



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio Nacional Díez De Agosto, ubicado en la ciudad de Quito, Provincia de Pichíncha, durante el período lectivo 2010-2011".

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

AUTOR:

Adriana Lobelly Cajas Aguilar

DIRECTOR:

MGS. Fabián Augusto Jaramillo Serrano

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 30 de septiembre del 2011

Mgs.
Fabián Jaramillo
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....
Mgs. Fabián Jaramillo
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

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

Firma.....

Nombre: Adriana Cajas

C.I.170849417-2

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

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

Quito, septiembre 30 de 2011

.....
Adriana Lobelly Cajas Aguilar

AGRADECIMIENTO

Al termino de este nuevo reto de estudios quiero agradecer a mi Dios Todopoderoso por haberme dado la fuerza y la inteligencia que necesito para poder seguir en adelante, por la oportunidad de superarme, y saber que está ahí siempre pendiente de mis problemas, listo para ayudarme y darme fuerzas cuando ya no los tenía “Gracias mi Dios por tu infinita misericordia, por el inmenso amor que me tienes, por tu santa bendición”, porque sin el nada podría conseguir, él es mi fuerza y mi esperanza, y sé que todo el sacrificio que he realizado va a servir alcanzar nuevas metas. También debo agradecer a las autoridades del colegio, a mis compañeros, a las alumnas y padres de familia por su colaboración, ya que sin su ayuda no hubiese podido realizar este trabajo.

Gracias
Adriana Cajas

DEDICATORIA

Este trabajo que representa un anhelo y esfuerzo de superación lo dedico mis padres y hermanas, porque desde diferentes instancias han estado apoyándome moralmente para seguir en adelante con mis estudios, venciendo las dificultades y problemas que han surgido durante este tiempo, demostrándome a mi misma lo importante que es tener fe en mi Dios Todopoderoso, y en el esfuerzo que se hace para alcanzar una meta, con la esperanza que todo el trabajo realizado me ayude a ser una mejor profesional y un excelente ser humano.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Quito, 21 de enero del 2011

ACTA DE COMPROMISO

El Colegio Nacional Diez de Agosto consciente de la responsabilidad que tiene con la sociedad ecuatoriana de ofrecer una educación de calidad a nuestras estudiantes, autorizo a la Licenciada Adriana Lobelly Cajas Aguilar, para que realice el trabajo de investigación de la gestión, liderazgo y valores en la administración de este centro educativo.

Atentamente,

Dr. Jacinto Loza
RECTOR

INDICE DE CONTENIDOS

	Página
Certificación del Director	II
Autoría	III
Acta de sesión	IV
Agradecimiento	V
Dedicatoria	VI
Certificado Institucional (autorización)	VII
Índice de contenidos	VIII
Índice de cuadros y figuras	XI
Resumen	XII
Introducción	1
Marco Teórico	3
La Gestión Educativa. Concepto	4
Importancia	5
Tipos de gestión	7
Liderazgo Educativo. Concepto.	11
Tipos de líder	15
Características de un líder	18
Diferencia entre directivo y líder	20
Los valores y la educación	26
Metodología. Participantes	33
Directivos	33
Docentes	34
Alumnado	37
Padres de familia	38
Materiales e instrumentos	39
Encuesta	39
Método	40
Procedimiento	41

Resultados	
Diagnóstico. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	
El manual de organización	42
Código de ética	43
Plan Estratégico	44
Planificación	44
Estrategia	45
Planificación Estratégica	45
Plan Operativo Anual	45
Proyecto Educativo Institucional	46
Reglamento interno y otras regulaciones	47
Código de Convivencia	48
La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa: Misión, Visión	49
Organigrama	50
Funciones por áreas y departamentos: Rector	53
Vicerrector	54
Consejo Directivo	55
Junta General de Directivos	55
De los inspectores	56
Junta de Profesores de curso	57
Junta de Profesores de Área	58
Directores de Área	58
Docentes	59
DOBE	60
Secretaria	61
Colecturía	61
De la Biblioteca	62
Audiovisuales	63
De los laboratorios	63
De los conserjes	64

De las comisiones	64
El Clima Escolar y la Convivencia en Valores: Dimensión pedagógica curricular y valores	65
Modelo Pedagógico Institucional	66
Dimensión Organizativa Operacional y Valores	66
Dimensión administrativa, financiera y valores	67
Dimensión Comunicativa y Valores	68
Fortalezas y Debilidades	69
Oportunidades y Amenazas	70
Matriz FODA	70
Relatoría del proceso de aplicación de los instrumentos de investigación	71
Resultados de las encuestas y entrevistas: De los Directivos	72
Resultados de la encuesta a los docentes	80
Resultados de la encuesta a estudiantes	81
De la encuesta de los padres de familia	83
Entrevista a los directivos	85
Matriz de problemática	86
Discusión	87
Conclusiones	93
Recomendaciones	94
Propuesta de mejora	96
Objetivos	98
Actividades	98
Control de seguimiento de la acción tutorial	100
Localización y cobertura espacial	101
Población objetivo	101
Sostenibilidad de la propuesta	101
Presupuesto	103
Cronograma de actividades	104
Bibliografía	105
Apéndice	107

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

	Página
Tabla N° 1. Autoridades participantes en la encuesta por edad y sexo	34
Tabla N° 2. Maestros/as participantes en la encuesta, clasificados por edad y sexo	34
Tabla N° 3. Personal docente de la institución clasificado por años de experiencia	35
Tabla No. 4. Personal docente de la institución clasificado por títulos académicos	35
Tabla N° 5. Alumnas encuestadas del segundo año de bachillerato	37
Tabla N° 6. Padres de familia encuestados por edad y sexo	38
Organigrama del colegio	52
Matriz FODA	70
Tabla N° 7. Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo	72
Tabla N° 8. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la institución	73
Tabla N° 9. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	73
Tabla N° 10. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones lidera	74
Tabla N° 11. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	74
Tabla N° 12. La administración y liderazgo del centro educativo promueve	75
Tabla N° 13. Habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución	75
Tabla N° 14. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	76
Tabla N° 15. Organismos que integran la institución	77
Tabla N° 16. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	77
Tabla N° 17. Los departamentos didácticos y sus acciones	78

Tabla N° 18. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	79
Tabla N° 19. Material de planificación educativa	79
Tabla N° 20. Resultados de encuestas a docentes	80
Tabla N° 21. Resultados de la encuesta a estudiantes	82
Tabla N° 22. Resultados de la encuesta a los padres de familia	84
Tabla 23. Entrevista a los directivos	85
Matriz de problemática	86
Cronograma de actividades	104

RESUMEN

La gestión, el liderazgo y valores en los centros educativos es un tema que no se puede ignorar si queremos mejorar el nivel de educación, y es que el cambio debe darse en todos los integrantes de la comunidad educativa, sin embargo este tema se ha deteriorado especialmente en el sector educativo, prueba de ello es la escasa gestión que han realizado las autoridades en este aspecto.

El presente trabajo tiene como fin elaborar un diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores aplicados en el centro educativo, y que son considerados como ejes transversales de la administración educativa.

De los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a un grupo de Directivos y docentes del colegio “Diez de Agosto”, se observa que existe diferencia de opiniones en cuanto a la falta de programas de capacitación docente lo que no permitirá ofrecer un servicio educativo de calidad.

Según las estudiantes el mayor inconveniente es el poco interés de los maestros por conocer sus problemas personales, por ello es necesario elaborar **un Plan de Tutoría** que permita orientar y mejorar la comunicación con las alumnas.

1. INTRODUCCION

El sistema educativo ecuatoriano enfrenta, en los actuales momentos, el desafío de ofrecer una educación de calidad y calidez a todos los sectores de la población ecuatoriana; en este contexto se enmarca el presente trabajo titulado: Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio Nacional Diez de Agosto, ubicado en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, durante el período lectivo 2010-2011, la intención de la investigación es encontrar referentes relacionados con el tema y que, de una u otra manera, involucran a los actores de la comunidad educativa como son: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

El trabajo de campo se desarrolló con las estudiantes del bachillerato en las especializaciones de Contabilidad e Informática; de esta manera, se determinaron acciones cotidianas que reflejan el estilo y modelo de gestión, liderazgo y valores que ejercen los directivos y docentes de la institución; igualmente, la información recopilada facilitó la descripción y el análisis de las principales variables consideradas en la investigación.

El análisis de la institución investigada permitió identificar las fortalezas y debilidades institucionales, las que serán consideradas como el punto de partida para elaborar un plan de mejoramiento del establecimiento educativo.

Es fundamental que cada institución construya su futuro en base a un diagnóstico técnico y confiable, lo que posibilitará a los responsables de la gestión fortalecer sus diligencias promoviendo el desarrollo personal de todos quienes conforman la comunidad educativa, además se vera reforzado con la aplicación de la nueva Ley de Educación, en donde el tema del liderazgo y la gestión en los centros educativos del Ecuador se convierte en una prioridad.

Es necesario reorganizar la convivencia en el aula y en la institución de forma que todos propendamos al “Buen Vivir”; pero para ello es necesario que todos cambiemos dando un giro a nuestro modo de pensar y actuar y en que deben participar tanto docentes como directivos, como una sola fuerza que busca el mejorar el sistema educativo.

Esta investigación tiene como fin aportar con una serie de beneficios a la comunidad educativa ya que por medio de este proceso de indagación se detectarán los puntos débiles que permitirán optimizar el modelo y estilo de gestión y liderazgo tanto de directivos como de docentes, una gestión y liderazgo que debe enmarcarse en un currículo práctico, coherente y consensuado, fundamentado en los valores humanos, acorde a la filosofía de la institución expresada en su visión y misión. Creo que los resultados de esta investigación, serán un aporte para los directivos, docentes, alumnos y padres de familia que constituyen en definitiva, la comunidad educativa, ya que solo conociendo donde se está y que se está haciendo, una institución podrá iniciar un proceso de mejoramiento en la búsqueda permanente de la calidad y calidez en la educación que son la base de una oferta educativa.

El trabajo de investigación fue factible debido a que como, docente, existe una relación de trabajo con los maestros y maestras del Colegio Diez de Agosto, no sin antes de tomar una actitud seria y responsable para realizar el mismo, en el cual se refleja todo lo que se tuvo que hacer para alcanzar los objetivos planteados en la investigación, así como aplicar los pasos necesarios para lograr su ejecución con el apoyo de los recursos requeridos.

Aspectos importantes como la solicitud y el acta de compromiso, fueron presentados al Dr. Jacinto Loza rector del establecimiento para que conceda la autorización pertinente para aplicar las encuestas y entrevistas.

Lo recopilado por medio de la encuesta y la entrevista facilitará el proceso de sistematización de la información que indudablemente permitirá tener en forma confiable, todo lo concerniente a las variables de la investigación, cuestión que ayudará a la redacción de las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

En nuestro país, al igual que sucede en otros países de América Latina, en las instituciones educativas subsisten problemas que son obstáculo para elevar los niveles de eficiencia y calidad.

La institución continua siendo un espacio organizacional integrado por sectores entre los cuales falta la indispensable comunicación e interacción lo que impide establecer propósitos y procesos comunes; además, la gestión administrativa es centralizada donde una macro estructura organizativa, administra todos o casi todos los recursos desde los niveles superiores.

Consecuentemente, la gestión institucional se enreda en una maraña burocrática que dificulta los procesos administrativos no permitiendo la innovación en los ámbitos técnico-pedagógico-administrativo-financiero; evidencia por lo tanto que hay carencia de una cultura de gestión por lo que no se priorizan las acciones y muchas veces se posterga lo importante por lo urgente y casi nunca se realizan evaluaciones para verificar logros y corregir errores.

La determinación de responsabilidades y tareas están circunscritas a decisiones verticales, es decir, no existe un liderazgo ideal para desarrollar procesos de gestión acorde a los intereses, realidad y necesidad de la institución.

Los tiempos que corren son ciertamente cada vez más difíciles para toda organización, debido al proceso de cambio acelerado y de competitividad global que vive el mundo, donde la liberalización de las economías y la libre competencia vienen a caracterizar el entorno de inexorable convivencia para el sector empresarial.

En este contexto las empresas tienen que continuar asumiendo el protagonismo que les corresponde para contribuir al crecimiento y desarrollo del país, logrando mayor eficiencia y brindando productos y servicios de calidad. Hoy más que nunca parece existir un amplísimo consenso respecto de

la urgente necesidad de que las empresas funcionen bien competitivamente. Si a todo esto añadimos las duras condiciones de la competencia internacional y los mayores niveles de exigencia de los clientes y consumidores quienes exigen: mayor calidad en los productos, oportunidad en las entregas, precios razonables y excelencia en la atención; se configura un escenario plagado de requerimientos para la empresa.

La cruda realidad iniciada en los años ochenta y los efectos de la globalización de los años 90, está despertando bruscamente a todas las organizaciones y las obliga a buscar afanosamente nuevas estrategias para adaptarse con éxito a la creciente competencia.

Consecuentemente, la gestión es la clave para el éxito de cualquier institución.

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto.- “Gestión viene del término latino *gestión*, hace referencia a la acción y efecto de gestionar. Es realizar acciones conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera. Implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto; también es la dirección o administración de una empresa o negocio. El término gestión, por lo tanto implica, el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto; es llevar a cabo diligencias acertadas que conduzcan al logro de un deseo cualquiera” (Sánchez, 2000, p. 86).

Por otra parte, a la gestión se le considera como “el conjunto de procesos y acciones que permiten llevar a cabo con éxito proyectos y actividades integrales en una organización, institución o entidad” (Ministerio de Educación, 2008, p. 54).

Evidentemente, la gestión tiene determinados matices en su definición, de acuerdo al enfoque que maneja cada autor, sin embargo, “en términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de

administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente” (Diccionario Enciclopédico de Educación, 2003, p. 218).

En el libro 1 del Manual de Gestión de la Supervisión educativa publicado por el Ministerio de Educación (2003, p. 51), al referirse sobre el tema se indica: “Gestión es el proceso mediante el cual se determina: qué resultados se proyectan obtener; cómo se lograrán los resultados planteados y cómo se verificará si los resultados se han logrado o no”.

En un proceso de gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y así lograr los objetivos propuestos; consecuentemente, de lo señalado se desprende que la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

2.1.2. Importancia. La teoría de que las organizaciones son estructuras formales, asume que las metas de la organización son referente primordial para determinar cómo debe ser y que debe hacer una organización y, en consecuencia, lo que dota de racionalidad a su comportamiento.

La determinación de metas forma parte de los procesos políticos, mientras que los directivos o administradores son los encargados de traducir esas metas a criterios de ejecución para los miembros y de controlar las funciones de estos. En la medida que se produzca la correspondencia entre lo que se hace y lo que se debe hacer, podemos predecir que la organización alcanzará los resultados previstos, para lograrlo deben establecerse mecanismos de control y sanción.

La motivación a las personas tienen una notable influencia en el rendimiento de la organización, los esfuerzos deben dirigirse a propiciarse un buen acoplamiento entre las organizaciones y las personas, de modo que su estructura formal deben modificarse para mejorar las condiciones de trabajo

de los individuos y satisfacer las necesidades de autorrealización mediante incentivos, desarrollo profesional, control y apoyo sobre su propio trabajo. En suma, cualquier medida que garantice la satisfacción de los miembros será un medio para conseguir de ellos un mayor rendimiento para la organización (Sculll y Conley, 1995).

Es decir la teoría de la gestión puede considerarse como un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser las gestiones con el propósito de alcanzar las metas propuestas.

Y es que, los cambios acelerados que se han venido dando, ha originado el desequilibrio de las instituciones que tradicionalmente funcionaban como indicadores de la estabilidad de una sociedad, aún las más resistentes a este fenómeno parecen estar perdiendo su credibilidad al estar preocupadas por su propio desorden interno; muchos hacen referencia a la caída de la cultura y la consiguiente desaparición de los valores y de la aparición de una civilización tecnológica cada vez más sofisticada.

Urge, por lo tanto, la implementación y la práctica de un nuevo modelo de gestión que desarrolle una agresiva reingeniería a todo ámbito ocupacional de las personas; una gestión que modernice, transforme y reestructure las instituciones y aumente significativamente la capacidad de competir en el mercado de servicios, promoviendo a que la empresa no solamente sobreviva sino que logre resultados exitosos.

Es tan importante, en las actuales circunstancias, de un novedoso modelo de gestión con característica triunfalista que posibilite un abanico de alternativas, en las cuales, sus protagonistas sean quienes conforman una institución de servicio o de producción.

2.1.3. Tipos de Gestión.- Según el ámbito profesional u ocupacional en el que se desarrolle la acción, determina los diversos tipos de gestión, y es así que podemos encontrar:

- **Gestión del Conocimiento.** Se ocupa de la transferencia de precisamente el conocimiento y la experiencia entre los miembros que componen la organización y de esta manera el conocimiento resultará siendo un recurso disponible para todos los componentes de la misma.
- **Gestión Social.** Se ocupa de construir diversos espacios destinados a la interacción social y a la superación de aquellos problemas u obstáculos que se presentan en las comunidades y que impiden el normal funcionamiento y existencia de algunos grupos.
- **Gestión de Proyectos.** Encargada de administrar y organizar los recursos con el claro objetivo que se pueda concretar todo el trabajo que requiere un proyecto dentro del tiempo pautado y con los recursos que se disponen, ni más ni menos.
- **Gestión de Calidad Total.** Es un concepto global e integrador que pretende tener en cuenta, simultáneamente, todos los aspectos de una organización productiva. Se podría decir que Calidad Total es cuando en la organización, los integrantes se encuentran cumpliendo exactamente con todos los requisitos establecidos y normalizados hacia la búsqueda del Cero Defecto, para brindarle satisfacción total al cliente.
- **Gestión Ambiental.** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión es la estrategia a través de la cual se organiza las actividades antrópicas que afectan al ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

- **Gestión Administrativa.** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa.
- **Gestión Gerencial.** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes o a la prestación de servicios, dentro de las organizaciones
- **Gestión Financiera.** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros
- **Gestión Directiva.** Implica dirigir un colectivo social y si se trata de un centro educativo requiere de una gran responsabilidad por la importancia social debido a que se trata de orientar a un gran conglomerado humano, especialmente si se trata de las estudiantes que están en un proceso de aprendizaje y de cambios, pero pese a ello no recibe la suficiente atención como se merece.
- **Gestión Escolar.** La gestión escolar es el proceso a través del cual se dirige, conduce, orienta y administra una institución Educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones, son las prácticas y acciones que comprometen a una comunicad educativa para el alcance de propósitos.

Para la DINAMEP (2000, p. 58), los principios fundamentales de este sistema de gestión educativa son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo (sin autoritarismos); que debe lograr que el mensaje de calidad se extienda tanto a los trabajadores, los proveedores como a los

clientes. La involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, es fundamental dado el papel de éste en la consecución de la calidad en la empresa.

- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo. Es fundamental crear un buen ambiente de trabajo, coordinación, comunicación, objetivos comunes, liderazgo que permita crear una sinergia para lograr satisfacer más rápido y mejor las demandas y necesidades del cliente.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos. Formulación, creación, y desarrollo de la Visión y la Misión de Calidad
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos, cuantificables sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información. La evaluación debe de ser constante y retroalimentadora, a la vez que debe de ser imparcial sobre los esfuerzos de los trabajadores en la actividad.
- Calidad Total no se limita a una técnica administrativa o de gestión, sino que su concepción es mucho más profunda, ya que empieza y termina con las personas, es decir que es una filosofía que se demuestra en el ser, pensar y actuar de las personas de Calidad. Personas de Calidad obtienen productos de calidad y brindan servicios de calidad.

Indudablemente, entre de los tipos de gestión se encuentra la Educativa definida como: “el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que comprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. Es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país” (Manual de la Gestión Educativa, 2000, p. 52).

Álvarez, (2006) define la gestión educativa como: “Un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la administración convencional con los de la organización, bajo la conducción y animación de un liderazgo eficaz del director, que se ejerce en un contexto de liderazgos múltiples y se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional” (p. 108).

La gestión educativa es “un proceso amplio, que abarca las formas de organización pedagógica, administrativa y financiera, las formas de intervención en proceso educativo, las relaciones entre los agentes educativos, las formas de interacción con el medio social y fundamentalmente el grado en que los alumnos y la comunidad acceden al conocimiento como un medio para mejorar sus condiciones socioeconómicas, es decir, su calidad de vida”. (Chávez, 1993, p.9).

La gestión educativa, en definitiva, es un saber de síntesis capaz de ligar conocimientos y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático. La gestión educativa, según el Manual de la Gestión Educativa (DIPROMED, 2000) supone la independencia de:

- Una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.
- Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas,
- Principios útiles para la acción.
- Múltiples actores en múltiples espacios de acción.
- Temporalidades diversas personales, grupales y sociales supuestas o articuladas.

Definitivamente, la Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto. Nérci (2002) señala que “el liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño”

Chávenato Adalberto (2007), lo define como: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o de diversos objetivos.

La presente definición es considerada como la más acertada considerando que un líder es aquel que conduce a otras personas en libertad, respetando sus modos de pensar y actuar tomando en cuenta que cada individuo es un mundo diferente con sus defectos y virtudes, pero a pesa de ello imparte su punto de vista, sus perspectivas y proyectos, con una comunicación abierta, capaz de escuchar y aceptar sugerencias, un líder debe ciertas características: honestidad, honradez e integridad, de tal manera que sus propuestas sean acogidas por otras personas con toda confianza sabiendo que su líder buscara para ellos lo mejor.

El liderazgo es uno de los temas que, en cualquier ámbito ocupacional y profesional, es ampliamente tratado y estudiado. Numerosos libros, artículos y ensayos, continuamente se refieren y abordan aspectos del liderazgo, especialmente lo relacionado con la naturaleza y comportamiento de los buenos líderes y con la estructura y características de las organizaciones en las que estos se desempeñan y desarrollan. Sin embargo, a pesar de todo esto, sigue siendo uno de los fenómenos menos entendidos.

El estudio del liderazgo tiene muchos enfoques y vertientes que hacen referencia a los tipos o estilos de liderazgo, a las características de comportamiento y personalidad de los líderes y la formación de los líderes; de

esta manera, surge la interrogante ¿los líderes nacen o se hacen? Pregunta que ha prevalecido a lo largo de la historia y ha sido fuente de discusión y polémica por lo que aún no ha sido satisfactoriamente resuelta.

El liderazgo directivo aborda la forma en que las autoridades del establecimiento lo conducen para obtener los resultados esperados y que vayan en beneficio de los usuarios y a la agregación de valor en el desempeño organizacional, también incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad que permitan cumplir las metas institucionales.

Hay que tomar en cuenta que un centro educativo no es una empresa ni puede ser tratado como tal, pero si puede aplicar determinadas estrategias, permitan mejorar su accionar como institución. El tema del liderazgo educativo ha recibido muy poca atención en el marco de los procesos de reforma de la educación, aún sabiendo que en la educación existen diversos cambios. El modelo educativo necesita que todo cambio organizacional deje atrás conductas y hábitos pasados y busque nuevos métodos acorde con el crecimiento de la organización y a los nuevos retos de la sociedad.

La vida de la organización es la interacción humana que debe ser revitalizado y energizado para que el cambio planeado influya y transforme toda la organización. Sin embargo, los procesos humanos se fortalecen y se enriquecen solo cuando la estructura, los sistemas, las normas y prácticas gerenciales sostienen dichos procesos.

Entre las cualidades que un líder debe tener están:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz inteligente
- Buen carácter
- No le asusta ser un inconformista
- Lucha por la calidad
- Prevé las necesidades a largo plazo
- Sabe encaminar los objetivos de grupo

- Tiene autoridad moral
- Arrastra y no empuja
- Apasionado por el cambio y lo nuevo
- Vence su desánimo y las ideas negativas
- Es paciente y consistente
- Aprender constantemente
- Desarrollo de las personas
- Creatividad

Entre los requisitos de un líder están:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo
- Ser portador de lo nuevo, creador incesante.
- Apasionado por el cambio
- Saber intuir y prever los problemas.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Apremia, trasmite energía y desbroza el cambio de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que le rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.

Un líder debe tener ciertas habilidades como:

- La de aceptar a la gente tal como es, no como le gusta que fueran.
- La de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- La de confiar en otros, aún si el riesgo es grande.

Se debe tomar muy en cuenta que para ser un buen líder no basta con reunir ciertos requisitos, y contar con mucha experiencia, las posibilidades de éxito actualmente está en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el apoyo de lo más avanzado de la dirección científica.

La importancia del liderazgo en la conducción académica, tanto profesional como técnica en la organización es un factor determinante para alcanzar localidad educativa. Ningún grupo humano funciona eficazmente sino cuenta con algún tipo de liderazgo.

Es fundamental que el liderazgo de un directivo educativo este consiente que los/las estudiantes son la razón de su trabajo, identificar sus intereses con los de la educación, debe saber que los resultados de los estudiantes significa el éxito de su proyecto, para ello es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Dedicar tiempo para relacionarse con los alumnos en forma personal.
- Poseer conocimientos básicos de la evolución ecológica y de los procesos de socialización de los adolescentes.
- Velar por la participación efectiva de los alumnos tanto en sus propias estructuras como en las estructuras compartidas.
- Asumir como propio y velar porque los principios educativos y valores definidos en el Proyecto Educativo tomen cuerpo en la vida cotidiana tanto fuera como dentro de las aulas.
- Intervenir en forma objetiva en las situaciones de conflicto entre profesores y alumnos.

Desde el enfoque humanista, el liderazgo, solamente adquiere un sentido especial y de trascendencia social en el servir; quien sirve está ayudando a construir la vida del otro. Quien da, es más feliz que aquel que posee, porque para dar hay que poseer y desprenderse de lo que se posee. Dar no es sólo dar cosas es, sobre todo, dar tiempo, dar oportunidades, darse a sí mismo.

Por otro lado, el liderazgo trascendente en su misión de servicio a los demás tiene un componente de espiritualidad inevitable. La persona se fortalece

interiormente y comprende que su felicidad tiene que ver con realidades de orden inmaterial que le iluminan la comprensión del sentido de su vida (el saber, los valores, el obrar, el convivir, el dar y servir).

Un liderazgo observador/reflexivo y sanamente crítico, puede ahorrarles a las organizaciones muchos problemas, es importante aclarar que no se debe menospreciar este tipo de liderazgo, sino mas bien considerarlo como una estrategia con que los contendientes persigan objetivos comunes de forma versátil que permiten a otros pasar de la postura entusiasta/dinámica a la observadora/reflexiva dependiendo de los retos por asumir y de la complejidad de los mismos.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo, esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

2.2.2. Tipos de líder.- Los especialistas en liderazgo consideran que existen varios estilos de liderazgo; para Anello (2000, p. 89) lo líderes que sobresalen son:

- Líder autócrata: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
- Líder emprendedor: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

- Líder liberal: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- Líder proactivo: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
- Líder audaz: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

En el espacio educativo, los investigadores señalan la existencia de varios tipos de liderazgo; el EB/PRODEC en el Manual del Facilitador 2 (1998, p.56) al respecto indica que hay un:

- Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- Liderazgo paternalista: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.

- Liderazgo liberal (laissez faire): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

En los últimos tiempos, el nuevo modelo de gestión considera que la pieza clave y más eficaz de un centro educativo es el liderazgo de tipo transformacional; al respecto, Harkins, (2003, p. 21-22) hace algunas explicaciones:

“¿Qué es liderazgo transformacional? El liderazgo transformacional es el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia de los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en el crecimiento y desarrollo profesional de los mismos. El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explicitan el por qué y el para qué de las acciones. El liderazgo transformacional es el comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo, y en general, movilizar a toda la comunidad educativa en pos de los propósitos organizacionales”.

El mismo autor señala que las competencias básicas del líder transformacional son: Visión, Pensamiento conceptual, Pensamiento estratégico, Orientación por procesos, Capacidad de movilización, Percepción de las emociones de los otros, Influencia confiable, Compromiso y disciplina mental. Al mismo tiempo, el líder transformacional posee e inspira: un apetito por el aprendizaje, una lucha por el autodesarrollo, una curiosidad incesante, una sed por lo nuevo, una voracidad por el conocimiento, una pasión por la vida.

1.2.3. Características de un líder:

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
- Un líder debe aprovechar la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Entre sus características también está el ser "carismático". Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales.

Debe entenderse por "carisma" la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas y no asequibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe caudillo, guía o líder.

Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento nacido de la entrega a la revelación, de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe por parte de

los dominados; reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas siempre originalmente por medio del prodigio.

El reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad. Este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe, surgida del entusiasmo o de la indigencia y la esperanza.

El carisma puro es específicamente extraño a la economía constituye, donde aparece, una vocación en el sentido enfático del término: como misión o como tarea íntima. Desdeña y rechaza, en el tipo puro, la estimación económica de los dones como fuente de ingresos, lo que ciertamente ocurre más como pretensión que como hecho. El carisma es la gran fuerza revolucionaria, en las épocas vinculadas a la tradición El carisma significa una variación de la dirección de la conciencia y de la acción, con reorientación completa de todas las actitudes, frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general.

En el colegio Nacional Diez de Agosto se evidencia que no existe un liderazgo bien marcado entre compañeros, sino mas bien hay un ambiente de compartimiento de responsabilidades, y en muchas situaciones mas bien tratan de evadir responsabilidades tal es el caso para nombrar los Jefes de las Áreas donde se nombra en forma rotativa y no recae precisamente al que mas conocimientos tenga para dirigir o aportar al grupo sino al que le toca el turno.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

En el manejo del talento humano, de los grupos, de las personas solamente se pueden encontrar dos maneras fundamentales de hacerlo: con actitud directiva y con actitud no directiva.

ACTITUD DIRECTIVA	ACTITUD NO DIRECTIVA
<ul style="list-style-type: none"> - Tiene una tendencia autocrática - Posee el saber, lo da hecho - Se hace escuchar - Aplica leyes y reglamentos - Marca objetivos y hace planes - Se preocupa por la disciplina - Califica todo - Trabaja con individualmente - Sanciona, intimida 	<ul style="list-style-type: none"> - Su tendencia es democrática o cooperativa - Promueve el saber, enseña a aprender - Crea la responsabilidad - Escucha, hace hablar - Utiliza técnicas de grupo - Propone objetivos y planifica con todo el grupo - Se preocupa por el proceso grupal - Evalúa junto con el grupo - Trabaja con el grupo - Estimula, orienta, tranquiliza

El verdadero líder es el que tiene en su comportamiento con el grupo una animación permanente, es aquel que provoca e incita a la participación, lo impulsa y lo estimula para que todos sus integrantes entren en acción. Es quién se pone el overol de peón, se transforma en uno más del grupo y da ejemplo con su apoyo y trabajo; es quién señala el camino a seguirse y él va adelante, es el que encabeza la tarea.

Las características de un jefe-directivo y de un verdadero líder; no son precisamente las mismas, y es que **el jefe-directivo** tiene un perfil netamente autoritario y no es precisamente un “animador”, se considera el dueño del grupo, de las personas que colaboran y trabajan con él; identifica, de esta forma al grupo consigo mismo, es el cacique, el patrón, el amo, actúa con el lema: ordeno y mando. Tiene el poder supremo y el control del grupo, consecuentemente, las personas giran, se mueven a su ritmo, intereses y conveniencias.

Un jefe-directivo puede tener varios matices en su perfil, por ejemplo puede ser intolerable, superlativo y generalmente se ubica en los extremos; este dominio que tiende a ser despótico, lo ejerce de distintas maneras, por ejemplo mediante la ironía a la oposición, la humillación, dejar en ridículo al contrario sobre todo si su lado fuerte es la persuasión.

También el jefe-directivo suele ser dictatorial y manipular de esta manera a los integrantes del grupo mediante premios o castigos, a través de la alabanza o la humillación, por medio del privilegio o la marginación o utilizando el aprecio o el desdén. Pero tanto en cuanto las personas se sienten condicionadas y faltas de libertad, el grupo no será grupo, ya que el enriquecimiento mutuo será imposible porque no hay el aporte de todos los miembros. Para que el grupo viva maduramente necesitan sus integrantes una convicción total de que son enteramente libres y que pueden hablar y actuar sin censura ni miedo.

El jefe-directivo marca el rumbo del grupo, señala los objetivos, distribuye las tareas, solo él tiene iniciativas y desaprueba las de los demás; no obstante, el grupo dirigido autoritariamente obtiene unos resultados inmediatos en forma espectacular; se trabaja más, hay mayor rendimiento, esta es la parte positiva del contexto donde se ejerce el autoritarismo; pero, a la larga, es mucho menos eficaz, no existe el enriquecimiento que supone el aporte de muchos; las personas del grupo no se promueven y, cuando el líder autoritario o jefe-directivo desaparece...nadie estará presente para continuar la tarea, quizá por ello, él mismo señala: el día que yo falte...van a ver. (www.liderazgo.com.ec)

Por lo general un jefe-directivo engendra apatía, rutina, pasividad, dependencia; la comunicación es siempre pobre, cerrada y vertical; no se genera un clima apropiado para el trabajo, para la realización de la tarea, tampoco existe libertad ya que el protagonismo y la presencia pedante del jefe-directivo, mata todo intento creativo y cualquier iniciativa para mejorar la situación.

En el grupo dirigido por un jefe autoritario, autocrático, suele generarse la agresividad, el descontento, la competitividad en forma disimulada, camuflada;

frecuente en el grupo se forman dos bandos, unos a favor del jefe y otros en contra según, se sientan privilegiados o marginados por él; de esta forma, las relaciones interpersonales entre quienes integran el grupo son distantes, frías, demasiado formales.

Con el pasar de los años ya casi no se utiliza la palabra jefe que se ha convertido, hasta cierto punto, como un trato considerado como peyorativo; desde los años sesenta los términos fueron variando, por ejemplo se utilizó el término responsable, posteriormente coordinador, también el de animador, director, rector o simplemente autoridad; indudablemente, el cambio de nombre, de denominación no provoca una disminución o variación del rol o función y autoridad del cual está revestido.

Lo contrario a la actitud del directivo-jefe es la que pone en práctica el líder quién puede o no estar revestido de la formalidad de un nombramiento pero que, gracias a su aporte los proyectos se cristalizan y las obras llegan a su feliz culminación; el perfil de un verdadero líder es de carácter democrático, participativo, cooperativo y centrado en el grupo.

Un líder democrático promueve a que los integrantes del grupo sientan que lo importante es el mismo grupo y que él, es uno más del mismo y es, al mismo tiempo, tan solo la conciencia del grupo; promueve frecuentemente la unidad y la lealtad al grupo.

En las reuniones un símbolo de grupo son los asientos dispuestos en forma circular o de U, ratificando el simbolismo de que todos son iguales, que todos están en el mismo plano; indudablemente, no interesa solamente las relaciones líder-grupo sino es fundamental y prioritario establecer excelentes relaciones interpersonales entre todos quienes integran el grupo de trabajo; de esta forma el líder se preocupa de que todos se acepten mutuamente, se respeten y se tengan afecto sincero.

Un líder democrático distribuye y delega el liderazgo; para él es importante compartir la responsabilidad de dirección respetando las cualidades y capacidades de cada uno de los integrantes del grupo; rotar la responsabilidad

de dirigir el grupo es muy beneficioso y trascendente puesto que se da lugar a que los miembros del grupo demuestren y pongan en práctica sus iniciativas, su creatividad, su estilo de dirección.

Un líder democrático no intenta ser protagonista, siempre está en un segundo plano convirtiendo, de esta manera, al grupo como el actor estelar de la acción, del trabajo, de la tarea; de esta forma se está sembrando fuertes lazos de compromiso y corresponsabilidad en cada uno de quienes conforman el grupo.

Permanentemente está incitando a quienes se ven desganados o pasivos a contribuir con su contingente para concluir el trabajo iniciado, los hace sentir importantes para la culminación de la obra, les hace sentir como si fueran imprescindibles, como parte de un todo que requirió el apoyo de muchas mentes y manos.

Es amigo de la consulta, del diálogo, de la observación detenida antes de dar una opinión o sugerir una llamada de atención; no evade responsabilidades, tampoco los problemas, más bien los enfrenta y practica el lema: ganar-ganar. Sale airoso de una situación conflictiva pero no lo hace ni como ganador ni como perdedor, busca un punto intermedio que posibilite una solución pacífica al problema.

Genera un clima de respeto y libertad para que nadie se sienta retraído a la hora de participar; hace de agente de circulación para presentar, comentar y dar juicios críticos sobre un determinado tema inherente a la institución; él, en definitiva no resuelve nada, tampoco decide nada, motiva a que los mismos miembros del grupo determinen las reglas del juego.

Procura la igualdad de oportunidades: que todos puedan realizar alguna tarea, una responsabilidad bien concreta ya que todos, requieren sentirse valorados, elevados en la autoestima, ser parte de un proyecto, una tarea trascendente que los haga sentirse orgullosos ante los suyos, ante su comunidad.

Hay quienes dicen que el verdadero líder es como un árbitro de fútbol, toca el silbato cuando se han infringido las reglas de juego; de esta manera encausa las deliberaciones, recoge las diversas iniciativas e ideas individuales y las

remite al grupo para que él decida por la mejor en base a un análisis prospectivo. De esta manera la decisión es compartida, es de todo el grupo, existe el consenso que une y no divide, se da lugar a decisiones transparentes, precisas, sin ocultar nada, allí no hay lugar para la fuerza del voto mayoritario; por lo tanto, se evita, con este proceder rechazo a la toma de decisiones puesto que se promueve la corresponsabilidad en las decisiones y en las acciones.

