



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa “Nuestra Señora del Cisne”

Tesis de grado

Autor: Miguel Ángel Edmundo Núñez Villegas

DIRECTORA: Mónica Rosalba Unda Costa

CENTRO UNIVERSITARIO TURUBAMBA: Quito

2012

Certificación

Mgs.

Mónica Unda Costa

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: “Gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio particular “Nuestra Señora del Cisne”” realizado por el profesional en formación: Miguel Ángel Edmundo Núñez Villegas; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Septiembre de 2012

Mgs. Mónica Unda Costa

DIRECTORA DE TESIS

Cesión de derechos

“Yo Miguel Ángel Edmundo Núñez Villegas, declaro ser autor (a) del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad 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”.

Miguel Ángel Edmundo Núñez Villegas

1801815174

AUTORÍA

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

Miguel Ángel Edmundo Núñez Villegas

1801815174

DEDICATORIA

A la persona que marco la etapa más hermosa de mi existencia mi adorada esposa Marianela, a mis hijos, y en especial a mi pequeña Marcelita, quienes me dieron la voluntad y fuerza silenciosa para finalizar con éxito esta carrera que en su trayecto me forjó, reafirmó mi capacidad intelectual e impulsado por la fuerza divina, ha llegado a feliz término. La voluntad, la constancia, dedicación y la perseverancia se ven cristalizados en este trabajo que es un aporte modesto para quienes tengan la posibilidad de leerlo.

AGRADECIMIENTO

Mi entusiasmo y el anhelo de superación personal, seguramente se dio por la energía de mi madre que desde el cielo bendice mi existencia, indudablemente estará orgullosa de este gran paso dado en mi vida, las bendiciones de Dios y mi padre han enrumbado a este gran logro que me impuso una sobre dosis de sacrificio y que al final valió la pena.

Hay personas gratas que surgieron en mi vida, como Laurita Suárez quien no desmayó con sus consejos y motivaciones y su familia excepcional que siempre, no faltaron con sus buenos deseos y que finalmente conllevó a concretar este sueño.

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 La gestión Educativa	3
2.2.1. Concepto	3
2.1.3. Tipos de Gestión:	10
2.2 Liderazgo Educativo	10
2.2.1 Concepto.....	10
2.2.2 Tipos de liderazgo:	11
2.3 Diferencia entre directivo y líder	16
2.4. Los valores y la Educación.	21
3 METODOLOGÍA	28
3.1 Participantes	28
3.2. Materiales e Instrumentos	34
3.3. Método y procedimiento	36
4. RESULTADOS	36
4.1 DIAGNÓSTICO:	36
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	36
4.1.1.1 El manual de organización.	37
4.1.1.2 El código de Ética	39
4.1.1.3 El plan estratégico	40
4.1.1.4. PLAN OPERATIVO ANUAL	42
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)	42
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.	43
4.1.1.7 El Código de Convivencia	44
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	44
4.1.2.1 Misión y visión	44
4.1.2.2 Organigrama del Colegio Nuestra Señora del Cisne	45
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos	46
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia en valores.	47
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores	47
4.1.3.6 Dimensión organizativa curricular y valores	48

4.1.4.6	Dimensión Administrativa, financiera y valores	48
4.1.4.7	Dimensión comunitaria y valores	49
4.1.3	Análisis FODA	50
4.1.3.1.	Fortalezas y Debilidades:	51
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas	51
4.4.2	Oportunidades y Amenazas	54
4.2.1.	De los Directivos.....	55
4.	DISCUSIÓN	76
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	82
6.	PROPUESTA DE MEJORA	84
8.	BIBLIOGRAFÍA	92
	Trabajos citados	92
9.	APÉNDICES	94

RESUMEN

La tesis formulada y que se pone a consideración, contiene un sustento teórico que abarca temáticas sobre gestión, liderazgo y valores en la educación. Es fundamentada y argumentada en conceptos de textos de varios autores, aportes de carácter personal y diversos contenidos tomados de la web. Los compendios teóricos son de relevancia puesto que respaldan esta propuesta, nos permite abarcar aspectos que se correlacionan con los espacios académicos estudiados y nos permiten certificar y convalidar la presente investigación.

