando y resolviendo las principales áreas de oportunidad.  |                |                |              |
| 4. el colegio organiza actividades extras (convivios, ceremonias, competencias deportivas, campañas, etc.) para que yo participe.   |                |                |              |
| 5. el colegio comparte sistemáticamente sus Valores y su cultura de calidad con la comunidad educativa que la rodea.  |                |                |              |
| 6. el colegio promueve desarrollo comunitario, inspirando solidaridad y participación ciudadana y comunitaria en las estudiantes.   |                |                |              |
| 7. La rectora solicita mi opinión para mejorar los servicios que ofrece.  |                |                |              |
| 8. La rectora me informa sobre los planes que tiene para mejorar la escuela (política de calidad)   |                |                |              |
| 9. La rectora toma en cuenta las opiniones del Comité de Padres de Familia para tomar decisiones.   |                |                |              |
| 10. La rectora promueve la participación del plantel en programas y concursos académicos, culturales, cívicos, de salud y preservación del ambiente involucrando a los alumnos en las tareas sustantivas de los mismos. |                |                |              |
| 11. La rectora promueve la apertura de información a la sociedad rindiendo cuentas de su desempeño académico así como la administración de recursos.  |                |                |              |
| 12. Los aprendizajes en valores adquiridos en la institución por su representado son útiles para aplicarlos a la vida.  |                |                |              |

## FOTOGRAFIAS



-Ingreso principal del colegio Siete de Noviembre



- Alumnas del plantel



- Msc. Patricia Narváez, Rectora del Colegio, firmando el Acta de compromiso



- Maestrante Denisse Abril, junto a la Rectora del Plantel



- Alumnas del Décimo año realizando las encuestas



-Lcdo. Abel Álvarez, Vicerrector, realizando la encuesta



-Maestros del plantel realizando las encuestas



-Dictando talleres a las estudiantes del plantel