¿Cuál es la imagen ideal de un líder? Hablar de ideal es un poco utópico ya que ello es un tanto imposible de darse porque lo ejerce un ser humano, una persona que tiene virtudes pero también defectos; sin embargo se puede hablar de un perfil aproximado que garantice un adecuado proceder en beneficio del grupo y de la institución a la cual sirve; de esta forma, un verdadero líder, de acuerdo a Alaiz (1999, p. 133-140) tiene que sentirse:

- Identificado en el grupo, como un miembro más, que no intente ser líder ni desde arriba, ni desde fuera, ni desde lejos, sino de dentro
- Aceptado por todos, es más, sería conveniente que fuera asumido su rol mediante pedido o votación por todos los miembros del grupo
- Ilusionado, por la tarea que el grupo tiene entre manos, fiel y leal a los pensamientos de los demás.
- Que quiera de verdad a las personas que conforman su grupo, pero que al mismo tiempo los comprenda con un alto sentido de empatía y cordialidad.
- Buen compañero, tratable, simpático, jovial.
- Sincero, que los compañeros del grupo puedan confiar en él, que sea transparente y no tenga ocultas intenciones.
- Prudente, ya que por su función es posible que sepa de todo y de todos en cuanto a situaciones de índole personal.
- Formal, si él mismo es incumplidor, desorganizado, irresponsable, impuntual, que se puede esperar del grupo.

- Formado, en el conocimiento de manejo del talento humano.
- Equilibrado, sin grandes desfases en el humor, sin exageraciones en la demostración de satisfacción y alegría, humilde en los triunfos y fracasos.
- Dialogante, que sepa escuchar, abierto a la conversación, ni terco ni dogmático.
- Desinteresado, en todo los sentidos, que no se aproveche del grupo para otros fines.
- Innovador, debe estar predispuesto al cambio constante, será un adelantado a las exigencias del contexto y del medio en el cual se desenvuelve” ([www.losrecursoshumanos.com/articulos/ liderazgo](http://www.losrecursoshumanos.com/articulos/liderazgo)).

2.4. Los valores y la educación

La familia y la escuela, por su propia naturaleza y función social, son los ámbitos en los que el niño y joven desarrolla sus capacidades y construye un esquema de valores. La escuela y el colegio son otros espacios, después del hogar, que se constituyen como agentes transmisores de valores; sin embargo, hay que reconocer, que en toda conducta humana, son muchos los agentes que inculcan valores entre ellos: la familia, la escuela, los grupos de amigos, medios de comunicación.

En el ámbito escolar, los docentes tienen la responsabilidad de transmitir valores con una intencionalidad específica, coherente y sistemática que le permita a los niños y jóvenes tomar conciencia de que toda acción humana está regida por valores que se manifiestan en conductas y actitudes. Por ello, se debe generar espacios o momentos para reflexionar sobre los distintos modelos de comportamiento que los alumnos reciben y desarrollar en ellos un pensamiento crítico para una elección responsable.

Los valores no se aprenden memorizando sus conceptos, si no a través de el ejemplo de las otras personas que nos rodean y de la puesta en práctica en la vida cotidiana. En la escuela y colegio, los valores y las actitudes están presente en todos los procesos de enseñanza-aprendizaje: en el modelo de relación de los miembros de la institución, en la realización de proyectos, talleres, momentos de recreación, en el trabajo en equipo y otros.

Es necesario, por lo tanto, que la institución educativa reflexione sobre qué valores se busca transmitir y si se reflejan en las actitudes cotidianas, es el primer paso para desarrollar un proyecto educativo en el que los principios universales se concreten en un camino de apropiación y construcción.

Si el objetivo es que los alumnos sepan respetarse unos a otros, los docentes deben hacer del respeto la actitud natural hacia los otros. Si el objetivo es transmitir normas de convivencias debemos por regla en el aula y fuera de ella saludar, pedir por favor, agradecer y dirigirse a la otra persona con respeto y será habitualmente que se realice. Estas situaciones, por cotidianas, no podrán pasar inadvertidas, la reflexión diaria permite tomar conciencia y modificar actitudes.

Educar en valores es un trabajo de siembra a través del ejemplo, la reflexión y la superación personal de cada uno de los integrantes de la institución educativa. Concientizando que los educadores tienen el deber y la posibilidad de modificar conductas y hacer crecer en valores, también es cierto que todo esto comienza en el seno de la familia; se requiere de un apoyo importante de los padres y familiares en la educación que se le da a un niño en la institución. En este sentido hay concordancia con las palabras de Rousseau quién es citado por Romero (2000) en su libro Valores para Vivir, donde afirma: “Un buen padre vale por cien maestros” (p.35). Pero también se debe considerar que para eso se debe educar a la familia completa.

Las instituciones no pueden preocuparse únicamente por la educación de los niños y jóvenes que estudian en sus aulas, sino también, en hacer que la participación de las familias sea activa y permanente a través de actividades

extra-cátedra que promuevan el encuentro y abran un canal efectivo de comunicación, creando un triángulo perfecto de aprendizaje. Motivando entonces ésta comunicación permanente podría afirmar, a través de las palabras del escritor británico William Shakespeare, citado por el mismo Romero, quién expone: “Prudente padre es el que conoce a su hijo. Considerando que se educa lo que se conoce, debemos conocer a nuestro hijo para canalizar sus habilidades y corregir sus desvíos” (p. 40); así mismo debemos trabajar con los alumnos, primero conociéndolos.

Desde el punto de vista del docente, la enseñanza y el compromiso de suministrar los valores son de vital importancia para el crecimiento y mejoramiento de la educación. En este sentido, es preciso incorporar la educación en valores en el currículo pedagógico del docente, que conlleva a la enseñanza de los valores educacionales, familiares y sociales.

La importancia de la calidad del docente en cuanto al conocimiento y a los valores juega un papel primordial en el aprendizaje de los alumnos, ya que este se produce a través de la internalización de los conceptos mediante la observación y aplicación en la vida cotidiana, comenzando por las personas que guían su desarrollo, es decir, los componentes del grupo familiar y los docentes.

Es común observar la práctica del “currículo oculto”, el cual es una enseñanza no con la verdad sino basada en la manipulación e intereses personales del docente, produciendo una deformación del contenido planificado a través de la manipulación. Definitivamente no puede haber educación en valores si no hay calidad en el docente que las comunica, ya que ello puede conducir a equívocos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y retarda el fortalecimiento individual, familiar, comunitario, social y patriótico, que en conjunto, conducen a una vida mejor con criterios claros, concisos y pertinentes, alcanzando la evolución integral del ser humano. (www.valores.humanet.com)

A través de mucho tiempo, la institución escolar, concebida en la corriente de la ilustración, ejercía el rol de sólo transmitir a los educandos conocimientos tanto de carácter científico como técnicos. Más sin embargo hoy, una visión más integral de nuestro entorno, una concepción humanista de la educación, propone un nuevo enfoque curricular en el que la dimensión transversal constituya una forma de preparar al alumnado sobre la problemática social del momento, participar en la solución de los mismos, desarrollar su autonomía moral, haciéndolos así ciudadanos más activos y críticos, acordes a nuestro tiempo.

Es complejo el quehacer curricular, por lo tanto se deben tomar en cuenta los elementos pertinentes a la hora de tomar decisiones en este campo, con la finalidad de hacerlos cada vez entendible para los docentes, que son los que lo implementan en sus aulas de clase. Esta época está caracterizada por la difusión del conocimiento y el proceso mediante el cual éste se lleva a cabo, es por ello que los diseños curriculares adquieren cada vez más importancia a nivel mundial.

La transversalidad viene a introducir en el desarrollo del currículo la propuesta de volver a reivindicar la función moral y social de la escuela y resolver la cuestión entre enseñar conocimientos y educar para la vida. La función de la educación, “No es sólo instruir o transmitir conocimientos sino integrar a una cultura que tiene distintas dimensiones: una lengua, unas tradiciones, unas creencias, unas actitudes, una forma de vida” (Pascual, 2006, p. 21). Por tanto, educar conlleva a la formación de la personalidad para que se cumpla un proceso de socialización imprescindible, para promover un mundo más civilizado, crítico ante las situaciones del día a día y comprometido con el proceso moral de las estructuras y las actitudes sociales. El concepto de transversalidad se fundamenta en la teoría del aprendizaje significativo, el constructivismo y la dialógica de Habermas. Otorga a la educación un nuevo enfoque integrador e interdisciplinar, inclusive permite a los centros educativos definir su visión de la tarea educativa y establecer su relación con el entorno.

El tema de la transversalidad curricular en la educación ecuatoriana para trabajar el tema de los valores fue considerado como una alternativa globalizadora, conceptual y metodológica que permita poner en práctica, en la acción diaria del aula, la educación y práctica de valores, vinculando, en lo posible, los procesos educativos de cualquier área de estudio con el mundo de los valores. Al respecto, el Ministerio de Educación (2002, p.30), señala:

“Definitivamente, la escuela y el colegio, en estos momentos, desde la perspectiva de la transversalidad, ha de ser concebida como un ámbito en el que los alumnos y alumnas, a partir del desarrollo integral de su personalidad, protagonicen y experimenten un proceso dinámico de socialización; proceso que implica, por una parte, el desarrollo de las capacidades necesarias para el conocimiento significativo de la realidad y, por otra, la progresiva elaboración de un proyecto de vida personal comprometido en la construcción de un mundo más humano y solidario, crítico con los defectos del presente y abierto, dinámica y esperanzadamente, hacia el futuro” .

Los pueblos del Ecuador, en su caminar histórico, han expresado en forma reiterada exigencias y aspiraciones de libertad, igualdad, respeto por la dignidad, satisfacción de necesidades básicas, superación de la pobreza y las injusticias, mediante diversas formas de resistencia a todo lo que oprime y aliena, por una parte; y, por otra, de rescate y práctica de valores básicos y sobre todo, del ejercicio de la ciudadanía.

La presencia constante de estos requerimientos se ha expresado en la búsqueda de una convivencia sana, justa, equitativa y democrática; problemas como la pobreza, la contaminación ambiental, el autoritarismo, el apareamiento de enfermedades de exterminio masivo, el acometimiento devastados de los fenómenos naturales, la drogadicción, la inconsciencia generalizada frente a los actos de corrupción, la violencia oculta o evidente entre grupos humanos, el irrespeto a los derechos de los niños, niñas y jóvenes, la inseguridad alarmante

en todas las ciudades del país, son entre otros, temas de preocupación constante y razones por las cuales el sistema educativo, ha juzgado necesario incursionar en la dimensión formativa-valorativa, como una alternativa y aporte a la solución de los problemas descritos.

La Reforma Curricular de 1996 para la Educación Básica explicitó la urgencia y necesidad de trabajar en un conjunto de valores denominados básicos; el Reforzamiento y Actualización Curricular del 2010 mantiene este empeño de trabajar en los valores básicos como: identidad, honestidad, responsabilidad, solidaridad, autoestima, libertad y amor.

Estos valores, ante todo, guardan estrecha relación con la naturaleza humana, el devenir histórico y las estructuras socio-económicas de la sociedad ecuatoriana; se trata entonces de promover el rescate de los valores y actitudes socialmente considerados como compartidos y universales por su amplio significado y necesidad de aplicación; es de esperar que el cultivo de estos valores provoquen cambios importantes en la vida de quienes integran la comunidad educativa y trascienda hacia el hogar, la familia, el vecindario.

Para el tratamiento de los temas valorativos en el currículo se debe tomar en cuenta que la acción no debe ser solamente en el aula, con los estudiantes, es importante que la tarea sea, igualmente, con los maestros y maestra y con los padres, madres y representantes; las estrategias metodológicas a ponerse en práctica serán de tipo participativo que generen una la intervención directa, decisiva y voluntaria de los actores en la formación de los estudiantes.

Se señala que debe ser “participativo” porque se abre la posibilidad de que los mismos estudiantes lideren y contagien en el proceso a las autoridades, docentes y padres de familia, quienes son los actores directos y responsables del avance de dicha tarea.

Es importante recordar que, tradicionalmente, los valores se consideraban implícitos en la tarea educativa, se daba por supuesto que los maestros y maestras, al transmitir los conocimientos de las diferentes área de estudio,

formaban valores; la profunda crisis que afecta a la sociedad actual está generando incertidumbre, especialmente en los maestros/as, que se sienten como “atados” por la errada interpretación del Código de la Niñez y Adolescencia (que tiene muchos vacíos y contradicciones) pero ello, al mismo tiempo, ha hecho caer en cuenta de que es preciso decidirse a retomar la educación en valores con fuerza y de manera frontal, es la única alternativa.

Además, son muy complejos los factores que influyen en el desarrollo valoral de una persona y, por lo tanto, son diversas las dificultades que implica el trabajo de valores en la escuela y colegio; “el valor es algo que se nos muestra y nos atrae desde la objetividad de los seres pero que reclama a la vez la captación y la interiorización por parte del hombre quien, en último término, es el que da lugar a los valores; el nivel en que un valor puede ser interiorizado o vivido son variados y dependen no solo de la captación intelectual sino también de los sentimientos y experiencias que la persona haya tenido en relación con ese valor, es decir, de su proceso de valoración” (Pascual, 2006, p. 16).

De todas maneras, valores y educación son premisas fundamentales para la formación del ser humano en cualquier época histórica y contexto social; lo uno y lo otro se complementan, no es cuestión de ser un erudito sino, al mismo tiempo, de ser buena persona que transforme con sus conocimientos a sí mismo y luego trascienda hacia el medio en el cual se desenvuelve y convive.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

El trabajo de investigación se realizó en el Colegio Nacional Femenino Diez de Agosto, que esta ubicado en el Barrio San Juan, Parroquia San Roque, cantón Quito, provincia de Pichincha, funciona en la sección vespertina y oferta bachilleratos en: Químico Biólogo, Ciencias Sociales, Informática y Contabilidad, estas dos últimas funcionaran hasta el año lectivo 2013-2014.

Colaboraron en la recopilación de la información, mediante entrevistas y encuestas las siguientes personas.

- 3 autoridades (rector, vicerrectora, inspector General)
- 23 maestros/as que laboran tanto en el ciclo básico como en el diversificado y entre ellos algunos jefes de área
- 40 estudiantes escogidos, de forma aleatoria, de los segundos años de bachillerato
- 17 padres de familia cuyas hijas asisten a los cursos antes mencionados.

3.1.1. Directivos.

El Rector es la máxima autoridad y tiene la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de la institución, para esto cuenta con el apoyo de la Vicerrectora que tiene a su cargo todo el aspecto pedagógico, y el inspector general tiene como principal actividad la de mantener la disciplina del colegio.

Las autoridades institucionales que intervinieron en el trabajo de investigación se registran en la siguiente tabla:

Tabla N° 1.

Autoridades participantes en la encuesta por edad y sexo

SEXO	f	%
Femenino	1	33%
Masculino	2	67%
Total	3	100%

EDAD	f	%
40 a 50	1	33%
51 a 60	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta a las autoridades

Elaboración: Adriana Cajas

Como podemos observar el 67% de las autoridades son varones a pesar de ser un colegio femenino, sus edades oscilan entre los cuarenta y sesenta años por lo que tiene varios años de experiencia, lo que les permite realizar sus actividades sin inconvenientes.

3.1.2. Docentes

Los docentes que colaboraron para realizar el trabajo de investigación desarrollan sus enseñanzas en los diversos cursos, por tanto están en contacto directo con las alumnas y conocen la problemática del colegio.

Y en base a su participación se elaboro la siguiente tabla:

Tabla N°2**Maestros/as participantes en la encuesta, clasificados por edad y sexo**

N°	Años Cumplidos	Femenino		Masculino	
		f	%	f	%
1	Hasta 30	1	4%	1	4%
2	31 a 40	6	26%	1	4%
3	41 a 50	5	22%	4	18%
4	51 a 60	2	9%	3	13%
Total		14	61%	9	39 %

Fuente: Encuesta a los docentes**Elaboración:** Adriana Cajas

De los 23 docentes encuestados, 14 son mujeres lo que evidencia su espíritu de participación, de ellas el 26% sus edades oscilan entre 31 y 40 años de edad y el 22% tienen entre 41 y 50 años lo que es una ventaja debido a que pueden participar activamente.

Tabla N. 3**Personal docente de la institución clasificado por años de experiencia**

AÑOS DE EXPERIENCIA	FRECUENCIA	%
1 a 5 años	4	5
5 a 10 años	7	9
10 a 15 años	18	24
15 a 20 años	25	33
20 a 25 años	12	16
25 a 30 años	4	5
30 a 35 años	4	5
35 en adelante	2	3
	76	100

Fuente: Encuesta a los docentes**Elaboración:** Adriana Cajas

El Colegio Nacional Diez de Agosto cuenta con un total 76 maestros y maestras que imparten sus enseñanzas desde el octavo año de educación básica hasta el tercer año de bachillerato; en la investigación se tomó una muestra de 23 docentes a quienes se les aplicó la encuesta; y que amablemente accedieron a llenar los cuestionarios; fue importante la información emitida por los maestros/as puesto que son quienes están en continua comunicación con las estudiantes y son los encargados de la elaboración de los planes y programas que se desarrollan durante el año lectivo, todo ello con la debida adaptación de acuerdo a la realidad de la institución y en concordancia con los lineamientos del Ministerio de Educación.

Como se puede observar la mayoría de maestros tiene entre quince y veinte años de experiencia, es decir el 33%, convirtiéndose todos estos años de trabajo en una fortaleza del colegio y una vitrina de aprendizaje para los jóvenes docentes.

En el colegio la mayor parte de maestros/as trabajan con alumnas tanto en la educación básica como con el bachillerato, lo que les permite tener una visión fidedigna sobre el tipo de población estudiantil con que están trabajando, además, todos han sido ubicados en el distributivo de trabajo de acuerdo a su especialidad.

Tabla No. 4

Personal docente de la institución clasificado por títulos académicos

TÍTULOS ACADÉMICOS	FRECUENCIA	%
Tercer Nivel	67	88
Cuarto Nivel	9	12
Otros		
TOTAL:	76	100

Fuente: Encuesta a los docentes

Elaboración: Adriana Cajas

Según los datos de la tabla, el 88% de los docentes tienen títulos de tercer nivel lo que permite que las estudiantes reciban una educación adecuada, además el 12% de los maestros tienen título de cuarto nivel, y una de las causas para este bajo porcentaje es el elevado costo que se debe pagar por estos estudios.

3.1.3. Alumnado

En cuanto al alumnado, el colegio cuenta con mil doscientas cincuenta y cuatro alumnas matriculadas de las cuales se han retirado por diversos motivos alrededor de treinta y nueve estudiantes, lo que equivale al 3%.

Las jóvenes que asisten al colegio, por lo general, provienen de los barrios aledaños a la institución pero también hay alumnas que provienen de sectores alejados como del norte y sur de la ciudad de Quito.

Para aplicar las encuestas se seleccionó en forma aleatoria, una muestra de 40 alumnas del segundo año de bachillerato de los paralelos A y D, previa una explicación a fin de que sepan lo que se iba a realizar, luego se les solicitó que respondan con sinceridad ya que no iba haber ningún tipo de represalia por sus respuestas, esto fue importante para que respondan con la verdad.