A continuación se hace referencia a los aspectos de la metodología sugerida y utilizada en esta tesis por lo que fue pertinente efectuar una interpretación con proyecciones estadísticas según las encuestas aplicadas. Igualmente se hace referencia a varios aspectos de la gestión del Colegio Particular “Nuestra Señora del Cisne”, donde abarca aspectos de carácter legal y curricular que fundamenta el funcionamiento del colegio Nuestra Señora del Cisne

Por último describe analiza las encuestas aplicado a directivos, maestros, docentes y padres de familia, donde se expone argumentos de convivencia institucional. Esto nos permite plantear conclusiones y recomendaciones y una propuesta de mejora institucional.

1. INTRODUCCIÓN

Aquellos seres humanos privilegiados como son los maestros, que en la vida profesional tienen la ocasión de cultivar la personalidad de muchos congéneres, se convierten en promotores y líderes especiales del desarrollo. Gracias a la función que libran los docentes y al manejo responsable de esta actividad social que la colectividad les ha delegado, sus frutos se ven reflejados en generaciones de jóvenes aprovechados que han cursado por los salones de clase de los centros educativos a lo largo del país.

Por el vértigo actual en el adelanto de todas las esferas científicas, se ha relegado los espacios familiares y más aún la convivencia colectiva, haciendo esclavos de la tecnología como parte principal del ser humano, aislando algo que fue la parte distintiva especialmente de los ecuatorianos como es la convivencia familiar donde se creaba el lugar propicio para fortalecer los valores y el fortalecimiento de la comunicación. Durante toda la existencia humana, se ha ido valorando diversas cosas de su vida y especialmente a los objetos materiales, desplazándole la práctica de los valores humanos. Los modelos proponen que coexisten exigencias para cada necesidad humana transformada en valores, que se derivan de la necesidad de sociabilizar y de sentirse tomados en cuenta.

En ese contexto ingresa la labor docente para consolidar la formación de sus estudiantes, cuya actuación debe convertirse en un verdadero soporte para que los educandos lleguen a conocerse a sí mismo y a alcanzar su identidad personal. Para lograr una convivencia plena se habla de la existencia de una verdadera armonía entre las personas humanas, para lograr esto es prioritario ejecutar acciones altamente sensibilizadoras donde ingresen los valores humanos y estos integrarlos como parte del tratamiento curricular, acciones que deben instituirlo en todos los estamentos del centro educativo que permita una verdadera consolidación institucional y esto se lograra en cuanto se tenga una visión clara de lo que constituye una buena gestión institucional.

Actualmente existen reformas al sistema educativo ecuatoriano en las que necesariamente topa el requerimiento de una educación en valores y liderazgo, con miras a una verdadera integración de las personas sin distinción de procedencias, en consecuencia un manejo adecuado de las instituciones educativas para que realicen un trabajo en esta área, la reiteración en su práctica, permitirá una convivencia plena entre los integrantes de la comunidad educativa.

Con esta apreciación general se proyecta desarrollar este trabajo, haciendo énfasis en el tratamiento de la gestión directiva, el liderazgo que existe en sus personeros y el aporte que da la institución para que la práctica de valores, acompañe a los estudiantes en su trayecto escolar. Es pertinente mencionar que toda información debe contar con su respaldo teórico y el presente trabajo cuenta con la suya, y además de ello, considera la estructura organizativa, la capacidad de gestión, los valores institucionales y el liderazgo. La idea del aporte de esta tesis, va dirigida a crear auto motivaciones que permita tomar conciencia, puesto que el aporte personal, conllevará a la consecución de un colectivo justo y a una mejor calidad de vida, considerando que todo aporte si es en sentido positivo permitirá la convivencia de un conglomerado equitativo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La gestión Educativa

2.2.1. Concepto

La gestión educativa considera al entorno interno de la entidad docente direccionada al logro de sus objetivos, muchas de ellas la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo. Una gestión a nivel educacional esta dado al presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones. Una definición de los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos, está en definir acciones para extraer ventajas a futuro; considerar tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está insertada, como los logros y problemas de la misma organización, la gestión está en comprometer a todos los actores institucionales y definir el tipo de servicio educativo que se ofrece. (RUBIO, 2007)