Por ser un colegio femenino todas las participantes son mujeres y sus edades oscilan entre 16 y 18 años, tal como se ve en la siguiente tabla:

Tabla N° 5

Alumnas encuestadas del segundo año de bachillerato

SEXO	f	%
Femenino	40	100%
Total	40	100%
La edad oscila entre los 16 y 18 años		

Fuente: Encuesta a las estudiantes

Elaboración: Adriana Cajas

3.1.4. Padres de familia.

Con respecto a los padres de familia, en la investigación se solicitó la colaboración de 17 padres y madres de familia cuyas hijas estudian en el segundo año de bachillerato; entre los participantes estuvieron presidentes y vicepresidentes del comité de padres de familia de los cursos A y D; para quienes se tuvo que elaborar una encuesta relacionada con la gestión, el liderazgo y los valores que se aplica en la institución educativa por parte de las autoridades, docentes, y personal administrativo.

Es necesario señalar que la participación de los padres de familia fue muy importante ya que por medio de ellos se pudo apreciar el grado de aceptación que tiene la oferta educativa que brinda por la institución.

Tabla N° 6

Padres de familia encuestados por edad y sexo

N°	Años Cumplidos	Femenino		Masculino	
		f	%	f	%
1	30 a 40	3	17,65%	2	11,76%
2	41 a 50	7	41,19%	2	11,76%
3	51 a 60	2	11,76%	1	5,88%
Total		12	70,60%	5	29,40%

Fuente: Encuesta a los padres de familia

Elaboración: Adriana Cajas

Como se demuestra en la tabla, entre los padres de familia, las mujeres tienen una mayor participación en la encuesta realizada; ello evidencia, una vez más que, en lo referente de la educación de los hijos, por lo general, son las

mujeres quienes asisten a reuniones o a cualquier llamado que hace el colegio; de ahí que del total de participantes encuestados, el 70,60% son mujeres, mientras que los varones apenas llegan al 29,40%.

Sus edades oscilan entre treinta y sesenta años, sin embargo, el mayor porcentaje tiene edades de van desde los cuarenta a los cincuenta años.

3.2. Materiales e Instrumentos

Para la recopilación de la información, se utilizó algunos instrumentos y técnicas que han servido como soporte científico y técnico en el trabajo de investigación, entre ellos están:

3.2.1. Encuesta

Es una técnica que tiene como objetivo el recabar información a través de preguntas previamente establecidas, en este caso sobre la administración, gestión, liderazgo y valores del Colegio Nacional Diez de Agosto, y es así que se utilizo:

- Encuesta diseñada para directivos (ver anexo 2)
- Encuesta diseñada para docentes(ver anexo 4)
- Encuesta diseñada para estudiantes (ver anexo 5)
- Encuesta diseñada para padres de familia (ver anexo 6)

La encuesta para directivos en su estructura contiene una información general del establecimiento educativo, un cuestionario de 9 preguntas cerradas y 4 tablas de doble entrada relacionadas con la organización legal, administrativa y curricular, clima institucional y tipo de liderazgo que se practica y promueve la institución, además se utilizó un cuestionario de 8 preguntas abiertas, con las

que se indaga sobre los documentos de convivencia que orientan la vida institucional, el manejo de conflictos y los valores que se practican y se promueven.

La encuesta para docentes contiene 16 preguntas que están relacionadas con el estilo de liderazgo que practican tanto los directivos como los mismos docentes; también hay ítems sobre el clima escolar que prevalece tanto en el aula como en la institución.

La encuesta para las estudiantes contiene 14 preguntas referidos al clima escolar que existe en el aula, en la institución así como los valores que se promueven en el establecimiento educativo.

La encuesta para los padres de familia contiene 14 preguntas referidas a la su participación en las actividades de la institución, así como su apreciación sobre el clima escolar que promueven la institución.

Todos estos instrumentos y técnicas utilizadas para la recolección de la información sirvieron de soporte científico y técnico en este trabajo de investigación; la información recopilada, posteriormente, fue debidamente tabulada, graficada, analizada e interpretada.

3.3. Método y Procedimiento

3.3.1. Método.- Para realizar este trabajo se aplicó una investigación de tipo descriptivo y exploratoria, basada en un tipo de enfoque investigativo cualitativo y cuantitativo. Es cualitativo debido a que permitió explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo y la promoción de valores en el Colegio Nacional Femenino Diez de Agosto para, después establecer las causas y efectos de la problemática y, al mismo tiempo, idear alternativas de posible solución ante la situación generada al interior de la institución.

Es cuantitativo debido que con los valores obtenidos en las encuestas se puede establecer porcentajes de respuestas y participación y en base a ellos hacer un análisis comparativo.

La investigación descriptiva nos permitió conocer las costumbres y actitudes de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, a través de una descripción de cómo se lleva a cabo la gestión, el liderazgo y los valores en el centro educativo, ya que no se limita solo a la recolección de datos, sino mas bien ofrecer hechos reales que permiten presentar una interpretación correcta de lo que esta sucediendo realmente en la institución.

El método inductivo-deductivo permitió configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos y la información recopilados durante el proceso de investigación.

El método hermenéutico permitió la recolección y sistematización de la información relacionada con los temas de la investigación tanto en una amplia bibliografía como en archivos electrónicos; todo ello colaboró a estructurar un marco teórico coherente con el tema del trabajo investigado.

3.3.2. Procedimiento.- El proceso investigativo inicio con el trámite realizado ante el rector del colegio para que autorice realizar el trabajo en el centro educativo, luego:

- Aplicar las encuestas a directivos, docentes y alumnas según el formato establecido
- Aplicar las encuestas a padres de familia según el formato elaborado por el maestrante.
- Tabulación de las encuestas
- Elaboración la discusión
- Elaboración las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos
- Para finalmente elaborar la propuesta de mejora para los problemas encontrados.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

4.1.1.1 El manual de organización

El manual de la organización debe elaborarse de conformidad con las disposiciones emitidas por el Ministerio de Educación y contiene todos los parámetros y normas aplicables a las instituciones educativas del sector público y se le puede considerar como un instrumento de trabajo que contiene las funciones del personal que conforman una institución, además contiene las limitaciones de sus responsabilidades lo que permite un adecuado funcionamiento de todas las áreas de las que esta compuesta.

Entre los objetivos del Manual de Organización se puede mencionar:

- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre todas las unidades que conforman una institución.
- Definir la estructura orgánica formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos y responsabilidades de cada uno, y que son requeridos para el funcionamiento de la organización.
- Describir y definir los objetivos y funciones de cada puesto o miembro de la institución con la finalidad de evitar duplicación de actividades o sobrecarga de trabajo.

Pese a su importancia el colegio Diez de Agosto no cuenta con un manual de organización que ayude a mejorar su forma de organización, pero si se rige a lo establecido en el reglamento interno.

4.1.1.2. El Código de Ética

Un código de ética es un conjunto de normas que tienen como objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de una institución, asociación, o al realizar una actividad profesional.

Una persona que es apegado a la ética tiene un comportamiento honrado, integro, leal que contribuye a la buena reputación de la organización, y esto se puede considerar como un activo intangible imprescindible lo que ayuda, aumentar la confianza en una organización.

La estructura de un código de ética puede variar de acuerdo al tipo de organización pero en general está basado parámetros adaptables a las necesidades de los destinatarios con el fin de definir los comportamientos esperados pero respetando ciertos criterios y costumbres.

Entre los lineamientos debe tomarse en un código de ética están:

- El lenguaje debe ser simple, claro, conciso de fácil comprensión.
- El lenguaje establecido no debe ser autoritario.
- El código debe aplicarse para todos los miembros de la comunidad educativa.
- El Código debe ser elaborado por una comisión la misma que debe estar conformada por profesionales que tengan rasgos de liderazgo y tengan conocimiento sobre el tema.
- El Código debe socializarse ante todos los miembros de la comunidad educativa antes de su aprobación.

El Colegio Nacional Diez de Agosto no cuenta con código de ética y solo se trabaja en base a código de convivencia y al reglamento interno, en el que se detallan los derechos y obligaciones de las autoridades, docentes, alumnas, personal auxiliar y de servicio.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

El Plan estratégico es uno de los instrumentos donde se evidencia la gestión, el liderazgo y los valores del Colegio Nacional Diez de Agosto, donde se detalla la reseña histórica y los constantes avances que ha tenido a los largo de los 40 años de servicio a la comunidad educativa del sector centro occidental de la ciudad de Quito.

Actualmente el colegio cuenta con su Plan estratégico 2010-2011 en el que se detalla las acciones a realizar y que reflejan la gestión, el liderazgo y los valores y entre los que están:

- 1.- Actualización y fortalecimiento del currículo
- 2.- Evaluación de los planes de estudio y los resultados
- 3.- Fortalecimiento de las acciones del DOBE para solucionar problemas de las estudiantes
- 3.- Capacitación constante de los maestros
- 4.- Aplicación de una gestión administrativa integral

Siendo el plan estratégico un documento en el que los responsables de una organización determinan cual será la estrategia a seguir durante un tiempo determinado, y para tener una visión más clara de lo significa un plan estratégico debemos recordar lo siguiente:

Planificación

Es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones para la acción futura y se ejecutara en forma organizada y articuladas entre si, tiene el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos con el fin de alcanzar una situación deseable, mediante le uso eficiente de medios y recursos escasos y limitados.

Estrategia

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de acciones a realizar, se podría decir también que son directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización, proporciona una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos.

Planificación estratégica

Es el proceso que se sigue para determinar las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas, la planificación estratégica fija los límites dentro de los cuales tiene lugar el control y evaluación de gestión.

Para construir un plan estratégico existen diversos enfoques y metodologías; sin embargo, hay componentes que siempre deben estar presentes como el diagnóstico, la visión, la misión, las estrategias, líneas de acción y la formulación de los proyectos, para ello se puede elaborar un esquema de contenga el árbol de problemas y el árbol de objetivos en base a los cuales se van buscando las raíces de manera que la solución que se plantea no se convierta en solución parche sino mas bien se vaya combatiendo la raíz del mismo y con ello se irá solucionando sus consecuencias.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

El plan operativo anual es un documento que es elaborado por los responsables o representantes de una institución con el fin de fijar ciertos objetivos que pretenden alcanzar en un año lectivo en el caso de una institución educativa favorece la concreción de aspectos importantes, tanto en lo pedagógico como también en lo organizacional y social, facilitando su monitoreo y evaluación, permitiendo que por medio de este instrumento aplicar la gestión, el liderazgo y los valores.

El plan operativo anual debe tener relación con los objetivos del plan estratégico si este no ha sido creado para una actividad o proyecto específico. El POA debe contener todas las actividades a realizarse y la forma como lo van lograr, además debe señalar quienes van a participar de manera que cada departamento o cada comisión sepa que es lo que le toca hacer.

El plan operativo anual debe fijarse los objetivos específicos en proyectos y líneas de acción, por lo que es común establecer espacios de tiempo en el que se ira desarrollando cada una de las actividades fijadas, de manera que en su desarrollo se pueda ir comparando lo logrado con lo propuesto y así poder ir corrigiendo si se presentan ciertos inconvenientes.

El colegio Diez de Agosto al igual que la mayoría de colegios fiscales cuenta con el POA que se elabora al inicio del año lectivo y que es puesto en conocimientos de todos profesores y personal administrativo en la asamblea general de la institución la que aprueba o hace las observaciones necesarias de tal manera que todos quedemos comprometidos en el cumplimiento del mismo.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de planificación, elaborado por la institución educativa, y contiene los marcos referencia, contextual, teórico y operativo, de manera consensuada y participativa, optimizando todos los recursos disponibles con que cuenta la institución.

El PEI, sirve para orientar el desarrollo de la actividad educativa de manera que todos deben tomarlo como referencia; este instrumento no debe ser impuesto por las autoridades, sino que debe elaborarse de acuerdo a la realidad de la institución y en consenso de todos quienes están inmersos directamente en ella; el plan debe tener las siguientes características:

- Participativo
- Integral
- Coherente
- Abierto
- Consensuado
- Flexible.

El Plan Educativo Institucional del colegio Diez de Agosto contiene los parámetros establecidos por el Ministerio de Educación, pero acorde a la realidad de la institución, tendiente a reforzar las decisiones curriculares lo que ha dado buenos resultados en la implementación de nuevas estrategias de formación integral en los niveles, básico y bachillerato del sistema educativo vigente, y están sustentadas en ejes curriculares del modelo pedagógico social cognitivo, que es modelo que aplica la institución.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

Es un instrumento de apoyo que regula la organización y funcionamiento del Colegio y contiene los objetivos, las obligaciones, deberes y derechos de los miembros que conforman la comunidad educativa. Por tanto contiene un sinnúmero de normas legales y reglamentarias que deben regir, este documento debe ser conocido por los representantes o autoridades quienes deben coordinar y designar el trabajo de acuerdo a lo establecido.

El Reglamento Interno debe responder a los propósitos de la institución ya que su fin es normar las actividades para conseguir los objetivos propuestos, además permite diseñar el futuro que se desea alcanzar y formular trabajos que permite enfrentar los cambios en la realidad, mejora la planificación, comunicación y motivación de los recursos humanos. El reglamento interno se elabora en base al Reglamento general de educación

Entre sus características se puede mencionar:

- Complementa, especifica y adecua las normas según la naturaleza, dimensión y organización de la institución.
- Regula y norma las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas.
- Articula coherentemente las disposiciones generales de los macrosistemas y las necesidades internas de cada institución educativa.

El reglamento interno es uno de los instrumentos que mas utiliza la institución debido a que en el se detalla todos los deberes y derechos que tiene cada miembro de la comunidad educativa ya que en el se enmarca las gestiones que realizan las autoridades, el liderazgo de los docentes y los valores de las alumnas.

4.1.1.7. El Código de Convivencia

Es un conjunto de acuerdos y compromisos que son elaborados entre todos los integrantes de la Comunidad Educativa, es un instrumento que se fundamenta en los reglamentos de Educación vigente: Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, Código de la Niñez y Adolescencia, Acuerdo Ministerial 182, el Reglamento interno, y la filosofía propia Institucional, convirtiéndose en nuevo modelo de coexistencia de la comunidad educativa, y sirve para fortalecer el desarrollo integral de los actores de la Institución: autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de apoyo.

Además tiene como fin promover los procesos de reflexión, y autocrítica por parte de los miembros de la comunidad educativa de tal manera que cada uno sea responsable de sus propias acciones, estimulando el análisis y la reflexión individual y grupal, para que toda acción equivocada sea tratada de manera adecuada respetando a cada uno de sus miembros.

El Código de convivencia en el Colegio Diez de Agosto es un instrumento que permite fijar lineamientos para los cada uno de los miembros de la comunidad educativa, y su aplicación se evidencia en las diferentes actividades que realiza de la institución, donde se aprecia los valores de las alumnas y liderazgo tanto como de docentes y autoridades.

4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y visión

4.1.2.1.1. MISIÓN

La misión del Colegio Nacional Diez de Agosto es la de preparar y mejorar el talento humano de las adolescentes de la parroquia de San Roque y de la ciudad de Quito es especial, a través de procesos pedagógicos y curriculares pertinentes acorde a las necesidades y problemas nacionales, locales e individuales a fin de que las estudiantes configuren sus proyectos de vida en los planos individuales y sociales, lo que les permitirá que puedan integrarse al proceso productivo con altas competencias científicas, técnicas, humanas y democráticas.

En cumplimiento de su misión la institución trata de responder a las necesidades y exigencias de la sociedad actual que demanda de las instituciones educativas estudiantes con valores y conocimientos necesarios que les permitan insertarse rápidamente en la demanda social.

4.1.2.1.2. VISIÓN

La visión del colegio Diez de Agosto es ser modelo de institución educativa que educa para la libertad, la autonomía, la calidad humana y el desarrollo de la personalidad en forma integral, es decir

en su dimensión cognitiva, volitiva, psico-afectiva, y que este comprometida con el cambio social y personal, conforme a los adelantos de la ciencia y la tecnología, desarrollando capacidades, competencias y habilidades para que las estudiantes sean constructoras de su propio destino.

La visión es una descripción de lo que aspira llegar a lograr en el futuro, para ello deberá basarse en principios e ideales que deben ser compartidos por todos sus miembros, convirtiéndose en un desafío para todos solo así se podrá alcanzar, ya que si no todos van hacia el mismo objetivo será imposible lograrlo. Una institución educativa siempre se proyectara a brindar un mejor servicio de manera que sus estudiantes puedan obtener los suficientes conocimientos científicos y técnicos para poder enfrentar los retos del futuro.

4.1.2.2. El Organigrama

El organigrama es una representación gráfica de la estructura de una institución o empresa. Esta compuesto por todos los departamentos o secciones y en algunos casos por las personas que las dirigen, y es así que elaboran un esquema en las que señalan el orden jerárquico de los diferentes puestos de trabajo.

Este organigrama permite obtener una idea sobre la estructura formal de una institución, tiene como finalidad hacer conocer de qué departamentos no mas es compuesta la organización, y dentro de estos cual es el orden jerárquico de manera que sirve como informativo no solo para quienes son parte de la institución sino también para quienes están interesados en conocer su estructura organizativa

Un organigrama debe ser fácil de entender y sencillo de utilizar de manera se convierta en un instrumento orientador que permita llegar sin mayores inconvenientes a los diversos estamentos de los que está compuesto.

El Colegio Nacional Diez de Agosto está organizado en base a los siguientes niveles:

- a. Directivo
- b. Asesor
- c. Auxiliar o de apoyo
- d. Operativo

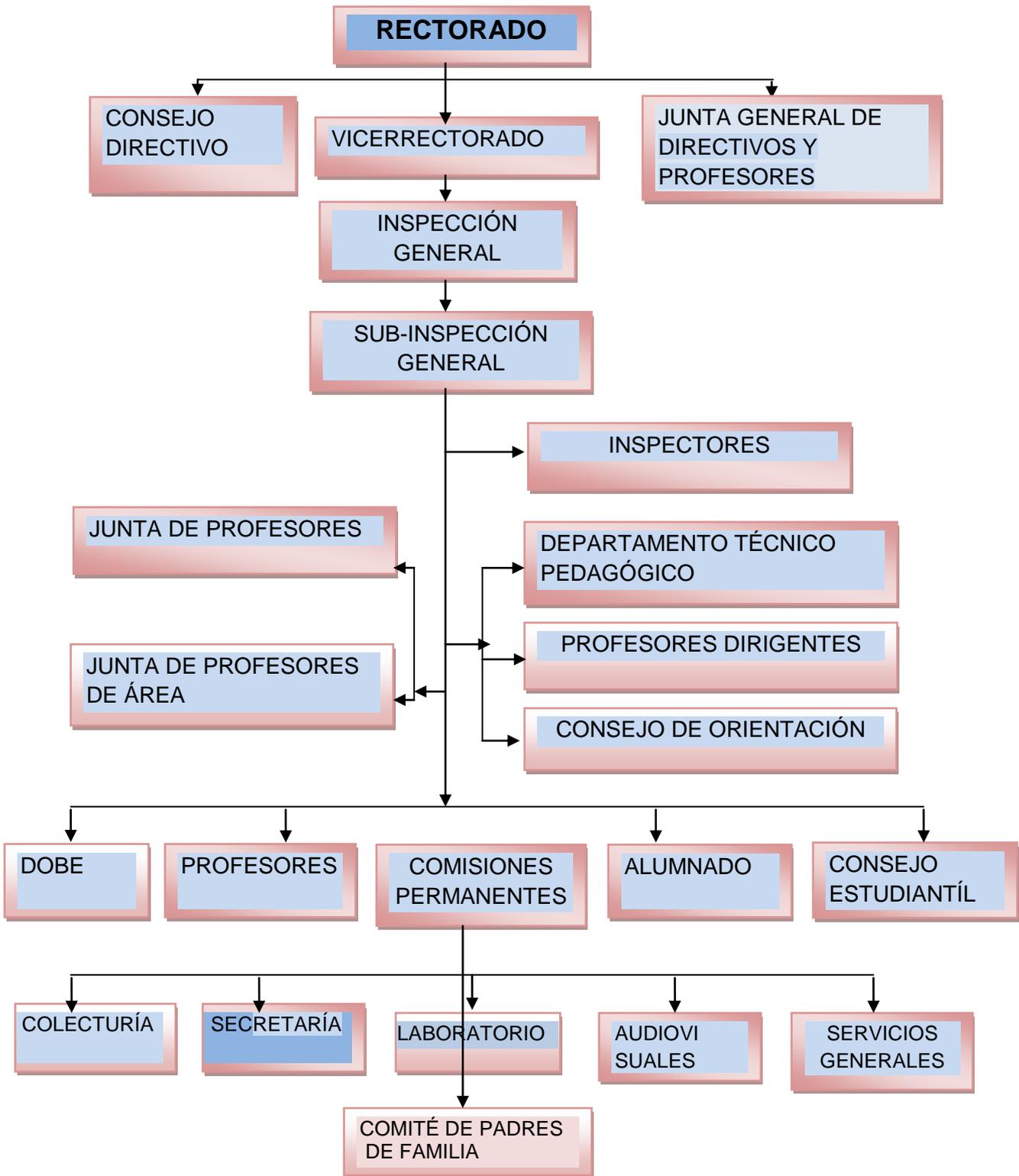
a. Nivel Directivo está constituido por:

- 1- Rectorado
- 2- Vicerrectorado
- 3- Inspección General
- 4- Consejo Directivo

b. El Nivel Asesor está constituido por:

- 1. Junta General de Directivos y Profesores
- 2. Junta de Profesores de curso
- 3. Departamento Técnico pedagógico (Directores de Área)
- 4. Junta de Profesores de Área
- 5. Profesores dirigentes
- 6. Inspectores
- 7. Departamento de Orientación

ORGANIGRAMA DEL COLEGIO DIEZ DE AGOSTO



Fuente: Reglamento Interno del Colegio Diez de Agosto

Como podemos observar en el organigrama de la institución está claramente definido la posición de cada departamento, pero muchas veces no se respeta el orden como debería ser, sino mas bien tratan de llegar directamente donde el rector para resolver cualquier inconveniente, lo que quita autoridad al resto de niveles, y esto se debe a que el rector quiere tener toda la autoridad posible demostrando que no hay un liderazgo participativo.

4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos

En el colegio Diez de Agosto cada integrante o área tiene establecido sus funciones como se detalla a continuación:

Rector

El Rector es la primera autoridad ejecutiva, académica, administrativa y es el representante legal de la institución. Será un profesional de la educación y deberá reunir los requisitos que señalen la Ley de Educación y su Reglamento.

Funciones y atribuciones.- Son funciones y atribuciones del Rector las establecidas en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (Art. 96) y las establecidas en la institución como:

- Representar legalmente al Colegio Diez de Agosto, en los aspectos académicos, administrativos, técnicos, pedagógicos y de procedimientos, ante la comunidad educativa y autoridades.
- Organizar, dirigir y evaluar a los miembros de la institución educativa en conjunto con los demás miembros del consejo directivo.
- Velar por los intereses del personal docente, administrativo, auxiliar, de estudiantes y de padres de familia y/o representantes.
- Buscar el bienestar y la armonía entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- Entre otras...

La Gestión del rector se evidencia en la búsqueda constante del mejoramiento del colegio especialmente en el ámbito administrativo donde ha realizado los trámites pertinentes para proveer a la institución de los equipos necesarios para su buen funcionamiento, además de mejorar su infraestructura física.

Vicerrectora

Es la segunda autoridad institucional encargada y responsable de la organización y ejecución de las políticas académicas, pedagógicas y metodologías educativas.

Funciones y atribuciones de la Vicerrectora.- Son funciones y atribuciones de la Vicerrectora, las establecidas en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (Art. 98).

Además:

- Coordinar el funcionamiento académico y pedagógico de la Institución y velar por su correcta aplicación.
- Coordinar y orientar el trabajo de las áreas, en un clima de diálogo, apertura y participación.
- Orientar la acción curricular del proceso educativo asumido como una de las principales tareas.
- Vigilar y controlar que se cumplan con las disposiciones emitidas por el DTP
- Entre otras...

Su liderazgo se puede observar en el buen manejo del aspecto académico y la preocupación constante de tener al día y en regla todos los documentos que los distintos estamentos reguladores exigen, además es evidente el interés que demuestra por actualizarse constantemente en los cambios que se dan en los distintos aspectos promoviendo estas ideas a sus compañeros.

Consejo Directivo

Se reunirá por lo menos una vez al mes durante el año lectivo, el quórum se conformará con la mitad más uno de sus integrantes y sus resoluciones se tomarán por mayoría de votos, y en caso de empate el voto del Rector será dirimente.

Funciones y atribuciones del Consejo Directivo.- Son funciones y atribuciones del Consejo Directivo las establecidas en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.

Además:

- Analizar y resolver situaciones académicas y disciplinarias planteadas por las autoridades y demás comisiones existentes.
- Orientar la acción educativa de la Institución, fomentando el diálogo y la participación de todos los actores de la comunidad educativa.
- Servir de organismo asesor ante situaciones que puedan afectar el normal funcionamiento de la Institución, pero respetando los niveles de autoridad respectiva.
- Vigilar que se cumpla con las disposiciones emitidas por el Ministerio de educación.
- Evaluar periódicamente el Plan Estratégico Institucional y definir los planes de mejora pertinentes.

A pesar de ser uno de los máximos organismos dentro de la institución educativa algunos de sus miembros no tiene el suficiente liderazgo dentro de los papeles que deben desempeñar y solo trata de cumplir con las obligaciones establecidas por lo que es necesario promover una mayor participación dentro de las distintas actividades del colegio.

Junta General de Directivos y Profesores

Estará integrada por el personal directivo y docente que se encuentren laborando en la institución. Será presidida por el Rector y se reunirá en

forma ordinaria al inicio y a la finalización del año lectivo. Para su funcionamiento se observará el procedimiento reglamentario y sus resoluciones se tomarán por mayoría simple de votos, y en caso de empate, el voto del Rector será dirimente. Actuará como secretaria la titular del establecimiento.

Funciones y atribuciones.- Son funciones y atribuciones de la Junta General las establecidas en el Art. 108 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.

Además:

- Conocer el Plan Estratégico Institucional y sugerir modificaciones.
- Conocer el informe anual de labores presentado por el Rector y realizar las recomendaciones que estimen convenientes.
- Conocer los documentos matrices institucionales y normativa interna (Código de Convivencia, Proyecto Estratégico.
- Tomar decisiones cuando se trate de actividades que les conciernen a todos los profesores.

Dentro de esta agrupación se puede evidenciar la existencia del liderazgo de varios maestros que mediante su participación activa realizan sugerencias y recomendaciones que van en beneficios de la institución, pero no todos están pendientes quizá se deba porque muchos comparten su tiempo entre dos instituciones limitando de esta manera su interés en ciertos aspectos.

De los Inspectores

Los Inspectores serán nombrados previo presentación a concurso de merecimientos y oposición conforme a lo establecido en la ley.

Funciones y atribuciones.- Son deberes y atribuciones del Inspector General, los contemplados en el Art. 101 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.

Además:

- Colaborar con el Rector, el departamento de orientación, los docentes, los padres de familia y/o representantes; y, otras instancias institucionales en la solución de los problemas.
- Controlar a que se cumpla con las disposiciones emitidas por las autoridades,
- Controlar, el comportamiento de estudiantes en beneficio de un ambiente de confianza, cordialidad y respeto.
- Propiciar la tolerancia y la exigencia en las relaciones estudiante – docente – autoridad, para lograr un equilibrio en orden al proceso educativo.

Entre los líderes que deben tener una institución educativa son los inspectores quienes tiene a cargo la disciplina de las alumnas y el control de la asistencia de los docentes, pero no se evidencia el liderazgo quizá se deba al no poder actuar libremente debido a la cantidad de limitaciones que establece el código de la niñez y adolescencia y otros reglamentos que sobreprotegen a las estudiantes dejando casi atados de manos a este departamento.

Junta de Profesores de Curso

Está conformada por todos los profesores que dictan una asignatura en un determinado curso o paralelo, a más de las atribuciones establecidas en la ley.

Deberes y atribuciones.- Son deberes y atribuciones de la Junta de profesores de curso, los contemplados en el Art. 109 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.

Además:

- Proponer soluciones a problemas existentes dentro del curso
- Buscar alternativas necesarias para mejorar el rendimiento de las estudiantes.
- Sugerir cambios en la organización del curso.
- Entre otras

Su liderazgo y valor debería consistir en buscar constantemente la solución a los problemas que tienen las alumnas del curso a quien representan y no solo juzgar según los resultados obtenidos por dichas alumnas, es necesario cambiar el modo pensar y más bien tratar de convertirse en un grupo líder que busca constante el bienestar y mejoramiento estudiantil.

Junta de Profesores de Área

Está conformada por todos los maestros que dictan las asignaturas y que pertenecen a una determinada especialidad, en la reunión que se realiza semanalmente se exponen los problemas y se sugiere soluciones a cualquier inconveniente que haya surgido y que afecte de alguna manera a los demás miembros.

Deberes y atribuciones.- Además de los establecidos en la ley deben:

- Elaborar oportunamente el plan de trabajo, aprobarlo y ponerle en vigencia.
- Promover certámenes concursos, exposiciones y en general actividades que tiendan a enriquecer la experiencia de las alumnas.
- Mantener contacto entre las áreas a fin de coordinar la labor educativa y evitar interferencias.

Directores de Área

La junta de directores de área, estará integrada por todos los directores de área, designados por el consejo directivo y por el jefe del departamento de orientación; la presidirá la vicerrectora.

Se reunirá ordinariamente, una vez por semana y extraordinariamente, cuando fuere necesario.

Funciones y atribuciones: Son funciones y atribuciones de la junta de directores de área, las estipuladas en el artículo 113 con todos sus literales.

Además:

- Mantendrán una continua y permanente coordinación pedagógica entre las áreas, tomando en cuenta la realidad socio-económica del plantel.
- Establecer relaciones de intercambio científico, cultural y social con instituciones similares.
- Receptará y aprobará documentos de índole técnico pedagógico tales como: planes anuales, unidades didácticas etc.

Creo que no existe un verdadero liderazgo entre los miembros de este grupo ya que no es nombrado por tener un mayor conocimiento, sino más bien es rotativo lo que hace que varios de ellos estén por obligación lo que debilita la misión que deben cumplir.

Docentes

Son los profesionales que desempeñen sus funciones dictando una cátedra; serán responsables del proceso de enseñanza - aprendizaje de los(as) estudiantes, en base a los planes y programas vigentes en la institución.

Funciones y atribuciones de los docentes.- Son obligaciones de los Docentes las señaladas en la Ley Orgánica de Educación Intercultural en el capítulo IV, (Art. 11).

Entre otras:

- Ser actores fundamentales en una educación pertinente, de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo.
- Elaborar su planificación académica y presentarla oportunamente a las autoridades de la institución educativa y a sus estudiantes.
- Dar apoyo y seguimiento pedagógico a las y los estudiantes, para superar el rezago y dificultades en los aprendizajes y en el desarrollo de competencias, capacidades, habilidades y destrezas.
- Vincular la gestión educativa al desarrollo de la comunidad, asumiendo y promoviendo el liderazgo social que demandan las comunidades y la sociedad en general.

En el colegio existen muchos maestros líderes que no solo cumplen con las tareas establecidas sino que buscan innovarse constantemente en cuanto a sus conocimientos y sus métodos de enseñanza lo que ha permitido que sus alumnas puedan seguir sus estudios en la universidad y varias hayan podido encontrar trabajo, pero este liderazgo no solo debería ser merito de varios sino de todos de manera que se conviertan en la fortaleza de la institución.

Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE).

El Departamento de Orientación tiene por objeto facilitar el proceso de adaptación estudiantil, el tratamiento y la superación de problemas y la creación de un ambiente institucional apropiado, fortalecer el equilibrio emocional, la estimulación del aprendizaje y la integración en la convivencia estudiantil.

Este Departamento estará conformado, por profesionales del ramo de acuerdo con el proyecto institucional.

Entre sus funciones están:

- Diagnosticar e intervenir cuando las alumnas tenga problemas de tipo académico, laboral y de ser necesario hablar con los padres de familia.
- Orientar adecuadamente a las estudiantes para mejorar su rendimiento.

- Buscar los medios más adecuados para ayudar a las estudiantes a establecer sus metas.
- Hacer el acompañamiento tutorial a los estudiantes.

Su valor se puede evidenciar en la adecuada orientación que brinda a las estudiantes en la búsqueda de la solución de sus problemas en cuanto al rendimiento, pero no solo debe limitarse esta allí sino que debería promover el liderazgo en el reforzamiento del grupo de tutoría que está encargado no solo a la solución de problemas sino también a la orientación oportuna de su desarrollo personal y profesional de las estudiantes.

De la Secretaria

La secretaria y la colecturía serán designadas previo concurso de merecimientos y oposición de acuerdo a lo establecido en la ley.

Son deberes y atribuciones:

- Llevar el acta del Consejo Directivo
- Llevar los libros de actas de las juntas de directivos y profesores
- Llevar el libro de calificaciones
- Realizar todos los trámites en el Ministerio de Educación y Dirección Provincial.
- Efectuar asentamientos de matrículas
- Realizar las actas originales de grado

Su valor esta en llevar correctamente la información que necesita las autoridades, las estudiantes y demás miembros de la institución de manera que sea una verdadera área auxiliar para cumplir a cabalidad la labor educativa.

De Colecturía

Deberes y atribuciones:

- Custodia y responsabilidad de los documentos y bienes a su cargo.
- Responsable del movimiento económico del plantel.
- Elaborar declaraciones de los diferentes impuestos.

- Elaborar la información presupuestaria de ingresos, gastos, libro bancos para presentar ante la contraloría y Ministerio de Finanzas.
- Custodia, recaudación y depósitos de especies valoradas.
- Registrar todo el movimiento contable y presentación de balances.
- Entre otras

De entre sus atribuciones, su liderazgo se puede evidenciar cuando no solo cumpla con sus deberes sino que los realice de manera oportuna y se convierta en un asesor no solo para las autoridades sino también para que los demás miembros de la institución para cumplan con sus obligaciones, como en el caso de pago de impuestos, etc.

De la Biblioteca

Debe ser un lugar acogedor donde las estudiantes se sientan cómodas y sin ruido de manera que les permita realizar actividades de consulta y puedan estudiar.

La persona responsable de la biblioteca deberá organizar y mantener los libros ordenados y clasificados, sugerir material bibliográfico, orientar a los estudiantes en las consultas e informar al rector de sus actividades.

Son deberes y atribuciones del bibliotecario.- A más de los establecidos en la ley debe:

- Orientar a las estudiantes en la búsqueda de determinados temas

- Ser cortés y atender las solicitudes de los libros y llevar un registro diario.
- Informar cualquier inconveniente a las autoridades para la búsqueda de soluciones

Su valor está si se convierte en el lugar donde las estudiantes puedan despejar sus dudas y ampliar sus conocimientos para lo que debe ser un espacio acogedor y tranquilo.

De la Sala de Audiovisuales

Los responsables de los laboratorios y salas, deberán llevar un inventario del material, recomendar mejoras, exigir la reposición de materiales y equipos deteriorados por su utilización, mantener el orden y la limpieza, de manera que las alumnas puedan aprender poniendo en práctica sus conocimientos

De los Laboratorios

Los laboratorios de Física, Química, Biología y computación estarán bajo la responsabilidad de profesores laboratoristas, quienes trabajaran a tiempo completo y serán caucionados para el ejercicio de sus funciones.

La Institución ofrece Laboratorios de Computación para brindar una formación práctica, eficiente y actualizada. Constituye una instancia tecnológica para un mejor aprendizaje.

Deberes y atribuciones:

- Atender diariamente a las alumnas en la sala de proyecciones, orientándoles sobre el contenido e importancia de los programas a observarse.
- Operar los equipos existentes y que están bajo su cargo.
- Colaborar con los profesores, proporcionando información sobre las disponibilidades del material existente.

Su valor esta en mantener en buenas condiciones las laboratorios con todo lo indispensable de manera que sean parte de las fortalezas del la institución, ya que no serviría de mucho contar con laboratorios que no estén funcionando adecuadamente y no puedan ser utilizados para los fines para los que fueron creados.

De los Porteros y Conserjes

El personal auxiliar será designado por la autoridad competente y de acuerdo a la ley y se regirá por las regulaciones laborales vigentes.

Entre sus deberes y atribuciones están:

- Conservar en perfecto estado de aseo las dependencias y mobiliarios de su responsabilidad.
- El respeto a las autoridades, profesores, estudiantes y padres de familia, y el cuidado de las pertenencias de los demás serán aspectos que deberán atender todo el personal auxiliar de la Unidad Educativa.
- Cumplir a tiempo completo con el horario de acuerdo a las disposiciones de las autoridades
- Serán responsables del cuidado y seguridad de los bienes muebles que posee el colegio y deberán cuidar y responder por los candados y llaves encomendados por sus superiores.
- Es prohibido prestar objetos y servicios del colegio a personas que no pertenecen a él, ni aun a familiares o amigos.

En las actividades que realiza el personal auxiliar se puede evidenciar claramente sus valores en cuanto a su honradez, dedicación y responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas, ya que de ellos depende el mantener un ambiente físico limpio para que los demás puedan desarrollar las actividades adecuadamente.

De las Comisiones

El colegio cuenta con varias comisiones que tiene que realizar diferentes actividades dentro de la institución.

Entre sus deberes y atribuciones están:

- Formular oportunamente el plan de trabajo, y será puesto a consideración del rector para su aprobación.
- Prestar su colaboración cuando soliciten las alumnas, los profesores de planta y por los profesores dirigentes.
- Presentar un informe ante el consejo directivo por intermedio del rector de los trabajos y actividades realizadas durante el año lectivo.
- Cada comisión elaborara un reglamento interno, el que será conocido y estudiado por el Consejo Directivo previa a su aprobación.

Todas las comisiones tiene a cargo determinadas actividades y su liderazgo se puede evidenciar en la organización de diferentes actividades a lo largo del año lectivo, como por ejemplo la de asuntos sociales es la encargada de organizar las actividades para navidad, fiestas de Quito, entre otras, y en base a ellas se puede evaluar su trabajo.

4.1.2.3. El clima escolar y la convivencia en valores

4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores

El diseño curricular del Colegio Diez de Agosto, está acorde con los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación y en base a lo expuesto en el documento de Reforzamiento y Actualización del Currículo 2010; el trabajo se desarrolla por áreas de estudio (Matemática, Lengua y Literatura, Estudios Sociales y Ciencias Naturales) y está definido los mínimos obligatorios para cada año de básica.

De igual forma están definidos los ejes de aprendizaje y los bloques curriculares para el diversificado en los que se detalla los contenidos y parámetros que se deben tomar en cuenta en la planificación, es así que la institución como unidad debe convertirse en el foco y el contexto más adecuado que permita una comunicación fluida donde haya consensos y compromisos de innovación, y que los maestros y directivos puedan adoptar nuevas estrategias socio-cognitivas y humanistas en la gestión educativa la que ayudará a incrementar la cultura de la planificación de proyectos y diseños curriculares, además se deberá tomar en cuenta los temas transversales relacionados con el buen vivir los que deberán estar basados en valores como: respeto, honestidad solidaridad, responsabilidad, los que se deberá poner en práctica constantemente y así tratar de mejorar permanentemente hasta llegar a la acreditación de la calidad educativa.

4.1.2.4.1. Modelo Pedagógico Institucional

El Colegio Diez de Agosto para el desarrollo de sus actividades y en cumplimiento de su compromiso con la sociedad ha adoptado el modelo pedagógico social - cognitivo, que integra los enfoques psicopedagógicos constructivistas, con estrategias de aprendizaje de prevención y desarrollo personal del estudiante de manera que se pueda cubrir con sus expectativas y con la interrogante sobre ¿qué perfil de persona pretendemos educar para el siglo XXI?, esto ha llevado a tratar de cumplir con el compromiso institucional de implementar decisiones curriculares accesibles para las alumnas en procura de crear las competencias necesarias para integrarse en el mundo social y laboral.

4.1.2.5. Dimensión Organizativa Operacional y Valores

La estructura organizativa de nuestro colegio para su gestión, está integrado por los niveles educativos en:

- Educación Básica (8vo a 10° año)
- Bachillerato en: Ciencias Sociales, Químico Biólogo, Informática y Comercio y Administración - Especialidad Contabilidad.

La estructura a nivel de autoridades en el orden jerárquico es la siguiente:

- Rector del Colegio
- Vicerrectora
- Inspector General
- Inspectores de Curso

Todos departamentos y niveles del colegio, están estructurados de acuerdo a la Ley de Educación vigente y deberán ser reestructurados de acuerdo a la nueva ley de educación tomando en cuenta que tiene el sistema descentralizador al que se pretende llegar, y es así que se deberá considerar muchos aspectos para la nominación de las diversas comisiones para lo que deberán cumplir con ciertos requisitos, ya que con el sistema anterior se nominaba quizá al que mas hablaba yo al más conocido sin considerar varios aspectos tanto científicos como experiencia lo que ayudara a cambiar el antiguo sistema.

Los valores se deberá tener presente en el desarrollo curricular tanto en las aulas como en la institución en general y serán los diversos departamentos que promuevan en todas sus actividades se promueva los valores que tanta falta hacen en la actual sociedad.

4.1.2.6. Dimensión administrativa, financiera y valores

La administración del colegio esta a cargo del Rector quien es la máxima autoridad es de libre nombramiento y es responsable directo del funcionamiento de la institución y contara con la cooperación de todos sus miembros en forma activa y permanente, deberá cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la ley orgánica de educación, y las del reglamento general vigente, las disposiciones y las normas emitidas por el Ministerio de Educación.

Además junto con colectoría es quien administra los bienes y valores de la institución y es el responsable directo del manejo y distribución de los mismos.

La Vicerrectora es la segunda autoridad del plantel es de libre nombramiento o remoción del Ministerio y es quien orienta y coordina las labores académicas de los docentes ya que tiene a su cargo el aspecto pedagógico.

El inspector general es el colaborador inmediato del rector y vicerrector, en las funciones de control, organización, con los distintos departamentos y padres de familia, además controlar la asistencia de profesores y alumnas, presenta ante el rector los partes diarios y debe resolver los problemas que se suscitaren con ellos.

Por medio del control fomenta continuamente los valores de responsabilidad, puntualidad que en nuestro país son muy comunes “la hora ecuatoriana” que ha traído muchos inconvenientes.

A más de los integrantes antes mencionados están los siguientes:

- Colectora y Auxiliar de Contabilidad.
- Secretaría General y Secretarios Auxiliares.
- Coordinadora del DOBE, y Coordinadora del DTP
- Coordinadores de áreas.
- Coordinadores de comisiones permanentes; bibliotecaria, laboratoristas, entre otros.

4.1.2.7. Dimensión comunicativa y valores

En el colegio Diez de Agosto la comunicación entre sus miembros es amplia debido al respeto que siempre se trata de mantener especialmente por parte de las autoridades, lo que sirve como enlace para solución a cualquier inconveniente que se presente.

Con los padres de familia se realiza dos reuniones al trimestre para comunicarles cualquier novedad además para que ellos puedan expresar sus inquietudes y sugerencias, las que son tomadas en cuenta de manera que se sienta parte de la comunidad educativa.

Entre las estudiantes se promueve el diálogo constante de manera que se sientan como si fueran parte de una gran familia, y cuando surge algún inconveniente se trata de buscar la mejor solución y que vaya en beneficio de la institución.

Existe una gran apertura para el dialogo entre alumnas y maestros, haciéndoles tomar en cuenta que ellos están para ayudarles de tal manera que las alumnas puedan expresar sus inquietudes, pero en un ambiente de respeto y consideración.

Con el fin de promover los valores y en acatamiento a las disposiciones ministeriales el colegio participa activamente con los quintos y sextos cursos en diversos programas como: defensa civil, capacitación tributaria, y forestación, todo esto busca promover la participación de los estudiantes en actividades de integración, convivencia y trabajo en equipo, además de prestar un servicio a la comunidad.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

El FODA es una herramienta esencial que proporciona la información necesaria para la toma de acciones y medidas, que permitan optimizar el quehacer educativo de la institución, y con ello a mejorar proceso de gestión y liderazgo.

En el análisis de las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que influyen en el ambiente interno y externo de la institución, todo esto ayuda a la realización de un diagnóstico que servirán para saber cuál es su posición actual y cuál es su capacidad de respuesta ante la comunidad para luego elaborar estrategias necesarias.

Las fortalezas y debilidades: tienen que ver con el ámbito interno de la institución, y en el proceso de planeación estratégica, se debe considerar cuáles son esas fortalezas que tiene y cuáles son las debilidades que impiden o no permiten el cumplimiento de sus objetivos.

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades.- Son las ventajas que se puede obtener de afuera y que se pueden aprovechar en beneficio de la institución. Como por ejemplo: la aceptación de la comunidad a la educación que se ofrece, estar ubicado en un sitio estratégico de la ciudad, entre otros.

Amenazas.- Son factores o hechos externos a la institución y que de alguna manera truncan o frenan su normal desarrollo. Como por ejemplo la presencia de pandillas, gran cantidad de padres migrantes, entre otras.

Todo esto nos permite tener una idea de la situación real a la que se enfrenta la institución y como enfrentar la misma.

4.1.3.3. Matriz FODA

ASPECTOS INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Maestros altamente capacitados, con títulos universitarios de acuerdo con la especialización. - El material didáctico es actualizado de acuerdo a la realidad nacional e internacional. - Unidad y compañerismos en las áreas. - Colaboración de parte de las autoridades para cumplir con los objetivos de cada área. - Laboratorios química, Ciencias naturales y Física. - Centros de cómputo y audiovisuales con todos los implementos. - Biblioteca con libros actualizados. - Departamento médico y de orientación. - Gimnasio con implementos deportivos. - Área física adecuada con: <ul style="list-style-type: none"> - 30 aulas amplias - pizarra de tiza líquida - mobiliario en buenas condiciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel social, cultural y económico de las estudiantes. - Escasa colaboración de padres de familia en la formación de las estudiantes. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de socialización y aplicación del Reglamento Interno. - Escasa protección policial. - Compartir el local con la escuela Cuba dificulta la buena marcha del plantel ya que todos los arreglos asume el colegio. ▪ Falta de implementación de proyectos de desarrollo educativo.

ASPECTOS EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Tecnificación constante de los docentes de las áreas. - Seminario de actualización académica de parte de la supervisión. - Seminarios y conferencias con facilitadores expertos. - Gran aceptación a la educación que oferta la institución. - Posibilidades de inserción laboral e ingreso a la universidad. - Acceso a las empresas para las pasantías. - Ofertas de equipos y recursos tecnológicos en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia de pandillas en las cercanías al colegio. - Venta de licores y cigarrillos a menores de edad. - Mala nutrición. - Significativa cantidad de Padres de Familia migrantes. - Aumento de hogares disfuncionales. - Enfermedades sociales (tabaquismo, alcoholismo, sexualidad precoz). - Falta de transporte en las horas pico.

Relatoría del proceso de aplicación de los instrumentos de investigación.

Debido al apoyo constante de parte de las autoridades del Colegio a los miembros de la institución he podido realizar la investigación y recopilación de todos los datos necesarios para poder elaborar este trabajo, además del sentimiento de compañerismo que existe en la institución se ha podido aplicar las encuestas que servirán para desarrollar la otra parte del trabajo.

Con la autorización del rector se pudo realizar las encuestas a las estudiantes a quienes se pidió que respondan con toda honestidad para poder obtener datos apegados a la realidad, y como eran encuestas sin nombre se sintieron menos comprometidas y menos temerosas de represalias.

Hubo un poco de inconvenientes con los maestros debido a que llegan casi justo a la hora de entrar a clase por lo que había que estar pendiente de sus horas libres para pedirles que ayuden a responder la encuesta.

Para recopilar información y poder elaborar el marco teórico se recurrió a las páginas del internet y a diversos libros que sirvieron para obtener los contenidos necesario y realizar el trabajo.

Para realizar la fase del diagnóstico sirvió los datos proporcionados por el colegio, ya que ellos cuentan con los códigos y reglamentos.

La tecnología ayudo mucho en la elaboración del presente trabajo ya que gracias a estos instrumentos se pudo recopilar la información necesaria y así poder cumplir con el trabajo, aunque con mucho esfuerzo debido a la falta de tiempo disponible.

4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Luego de aplicar las entrevistas a directivos, docentes, alumnas y padres de familia del Colegio Femenino “Diez de Agosto” se obtuvo los siguientes resultados:

4.2.1. De la encuesta a los directivos

TABLA 7

Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo.

	Forma de organización	f	%
a	El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	-	-
b	Coordinadores de área.	3	100
c	Por grupos de trabajo.	-	-

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Adriana Cajas

Como podemos observar en los resultados de la encuesta a los directivos, el 100% responden que las actividades de la Institución planifican los coordinadores de las áreas, demostrando que si se comparte responsabilidades, pero también sería necesario que se lo haga a través de grupos de trabajo con el fin de ampliar la interacción entre los miembros de la institución.

TABLA N° 8

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

	Aspectos	f	%
a	El número de miembros de la institución.	2	66,67
b	Los resultados obtenidos en la institución.	-	-
c	Valor y tiempo empleado en la institución.	1	33,33
d	Otros	-	-
e	No contesta	-	-

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Adriana Cajas

Aquí podemos observar que no todos tienen el mismo criterio en cuanto a la forma de medir el tamaño de la institución, y se debe a que cada persona tiene diversas formas de apreciar una situación u objeto.

TABLA N° 9

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	Sí	3	100,00
b	No	-	-

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Adriana Cajas

En la institución para asignar tareas todos los directivos coinciden que se toma en cuenta el manual de normas lo que es muy importante, ya que se están basándose en documentos legales.

TABLA N° 10

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones lidera

	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	Director	-	-
b	Rector	3	100
c	Consejo Directivo	-	-

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Adriana Cajas

Como podemos observar, el rector es la persona quien toma las decisiones, demostrando que tiene toda la autoridad de la institución, y hasta cierto punto se puede decir que es un líder autoritario.

TABLA N° 11

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	Sí	-	-
b	No	3	100,00

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Adriana Cajas

Según el resultado de la tabla el 100% de los encuestados manifiestan que no delegan a otra persona cuando les toca tomar decisiones, demostrando que hay responsabilidad en cada uno de ellos.

TABLA N° 12

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	Excelencia académica.	3	100,00	-	-	-	-
b	El desarrollo profesional de los docentes.	2	66,67	1	33,33	-	-
c	La capacitación continua de los docentes.	2	66,67	1	33,33	-	-
d	Trabajo en equipo.	2	66,67	1	33,33	-	-
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	3	100,00	-	0,00	-	-
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	3	100,00	-	0,00	-	-
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	33,33	1	33,33	1	33,33

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Adriana Cajas

Según las respuestas de los directivos respecto a las formas de promover la administración y liderazgo en la institución, hay una apreciación mayoritaria de que siempre se está haciendo aunque de distintas formas.

TABLA N° 13

Habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces	
		f	%	f	%
a	Son innatas.	3	100,00	-	-
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	2	66,67	1	33,33
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	1	33,33	2	66,67
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.		0,00	3	100,00
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	1	33,33	2	0,00

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Adriana Cajas

Con respecto a las habilidades de liderazgo tienen diferentes puntos de vista como refleja los resultados de la tabla, pero si coinciden todos los encuestados que las habilidades de liderazgo son innatas y es lo que se puede evidenciar en varias personas con relación a otras.

TABLA N° 14

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.	3	100,00	-	-	-	-
b	La disminución del número estudiantes por aula.	1	33,33	1	33,33	1	33,33
c	La mejora de mecanismos de control	3	100,00	-	-	-	-
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	100,00	-	-	-	-

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Adriana Cajas

Los directivos en su mayoría coinciden en la apreciación de que siempre buscan mejorar los servicios en el centro escolar, para lo que utilizan diferentes medios de control y además de ofrecer un bien ambiente de trabajo, todo esto ira en beneficio de la institución.

TABLA Nº 15

Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces	
		f	%	f	%
a	De dirección(director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	3	100,00	-	-
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	100,00	-	-
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	100,00	-	-
d	Técnica (departamentos, equipo, docentes, etc.)	3	100,00	-	-
e	Otros (¿cuáles?) Comisiones	1	33,33	-	-

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Adriana Cajas

Según la apreciación de los directivos se puede evidencia que tienen un criterio casi unificado de quienes son los que conforman los diferentes organismos existentes en la institución, lo que permitirá agilizar las actividades por conocer a quien le corresponde realizar.

TABLA Nº 16

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces	
		f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnas.	3	100,00	-	-
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	100,00	-	-
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	100,00	-	-
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	100,00	-	-

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Adriana Cajas

Con respecto a las actividades que realizan los equipos de trabajo en la institución el 100% de los directivos coinciden en que siempre se promueve.

TABLA Nº 17

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	100,00	-	-
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3	100,00	-	-
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	100,00	-	-
d	Mantener actualizada la metodología.	3	100,00	-	-
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	100,00	-	-
f	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	3	100,00	-	-
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	66,67	1	33,33
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	100,00	-	-
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	100,00	-	-
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	66,67	1	33,33

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Adriana Cajas

Como podemos apreciar del total de actividades señaladas en la tabla, en un 70% de las ellas los directivos coinciden en su apreciación de que los departamentos didácticos son los encargados de realizar las diferentes

actividades, mientras que en tres aspectos no hay una uniformidad de criterios lo que podría provocar algún tipo de desacuerdo, pero también permitirá revisar en que se está fallando.

TABLA Nº 18

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	ACCIONES	Sí		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.	2	67	1	33

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Adriana Cajas

El 67% de los directivos señalan que si existe en la institución un estudio sobre las necesidades del entorno, pero el 33% de ellos tiene una apreciación distinta sobre el contenido de la pregunta.

TABLA Nº 19

Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Una reingeniería de procesos.	1	33	2	67
b	Plan estratégico.	3	100		0
c	Plan operativo Anual.	3	100	0	0
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	2	67	1	33

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Adriana Cajas

Como podemos observar con respecto a los elementos curriculares hay criterios divididos en dos de ellos, mientras que en los otros dos directivos coinciden en su apreciación.

4.2.2 De la encuesta a los Docentes

TABLA Nº 20

Resultados de encuestas a docentes

Orden	Se promueve	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.	4	17	16	70	3	13
2	El liderazgo en el colegio esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	18	78	4	18	1	4
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.	10	44	12	52	1	4
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran los docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	7	30	16	70	0	0,00
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	18	15	64	4	18
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	44	12	52	1	4
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	82	4	18	0	0,00
8	Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	18	13	56	6	26
9	Sentirme poco integrado en el colegio y entre compañeros.	1	4	9	39	13	57
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.	1	4	14	61	8	35
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	26	17	74	0	0,00
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo.	9	39	14	61	0	0,00
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	13	56	10	44	0	0,00
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	18	78	5	22	0	0,00
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	35	13	56	2	9
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	9	39	14	61	0	0,00

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Adriana Cajas

Según los resultados de esta encuesta los/las docentes tienen diferentes apreciaciones sobre la concepción de liderazgo, igual situación se da en cuanto a promover la investigación. Lo que si hay mayoría en cuanto al criterio sobre el liderazgo que llevan los directivos en al área administrativa, al igual que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación del estudiante.

.

4.2.3. De la encuesta de los estudiantes

TABLA Nº 21

Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	14	35	20	50	6	15
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de las estudiantes.	7	17	15	38	18	45
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	8	20	24	60	8	20
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	9	22	15	38	16	40
5	En las clases se esperan que todas las alumnas hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	9	22	19	48	12	30
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	7	12	30	25	63
7	El profesor propone actividades innovadoras para que las estudiantes las desarrollen.	10	25	19	48	11	27
8	Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	20	19	48	13	32
9	Los docentes no se interesan por los problemas de las estudiantes.	3	7	8	20	29	73
10	En las clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen su opinión.	20	50	17	42	3	8
11	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	17	42	16	40	7	18
12	Se realizan trabajos en grupo (equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	18	45	17	42	5	13
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	12	30	22	55	6	15
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	14	35	19	47	7	18

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: Adriana Cajas

Como podemos apreciar existe cierto descontento de las estudiantes en cuanto el proceso enseñanza aprendizaje debido a la carencia de innovación pedagógica por parte de los maestros y cómo podemos observar el 40% de las alumnas responden que nunca llevan ideas nuevas para aplicar en clase, mientras que el resto tiene diversos criterios, siendo quizá el modo de enfocar el tema lo que hace que siguen manteniendo el antiguo método de enseñanza.

El 63% de las estudiantes responden que nunca los docentes inician la clase con frases de motivación, lo que puede provocar desinterés por las asignaturas y por ende habrá escasa participación en clase, por ello es necesario levantar el autoestima de la estudiantes y así mejorar su ambiente de trabajo.

Entre las actividades que más preocupa es el poco interés que tienen los docentes por conocer los problemas que tienen las estudiantes, siendo un factor negativo que no permitirá entender el porqué de su bajo rendimiento o el poco interés por participar activamente en clase.

4.2.4 De la encuesta de los padres de familia

TABLA N° 22

Resultados de la encuesta a los padres de familia

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Las autoridades se preocupan por atender los problemas personales de las estudiantes.	7	41,18	7	41,18	3	17,65
2	El Rector del colegio toma en cuenta las sugerencias de los Padres de Familia (Representantes).	3	17,65	10	58,82	4	23,53
3	Las autoridades realizan actividades que ayudan a fortalecer las relaciones intrafamiliares.	5	29,41	7	41,18	5	29,41
4	Los/as maestros/as informa a los padres de familia (representantes sobre el rendimiento académico de su representada continuamente.	8	47,06	7	41,18	2	11,76
5	Las autoridades y maestros/as propician un ambiente adecuado para que su representada se sienta a gusto en la institución.	4	23,53	10	58,82	3	17,65
6	Los docentes realizan actividades innovadoras con el fin de mantener una comunicación adecuada entre alumna, padre de familia y profesores.	4	23,53	7	41,18	6	35,29
7	Se siente comprometido con la gestión que realiza la institución para mejorar la estructura física y tecnológica que posee.	4	23,53	10	58,82	3	17,65
8	El trato que recibe en la institución es de respeto y cordialidad.	7	41,18	7	41,18	3	17,65
9	Se ha entrevistado con las autoridades del colegio con frecuencia.	1	5,88	8	47,06	8	47,06
10	En alguna ocasión ha recibido de parte de los maestros/as algún tipo de maltrato.	1	5,88	2	11,76	14	82,35
11	Los docentes se interesan por los problemas de las estudiantes.	4	23,53	10	58,82	3	17,65
12	En algún momento las autoridades le han hecho conocer sobre los derechos y deberes de las estudiantes.	7	41,18	6	35,29	4	23,53
13	La gestión que realizan tanto las autoridades como los docentes en el mejoramiento de la educación en la institución es la adecuada.	4	23,53	12	70,59	1	5,88
14	Participan los padres de familia en las actividades programadas por la institución.	4	23,53	7	41,18	6	35,29

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: Adriana Cajas

Según lo demuestran las encuesta realizada a los padres de familia hay diversidad de criterios en cuanto a la información que reciben sobre sus hijas, de parte de los por parte de autoridades y docentes, además se puede evidenciar que no existe una participación significativa en las actividades que realiza la institución.

5.1.5 Entrevista a los directivos

Tabla 23

Nro	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	Forma de comunicarse con los demás	2	Es un canal de entendimiento	1
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo, y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Se apoya en código y reglamento	2	Es individual	1
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección del colegio y el profesorado?	A través del diálogo	3	-	
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Democrático, creativo, justo	3	-	
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Democrático , participativo	2	Capacidad de comunicación	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar en el colegio?	Respeto, responsabilidad, eficacia	3	-	
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnado?	Respeto, responsabilidad, puntualidad	3	-	
8	En caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?		2	Puntualidad	1

Fuente: Entrevista a directivos

Elaboración: Adriana Cajas

En la entrevista a los directivos se puede apreciar que existen diversas definiciones de los temas planteados, sin embargo en varios de ellos tienen un mismo enfoque especialmente en cuanto a valores y la forma de resolver problemas.

Matriz de problemática

Problemas Observados	Causas	Efectos
No existe un plan de capacitación dirigido a los docentes.	Poco interés por parte de las autoridades en establecer un plan de capacitación para los docentes que permita una constante renovación de conocimientos.	Des actualización en la forma de impartir conocimientos y por ende repetición de las mismas prácticas.
	La institución no cuenta con los recursos económicos que permitan pagar el costo de los cursos de actualización.	No se lograra con el objetivo de ofrecer una educación de calidad como reza en la constitución.
	Falta de interés por parte de los docentes en exigir se gestione cursos de capacitación.	Utilizar los mismos métodos antiguos de impartir conocimientos.
El desinterés de los maestros por conocer los problemas de las estudiantes.	El interés de cumplir con su plan de actividades curriculares.	Obtener bajo rendimiento en el desempeño de las alumnas.
	Por dejar los problemas de las alumnas en las manos DOBE	Desconocimiento total de los problemas que afectan de las alumnas.
	Prestar poca importancia a los problemas particulares de las alumnas por considerarles personales.	Desinterés de las estudiantes por asimilar los conocimientos impartidos.
Alumnas poco motivadas por parte de los maestros al inicio de clases.	La poca importancia que los maestros le dan a la motivación de las alumnas.	Desanimo por parte de las estudiantes en recibir nuevos conocimientos.
	Aprovechar a lo máximo el tiempo que tienen para impartir conocimientos.	Si la clase no es dinámica provocara apatía en las estudiantes por la materia.
	Por falta de organización en sus actividades.	Ausencia de hábitos de motivación.

Elaboración: Adriana Cajas

5. DISCUSIÓN

La gestión educativa implica asumir una serie de responsabilidades y compromisos no solo con la comunidad educativa donde se va a trabajar sino también con la sociedad. Un sociedad expuesta a constantes cambios por lo que espera de los directivos mucho esfuerzo y dedicación.

La gestión de un líder debe estar orientada a construir espacios de integración social que permitan superar ciertos problemas que se presenten durante el desenvolvimiento normal de las actividades, creando un ambiente adecuado para el trabajo.

Según los resultados de las encuestas aplicadas en el Colegio Diez de Agosto se puede evidenciar:

a. De los Directivos

- **Respecto a su gestión**, se puede observar que es aceptable y que buscan el mejoramiento de la institución especialmente en el ámbito administrativo, siendo un aspecto positivo, ya que habrá un buen manejo de los recursos económicos y materiales que poseen.
- **En cuanto al liderazgo**, se puede decir que comparten responsabilidades en el aspecto académico y es lo que responden el 100% de los directivos encuestados, ya que los equipos de trabajo son organizados por los Jefes de Área, quienes se encargan de presidir y tratar semanalmente con los integrantes sobre los inconvenientes académicos presentados en los cursos de manera que se pueda corregir a tiempo. Para el desarrollo de sus tareas 100% de los directivos de la institución se rigen al manual de normas, por lo que se puede señalar que acatan las disposiciones establecidas, y esto ayudara a la institución a desenvolverse adecuadamente, pero también hay que considerar que los centros educativos no deben ser tradicionales, sino mas bien flexibles que admitan cambios acorde a las necesidades de la sociedad. (Ver tablas 7-9)

En lo que respecta a la toma de decisiones todos coinciden que lidera el rector por lo que podría decir que es un líder autoritario y no precisamente el aspecto democrático como debería ser una institución educativa, de manera que los demás miembros se sientan como parte de la misma y por ende comprometidos con su desarrollo.

Un líder debe ser carismático, es decir que disponga de poder social y pueda transmitir su pensamiento y sentir, de manera que los demás lo perciban y tengan confianza en sus decisiones y acciones. Ciertas habilidades de liderazgo son innatas es decir que consideran que nacen con esa habilidad, el 66.67% consideran que estas habilidades se logran estudiando teorías sobre liderazgo mientras que los demás tienen otros criterios, y es que si bien es cierto que un líder tiene habilidades pero debe ser reforzado en base a nuevos conocimientos que les permitan mejorar su desempeño, pero esto no quiere decir que con solo estudios de gerencia puede lograrlo.

En la toma de decisiones para resolver conflictos el 100% responden que no delegan a terceras personas por lo que se puede considerar que asumen su compromiso con toda responsabilidad, lo que es satisfactorio tomado en cuenta que ese es su papel como autoridades.

- **En cuanto a los valores**, la institución promueve la excelencia educativa lo que demuestra que hay interés en mejorar el nivel educativo y es lo que toda institución educativa debe hacer, por ello es necesario que las autoridades se preocupen por actualizar los conocimientos de los maestros para que puedan ofrecer un servicio educativo eficiente y actualizado. El trabajo en equipo es una de las alternativas que permite superar ciertas limitaciones tomando en cuenta que se puede intercambiar ideas y aprovechar la información que tienen otras personas, y esto no se está realizando adecuadamente en la institución y por ello el 33% responden a veces, siendo necesario mejorar este tipo de trabajo ya que una institución educativa avanza y se desarrolla mientras todos participan.

La pérdida de valores es uno de los grandes problemas a los que se enfrenta la sociedad, es que el materialismo se ha convertido en el eje sobre el que se mueven las personas dejando a un lado algo tan esencial como es la práctica de valores, y es que una persona sin valores es un individuo que nada puede aportar a la sociedad y es por ello que la institución está empeñada en promover los valores, de ahí la importancia de la participación de los padres de familia en las actividades del colegio ya que son los primeros educadores, de ellos aprenden buenas y malas costumbres, así como los valores que practican, por esta razón las autoridades están promoviendo la participación de los padres de familia en las actividades programadas por la institución. (Ver tabla 12)

b. Docentes

- **En cuanto a la gestión de los docentes**, se puede decir que no es muy marcada, y que obviamente deben seguir trabajando en todos los aspectos para poder conseguir una gestión relevante que les permita organizarse de la mejor manera, además se deberá buscar las causas de la reacción de algunos docentes sobre el poco interés por mejorar su actuación educativa, lo que inciden en el clima organizacional del centro y también en el proceso enseñanza aprendizaje, a lo mejor haya la necesidad de realizar una reingeniería parcial o total en los procesos que se han llevado a cabo, buscar nuevas estrategias a utilizar y tal vez crear un ambiente más democrático y participativo en el cual la comunicación fluya en todas las direcciones, de forma que se refuercen las relaciones interpersonales.
- **En lo referente al liderazgo en los maestros**, deben buscar un cambio de actitud en su quehacer educativo aplicando nuevos métodos y técnicas en el proceso de enseñanza aprendizaje, es necesario incentivar a las estudiantes para aplicar la investigación que les permita

ampliar sus conocimientos ya que es la única manera de alcanzar nuevas metas, deben fortalecer el trabajo en equipo con lo que les estarán preparando para su futuro.

- **En cuanto a los valores**, se puede evidenciar que se busca fortalecer en su quehacer diario, y es así que el 82% de los encuestados responden que siempre le toman como eje transversal de la formación de las estudiantes.

Según los resultados de las encuestas aplicada a los maestros se puede observar que el 39% se siente comprometidos con las actividades que realizan las autoridades, y es una forma de demostrar su participación en la institución, mientras que el 61% manifiestan que a veces, siendo necesario mejorar en este sentido ya que si no hay la participación de todos sus integrantes no se lograra los objetivos deseados, es indispensable contar con docentes comprometidos con su labor y que vayan a desarrollar en sus estudiantes habilidades, capacidades y valores, y que entreguen a la sociedad personas críticas y reflexivas, capaces de enfrentar los retos del futuro. (Ver tabla 20)

c. Estudiantes

Según los resultados que se han obtenido de la encuesta a las estudiantes, se puede observar cual es el verdadero escenario en el que se desenvuelven, y cómo ellas perciben el ambiente escolar, además podemos conocer su verdadero sentir y pensar en cuanto a las gestión de las autoridades y maestros y el valor que le dan a la educación que reciben.

Es importante realizar un análisis sobre lo que está pasando en la institución educativa, ya que existe cierta contradicción entre lo expresado por los maestros y autoridades con el punto de vista de las estudiantes, especialmente en lo que respecta al proceso enseñanza aprendizaje, la apreciación de la mayoría de las estudiantes es que se

continúa métodos de enseñanza tradicionales, con una pedagogía que no se preocupa del verdadero sentido de educar y transformar el proceso educativo una herramienta que permita el desarrollo intelectual, que vivan al aprendizaje con libertad, con alegría y con una profunda convicción de que es el único camino que permite construirse apropiándose de sus habilidades y posibilidades y de las que ofrecen el medio en que se desarrollan, es necesario exigir una educación más diversificada que se enfoque no solo a los contenidos sino también a los procesos para la adquisición de conocimientos. El origen de la aplicación de un inadecuado método en el proceso de enseñanza está en la falta de capacitación de los docentes, además podemos evidenciar su poco interés por promover en las estudiantes la investigación, como podemos ver en los resultados de las encuestas (ver tabla 19), convirtiéndoles a las alumnas en simples receptoras de conocimientos.

También se puede evidenciar que no existe preocupación en realizar una investigación de lo que acontece en las aulas, y esto se refleja en un proceso educativo que las estudiantes rechazan, por lo que es necesario que los directivos y docentes asuman su responsabilidad de manera que ofrezcan un servicio educativo de calidad, formando personas preparadas para enfrentar el presente y el futuro. El nuevo reto del docente debe ser saber aprovechar los diversos momentos de trabajo educativo para aplicar nuevas estrategias que lleven al debate, al análisis y al discernimiento, cambios que son fundamentales, es necesario que los directivos y docentes asuman su papel de líderes cuya responsabilidad social no puede estancarse en caprichos estructurales de los gobiernos de turno, sino más bien se requiere de un compromiso social de autoridades, directivos, y toda la comunidad educativa en asumir los cambios que la sociedad exige de los niveles educativos.

d. Padres de familia

- **En la participación de los padres de familia no se observa un liderazgo**, y es lo que demuestra el 23,53% de respuestas de la tabla 22, y más bien se limitan a cumplir con los requerimientos mínimos que hace la institución como la de asistir a las convocatorias para entrega de reporte de rendimiento o a justificar faltas, siendo muy pocos los que se acercan voluntariamente a preguntar sobre la situación académica de sus hijas, lo que repercute negativamente en la actuación de las estudiantes que observan el desinterés de sus padres por sus actividades escolares.
- **Según los resultados de la encuesta, se puede evidenciar el poco valor** que le dan a su participación en las actividades que realiza el colegio, y es consecuencia del desinterés que tienen por involucrarse en el aspecto educativo de sus representadas, a esto se suma la limitada importancia que le dan autoridades y docentes a la realización reuniones o talleres, en los que se promueva su participación y así ir desterrando la idea de que los profesores son los encargados de educar a las estudiantes y que su obligación es solo la de enviarles a que reciban clases.

Como se puede observar existen criterios divididos en cuanto al conocimiento sobre los derechos y obligaciones de las estudiantes, y esto se debe a la falta de socialización por parte de los directivos y dirigentes que no le dan la suficiente importancia a estos aspectos tan necesarios para la buena marcha de la institución. (ver tabla 22)

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES.

Luego de haber analizados los resultados de las encuestas se determina las siguientes conclusiones:

- Con respecto a la gestión de los directivos, en los aspectos administrativos y financieros son aceptables, lo que no sucede en el ámbito académico en donde se aprecia algunos inconvenientes como la falta de un proyecto de capacitación tanto para directivos como para docentes, lo que ocasiona que estén aplicando metodologías desactualizadas y por ende impartiendo contenidos que no están acorde a la realidad.
- En cuanto al liderazgo de los directivos, ellos demuestran que es limitado y por el contrario solo se dedican a cumplir con las tareas asignadas, dejando que sea el rector de la institución quien asuma el liderazgo, demostrando así el poco interés por sobresalir entre los demás. (ver tabla 10)
- Según los resultados obtenidos de la encuesta a los docentes se observa que hay carencia de liderazgo, y esto se evidencia en la diversidad de criterios existentes, en cuanto a cómo debe ser un líder, y que es lo que debe hacer.
- En cuanto a la gestión de los maestros su puede decir que no es muy satisfactoria, debido a la división de criterios existentes en la aplicación de nuevos métodos de enseñanza, además demuestran poco interés por comprometerse en buscar cambios en sus actividades académicas.
- Se puede evidenciar que en las estudiantes existe cierta inconformidad con el accionar de los maestros en lo referente a la falta

de innovación en cuanto a su proceso enseñanza, ya que siguen utilizando técnicas y metodología caducas en donde el maestro es el protagonistas del proceso educativo, además reciben poca motivación antes de iniciar clases.

- El aspecto más preocupante es el poco interés que prestan los maestros en conocer los problemas de las estudiantes, por lo que se puede decir que el centro educativo no está promoviendo un aprendizaje significativo, que permita a sus estudiantes desarrollar sus habilidades y destrezas normalmente.
- No existe un verdadero compromiso entre los padres de familia y la institución, siendo una de las causas la falta de comunicación que permita estar en contacto permanentemente, además se puede evidenciar el poco interés que tienen por participar en las actividades que realizan el colegio.

RECOMENDACIONES:

En base a lo que se ha podido evidenciar durante la investigación y como un aporte a la institución se recomienda lo siguiente:

- Que los directivos elaboren un plan de capacitación tanto para directivos como para docentes de manera que se actualicen constantemente en nuevas técnicas y métodos de enseñanza aprendizaje que les permita obtener mejores resultados en su labor educativa.
- Que los directivos utilicen los recursos humanos con que cuenta la institución para capacitar a sus compañeros ya que entre ellos existen especialistas en diferentes ramas, esto ayudaría a reducir costos, inclusive la capacitación sería más profunda debido a la confianza que se tienen entre compañeros y puede preguntar sobre ciertos aspectos que no les haya quedado claro.

- Crear consciencia en los docentes de la importancia de capacitarse para evitar caer en la desactualización de sus conocimientos y por ende en el deterioro de su accionar educativo, y no deben esperar que solo los directivos gestionen capacitarles sino que también depende del esfuerzo de cada uno de ellos.
- Es necesario incentivar a los maestros para que afloren el espíritu de liderazgo que cada uno de ellos tienen, ya que por la actividad misma que realizan deben sentirse líderes para poder transmitir entusiasmo y confianza a las estudiantes.
- Los maestros debe motivar a las estudiantes para que su participación sea activa, caso contrario provocaran aburrimiento en las alumnas y caerán en la apatía por su trabajo.
- En base a las respuestas de las estudiantes sobre el poco interés de los maestros por sus problemas personales, es necesario elaborar un plan de tutoría en donde participen los dirigentes y demás maestros, cada uno tendrá a su cargo un grupo de estudiantes de las que se encargaran de seguir seguimiento, especialmente aquellas que tienen problemas, con el fin de ayudarles a afrontar los mismos, ya que muchas veces se les juzga por su comportamiento y los resultados de su rendimiento pero pocas veces los maestros se preocupan por saber que le pasa a la estudiantes.
- Con respecto a la participación de los padres de familia, las autoridades y docentes promoverán talleres de integración para que ellos sienta que son parte de la institución, por lo tanto su colaboración es muy importante dentro del quehacer educativo de sus representadas.

5. PROPUESTA DE MEJORA

1. Título de la propuesta.

Elaborar un plan de tutoría que permita agilizar la gestión de los tutores en la ayuda a las estudiantes con problemas a fin de mejorar su rendimiento escolar.

2. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto pretende que todos los docentes aunemos esfuerzos con el fin de conocer y comprender mejor la situación de nuestras estudiantes y así orientar de una manera adecuada nuestra labor profesional a favor de quienes son la razón de ser de la institución educativa.

Según los resultados de las encuestas a las estudiantes una de las falencias existentes, es la falta de interés de los docentes por los problemas que ellas atraviesan, y en base a estos antecedentes se ha visto en la necesidad de elaborar un plan de tutoría que permita mejorar la comunicación entre maestros y estudiantes, ya que muchas veces solo juzgan los resultados de su rendimiento sin importar las causas por las que provocaron.

Una de las razones para que se haya dado esta situación es debido a la presión existente por cumplir con un plan establecido descuidado el aspecto humano que debe primar en toda relación, y con mayor razón debe darse en las instituciones educativas, y es que muchas veces el maestro ni siquiera se sabe los nombres de las estudiantes de los cursos con que está trabajando, peor aún va estar pendiente de su situación personal y familiar, lo que impide que los valore y comprenda, en base a estos antecedentes se debe reforzar la comunicación entre maestros y estudiantes, solo así se podrá formar a seres humanos con valores, conscientes de sus deberes, derechos y obligaciones.

El proceso de enseñanza y aprendizaje requiere la aplicación de nuevos métodos, técnicas, medios y fuentes de acceso a la información que supere los contenidos y conocimientos de los tutores con la finalidad de poder ayudar a los estudiantes y hacer de ellas seres humanos competentes, que sepan conjugar lo cognitivo, procedimental y actitudinal. Esta nueva proyección de la educación permite que el estudiante enfrente nuevos retos creativamente y pueda resolver los problemas que se les presente sin mucha dificultad.

Las tutorías en la institución educativa es responsabilidad de los docentes y autoridades ya que es un medio que sirve para alcanzar la plenitud de las posibilidades intelectuales, sociales y afectivas tanto en el ámbito educativo, familiar, personal y social, etc.

Todos los docentes deben convertirse en tutores o guías del accionar o desempeño de la estudiante, brindándoles un espacio de nuestro tiempo para escuchar sus requerimientos y ayudar a solucionar sus problemas.

En el Plan de Educación Decenal se considera al profesor Guía de curso como el encargado de conocer y solucionar varios problemas como: educativos, familiares, sociales que los estudiantes tienen que enfrentar diariamente en su vida estudiantil del centro educativo.

Entre las actividades que debe realizar el docente guía y que se encuentra establecido en el Reglamento General a la Ley de Educación que son:

- Organizar las directivas de estudiantes y de padres de familia.
- Organizar los equipos para la inauguración de los deportes internos.
- Dirigir las juntas de curso.
- Participar en la entrega de los reportes de calificaciones.
- Dialogar con las dirigidas para conocer la realidad estudiantil y sus problemas.
- Buscar soluciones a los problemas de las dirigidas que deben ser conjunta.

El docente guía tiene serias limitaciones para cumplir bien con su responsabilidad como tal debido a las horas clase, lo cual es comprensible, sin embargo, a pesar de estas dificultades, hay muchos docentes que siempre están pendientes de sus alumnas.

3. OBJETIVOS

GENERAL

- Permitir que los estudiantes crezcan en autoestima, estabilidad emocional y liderazgo personal a través del reforzamiento en su crecimiento académico y comportamental.

ESPECÍFICOS

- Crear un ambiente adecuado entre profesor, padre de familia y estudiante.
- Incentivar a las estudiantes sobre de su responsabilidad en su preparación académica, interrelación social y expectativas futuras.
- Establecer una comunicación multidisciplinaria entre tutores, DOBE, inspección, padres y madres de familia y profesores de curso.
- Disminuir la tasa de pérdidas de año en la institución, debido a sus problemas personales.

4. ACTIVIDADES

Elaborar el plan de tutoría como fin establecer los lineamientos que se deberán seguir, para ayudar a las estudiantes en su proceso de aprendizaje.

Una de las finalidades es crear un servicio que ayude a las estudiantes a enfrentar sus problemas de rendimiento, familiares y sociales y así mejorar su rendimiento.

Fase 1. DIAGNÓSTICO

ACTIVIDADES

- Conformar la comisión de tutores.
- Repartir los cursos a los tutores.
- Solicitar al DOBE la lista de estudiantes con bajo rendimiento.
- Elaborar fichas de seguimiento de las alumnas que tengan problemas.
- Difusión de la propuesta.

Fase 2. PLANIFICACIÓN

- Designación de Tutores para los diferentes cursos.
- Establecer fechas en que se realizara las tutorías.
- Revisar el historial escolar de la alumna.

FASE 3. ORGANIZACIÓN

ACTIVIDADES

- Realizar entrevista a las alumnas utilizando el test de hábitos de estudio.
- Desarrollar habilidades básicas en las estudiantes.
- Orientarles académica y profesionalmente.
- Dar charlas para incrementar la autoestima de las estudiantes.
- Informe de las incidencias que presentó la alumna.

FASE 4. EJECUCIÓN

ACTIVIDADES

Primer trimestre

- Recopilar la información socio- económica de las estudiantes de los octavos años (DOBE).

- Análisis de rendimiento y disciplina obtenido después de las juntas de curso.
- Reporte de caso de parte de los señores profesores.

Segundo trimestre

- Analizar las notas del primero y segundo trimestre de las alumnas que tengan 22 puntos y menos, ya que tendrán serios problemas para obtener en el tercer trimestre el puntaje requerido y aprobar el año.
- Determinar los casos más relevantes.

Tercer Trimestre

- Entrevista a los representantes cuyas alumnas tienen problemas y bajo rendimiento y en caso necesario visita al hogar.
- Seguimiento del proceso para confirmar la solución de los problemas del alumnado.
- Evaluación de los resultados.

CONTROL DE SEGUIMIENTO DE LA ACCION TUTORIAL

- Presentación del docente tutor con sus alumnas, para darles a conocer los propósitos y objetivos.
- Información sobre las estrategias que llevará la tutoría en forma grupal e individual.
- Registro de los datos personales y escolares.
- Realizar la primera entrevista a las alumnas, sobre las asignaturas, así como conocer su trayectoria y sus dificultades académicas, si las tienen.
- Hacer recomendaciones sobre los materiales bibliográficos y didácticos que puede utilizar.
- Establecer un formulario para llevar el control del avance de la estudiante.

- Establecer reuniones periódicas para ver el avance y posibles soluciones de problemas, en forma grupal e individual.
- Orientar a la estudiante en sus habilidades y técnicas de estudio.
- Se elaborará un informe de las incidencias que la alumna presentó y de las acciones que el tutor realizó.

5. Localización y cobertura espacial

El Plan de Tutoría será aplicado en el Colegio Nacional Femenino “Diez de Agosto” que está ubicado en el barrio San Juan, parroquia San Roque de la ciudad de Quito en la provincia de Pichincha y se pretende que con su aplicación se mejore el rendimiento y el autoestima de las estudiante.

El plan de tutoría será aplicado inicialmente en el ciclo diversificado y su aplicación empezará en el año lectivo 2011: 2012, y tendrá una duración de cuatro años, durante este lapso de tiempo se irá haciendo los cambios necesarios a fin de que el plan cumpla con su objetivo.

6. Población Objetivo

El Colegio Diez de Agosto cuenta con 1.236 estudiantes que requieren de nuestra parte comprensión, respeto y ayuda, por lo tanto el tutor debe estar preparado para brindarle el apoyo que necesitan en los desajustes emocionales y pre ocupacionales a los que se enfrenta en la etapa de la adolescencia y que les permita asumir el futuro con optimismo.

De nosotros depende en gran parte el éxito o fracaso de las estudiantes, y es que no es suficiente con tener instalaciones físicas adecuadas, laboratorios y espacios de recreación cuando no hay la suficiente orientación por parte de los maestros, quienes son los llamados que es el guía en quien buscan apoyo las estudiantes cuando tienen problemas.

7.- Sostenibilidad de la Propuesta

Recursos humanos

- Autoridades del plantel
- Departamento de orientación y bienestar estudiantil
- Profesores dirigentes
- Estudiantes
- Padres de familia
- Integrantes de la comisión tutorial
- Conferencistas

Recursos Tecnológicos

La tecnología es una de las mejores herramientas con que contamos actualmente ya que nos permiten estar en contacto de una manera rápida con los demás miembros de la comunidad educativa, entre ellos los padres de familia. En la acción tutorial se utilizará:

- Computadores
- Internet
- Teléfono
- Audiovisuales

Recursos Materiales

- Cds de videos
- Fichas
- Útiles de oficina
- Mobiliario

Recursos Económicos

- El costo de los materiales que se necesita adquirir y los pagos se debe hacer asciende a \$ 1.020,00, los que se obtendrán por medio de autogestión.

Recursos Organizacionales

- Cronograma de actividades

8.- PRESUPUESTO.

Para esta elaborar y poner en funcionamiento el proyecto de Tutoría se necesita de recursos económicos que serán invertidos de la siguiente manera:

Detalle de materiales	Valor
Fichas	50,00
Capacitación a los docentes	150,00
Impresiones y copias	50,00
Computador	750,00
Útiles de oficina	20,00
Total:	1.020,00

El colegio Diez de Agosto por ser una institución pública no cuenta con los recursos económicos necesarios para invertir en nuevos proyectos, por lo que se deberá obtener mediante autogestión, ya sea en instituciones públicas o privadas, además se pedirá ayuda al Comité de padres de familia, previa reunión para explicarles sobre el proyecto y los beneficios que traerá a toda la comunidad educativa y especialmente a las estudiantes.

Con el fin de reducir costos se gestionara con las autoridades del colegio para que permitan utilizar los computadores con que cuenta la institución.

9.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

COLEGIO NACIONAL DIEZ DE AGOSTO TUTORIA Y APOYO PERSONAL AÑO LECTIVO 2011-2012

ACTIVIDADES	TIEMPO DE ELABORACIÓN	RESPONSABLES
1. Recopilar información a. Ficha individual de las alumnas de los primeros años de bachillerato. b. Revisión del record académico de las alumnas: - del primero trimestre - del segundo trimestre	Mes de octubre Meses de diciembre y marzo.	- DOBE - Dirigentes - Tutores - Responsable del proyecto
2. Reuniones con los representantes, profesores y estudiantes que tengan problemas y bajo rendimiento.	Meses de enero y abril	- Tutores - Responsable del proyecto - Padres de familia - Estudiantes
3. Seguimiento de las alumnas con problemas.	Durante el año lectivo.	- Dirigentes - Tutores - Responsable del proyecto
6. Informe final.	Al finalizar el año lectivo.	- Tutores - Autoridades - Responsable del proyecto

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, C. (1999). *La Escuela en la vida*. Ed. Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
- Ander-Egg, Ezequiel (2007). *La Planificación Estratégica*. Buenos Aires. Argentina.
- Arieu, P. (2005). *Liderazgo, Educación e Iglesia*, Edit. Pacífico, Bogotá, Colombia.
- Bernard, B, (2010) *El liderazgo*, Edit. Ser, Edit. San Marcos, Lima, Perú
- Carreras, Ll. y otros (1997). *¿Cómo educar en valores?*. Ed. Colección Educación. Madrid.
- Casares, D. (1999). *Liderazgo, Capacidad para Dirigir*, Lima,
- Cenaise. *Situación Socio Económica del Maestro Ecuatoriano*, Quito
- Colegio Diez de Agosto, *Código de Ética*, Quito, Ecuador, (2008)
- Colegio Diez de Agosto, *Proyecto Educativo Institucional*, Quito, Ecuador, (2008)
- Correa, H. (2001). *Modelos de Gestión*, Santiago de Chile,
- Corporación de Estudios y Publicaciones. (2009) *Legislación Educativa Tomo I*. Quito, Ecuador,
- Corporación de Estudios y Publicaciones, *Legislación Educativa (2009) Tomo II*. Quito, Ecuador,
- Cortina, A. (1998). *El mundo de los valores. Ética mínima y educación*. Ed. El Buho. Sta. Fé de Bogotá
- Diccionario Enciclopédico de Educación, Barcelona, España, 2003
- Dipromed. (2000). *Manual de la Gestión Educativa Tomo I*
- Eb/Prodec. (1998). *Manual del Facilitador 2*
- Fabelo, J. (1989). *Práctica, conocimiento y valoración*. Ed. Ciencias Sociales, La Habana.

- Guillen, P. Manuel. (2008). *Ética en las Organizaciones*. Madrid, España,
- Gervilla, E. (1994). *Valores y contravalores*. Revista Vela Mayor. Año 1, No. 2, Anaya Educación, España.
- Kotter, J. (1996). *El Factor Liderazgo*, Edit. Científica, Barcelona, España.
- Lauwers, G. (2008). *Liderazgo Educativo*, Edit. Mariscal, México.
- Marín, F. (2006). *Gestión y Técnica*, Edit. Trillas, México.
- MCMILLAN, James, *Investigación Educativa*. Madrid, España, (2008)
- MINISTERIO DE EDUCACION, *Currículo de Educación en la Práctica de Valores*, Quito, 2003
- Ortiz, F. (2007). *Liderazgo y Comunidad*, Edit. Andrés Bello, Bogotá,
- Romero, L (2000). *Valores para Vivir*
- Ruíz, J. (1996). *Teoría del currículum: diseño y desarrollo curricular*. Ed.Universitas, Madrid.
- Sierra, R. (2002). *Pedagogía de los Valores*, Edit. San Pablo, Bogotá,
- <http://www.apuntesgestion.com>[Consulta 22-02-2011]
- [http:// www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ dice](http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/dice) [Consulta 22-02-2011]
- <http://www.liderazgo.com.ec>[Consulta 26-02-2011]
- <http://www.losrecursoshumanos.com/articulos/liderazgo>[Consulta 26-02-2011]

7. APENDICE

Anexo 1 Acta de compromiso

3. PROCESO METODOLÓGICO

Quito, 21 de enero del 2011

NOMBRE Colegio Nacional Femenino "Diez De Agosto"

PROVINCIA Pichincha

PARROQUIA

CANTON Quito

ACTA DE COMPROMISO

El Colegio Nacional Diez de Agosto consciente de la responsabilidad que tiene con la sociedad ecuatoriana de ofrecer una educación de calidad a nuestras estudiantes, y en el constante apoyo a la superación de sus maestros, autorizo a la Licenciada Adriana Lobelly Cajas Aguilar, para que realice el trabajo de investigación de la gestión, liderazgo y valores en la administración de este centro educativo.

APELLIDOS Y NOMBRES Loza Ortega Jacinto Hernán (Rector)

TIPO DE ESTABLECIMIENTO Atentamente,

OFERTA EDUCATIVA

JORNADA DE CLASE

PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

Directivos: 4

Docentes: 85

Personal Administrativo y Servicios: 22

Estudiantes: 1210

TENENCIA DEL LOCAL Propio

Mgs. Jacinto Loza
RECTOR



incompleto!!!
no se puede hacer

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

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

6. Para la resolución de conflictos y proveer 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 progresos de la institución escolar, usted como directivo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control			
D	La existencia de 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), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo, docente, etc.)			
E	Otros (¿Cuáles?)			

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

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

Las preguntas 12, 13, y 14 deben ser respondidas con términos si 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 programación 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. Una reingeniería de procesos ()

b. Plan estratégico ()

c. Plan operativo Anual ()

d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes ()

Anexo 3

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

1. ¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?

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

2. ¿El colegio, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo, y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

.....
.....

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección del colegio y el profesorado?

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar en el colegio?

.....
.....

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

.....
.....

8. En caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA UTPL

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

El Inventario de Situación 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 opción 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 ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en el colegio esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde e integran los 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 transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia a los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

Anexo 5

ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

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

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

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 ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de las estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se esperan que todas las alumnas 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 las estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en sus 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 las estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (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

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. Las autoridades se preocupan por atender los problemas personales de las estudiantes.				
2. El Rector del colegio toma en cuenta las sugerencias de los Padres de Familia (Representante).				
3. Las autoridades realizan actividades que ayuden a fortalecer las relaciones intrafamiliares.				
4. Los/las maestros/as informan a los padres de familia (representante) sobre el rendimiento académico de su representada continuamente.				
5. Los/las maestros/as mantienen una buena comunicación con los Padres de Familia (Representante).				
6. Las autoridades y maestros/as propician un ambiente adecuado para que su representada se sienta a gusto en la institución.				
7. Los docentes realizan actividades innovadoras con el fin de mantener una relación adecuada entre alumna, padre de familia y profesores.				
8. Se siente comprometido con la gestión que realiza la institución para mejorar la estructura física y tecnológica que posee.				
9. El trato que recibe en la institución es de respeto y cordialidad.				
10. Se ha entrevistado con las autoridades del colegio con frecuencia.				
11. En alguna ocasión ha recibido de parte de los/las maestros algún tipo de maltrato.				
12. Los docentes se interesan por los problemas de las estudiantes.				
13. En algún momento las autoridades le han hecho conocer sobre los derechos y deberes de las estudiantes.				
14. La gestión que realizan tanto las autoridades como los docentes en el mejoramiento de la educación en la institución es la adecuada.				

Anexo 7 Fotos



Parte de la infraestructura del Colegio Diez de Agosto.



Vicerrectora del Colegio
Participante de las encuestadas.



Alumnas que participaron en las encuestas.



Parte de los Jefes de Área que participaron en las encuestas.



Parte de los maestros que colaboraron en las encuestas.

Anexo 8
Cuadro estadístico de estudiantes matriculadas
Año lectivo 2010-2011

ÁMBITOS CURSO	MATRICULADOS	DESERTORAS	ASISTENTES
8vo A	43	2	41
8vo B	44	2	42
8vo C	42	1	40
8vo D	42	2	41
8vo. E	42	1	41
8vo. F	46	2	44
9no. A	48	3	45
9no. B	48	2	46
9no. C	47	1	46
9no. D	47	2	45
9no. E	48	1	47
10mo. A	49	1	48
10mo. B	47	2	45
10mo. C	47	1	44
10mo. D	47	1	46
10mo. E	47	1	46
1ro diversificado A1	35	1	34
1ro diversificado A2	36	1	35
1ro diversificado B1	46	2	44
1ro diversificado B2	46		46
1ro diversificado C1	30	2	28
1ro diversificado C2	28	1	27
2do diversificado A	28	-	28
2do diversificado B	48	1	47
2do diversificado C	40	1	39
2do diversificado D	53	2	51
3ro diversificado A	36	1	36
3ro diversificado B	36	1	35
3ro diversificado C	34	1	33
3ro diversificado D	24	-	24
TOTAL:	1254	39	1215

FUENTE: Secretaría del plantel

ELABORACIÓN: Adriana Cajas