De estudios que aparecen en el Ecuador entre los 75% de niños, niñas y adolescentes, estudia en el sector público. Dentro de esta proporción se constata las falencias en la educación que reciben y que les disminuye las oportunidades para competir en la humanidad del conocimiento, lo que no solo redundará en sus planes de vida individual y familiar, sino también en la sociedad en general al no contar con pobladores competitivos, críticos y dotados de las lógicas, que les permitan estar a la vanguardia de el conocimiento y a arribar a la ciencia y la tecnología. Así lo demuestran los decrecientes resultados del único sistema de medición de logros académicos con que contó el Ecuador desde 1996 hasta 2000. (VITERI DIAZ, 2006)

En el escenario actual se constata el impulso al Plan Decenal de Educación aprobado en gobiernos anteriores que, bajo las directrices del Ministerio de Educación, se analiza y busca consenso entre diferentes actores en el país. Sin embargo, de continuarse con el vigente sistema centralizado, sin rendición de

cuentas y sin participación de los actores educativos, en especial los padres de familia, líderes comunitarios y autoridades locales, será muy poco lo que se logre.

Igualmente de estudios como observación de carácter social se puede afirmar que en Ecuador se ha dado poca importancia a los sectores sociales para potenciar el capital humano, así vemos que el Ecuador gasta anualmente por habitante 131 dólares en inversión social, mientras el promedio regional es de 540 dólares por persona/año. Si la Educación es una inversión, entonces se requiere no solamente declarar que lo es, sino de la implantación de un modelo de gestión que permita identificar carencias y atenderlas de manera planificada. Atención, participación y transparencia deberán ser los componentes ineludibles en un proceso sistemático de mejoramiento de la calidad de la educación que se ofrece a los dicentes en el Ecuador. (VITERI, 2003)

El asunto de gestión educativa implica dirigir el trabajo y progreso de una institución, caso particular el colegio Nuestra Señora del Cisne, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece, se basa en principios legales para su funcionamiento y de los aspectos curriculares para el ejercicio docente. Este servicio educativo, establecido en principios pedagógicos de la deducibilidad, la pasión y la racionalidad, consiste en el ejercicio del docente para dinamizar y orientar el proceso en el aula, para que el alumno logre los objetivos previamente determinados, a través de la adquisición de las destrezas previamente establecidas.

Topar la temática de gestión educativa, no equivale a referirse a cualquier tipo de gestión, pues se trata de la gestión de una institución donde se desarrollan procesos educativos que atraviesan todas las acciones y espacios de la entidad, desde el aula hasta la vida institucional; desde el todo que es estrictamente académico, hasta los diversos mundos, extensiones y pasos organizacionales que hacen posible los aprendizajes con determinadas características. Es decir, se trata de una institución peculiar, donde cada aspecto y proceso que ahí ocurren involucran a personas, confirman y refuerzan o interfieren y desalientan voluntades, tienen un

contenido educativo e influyen en ellos. La gestión no puede ser ajena a este rasgo ni subestimarlos o minimizarlos. (Stoner, 1996)

La Gestión Educativa debe tender a la consecución de las metas y objetivos educacionales, atendiendo las aspiraciones básicas de los estudiantes, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país con un norte verdadero. Las habilidades, orientaciones o juicios de la Gestión, se aplican a las Instituciones educativas, las que surgen de la propia especificidad del hecho educativo teniendo en cuenta el Derecho fundamental a la Educación en sus dos vertientes de aprender y de enseñar, desde una perspectiva eminentemente social, sin exclusiones ni marginaciones, con equidad y solidaridad real y concreta más allá de los documentos y de los discursos oportunistas. (LOZANO, 2006)

Una gestión Educativa debidamente llevada por sus dirigentes, promueve el aprendizaje de toda la comunidad educativa, desde el rector, personal docente y docente, padres de familia en sentido general mediante la creación de una unidad de aprendizaje. La gestión educativa es un asunto orientado al fortalecimiento de los planes educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la identidad institucional, en el marco de los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas institucionales.

Desde lo curricular, promueve el aprendizaje de los escolares, los pedagogos y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

La gestión educativa consiste en: presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, definir los objetivos colectivos, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de los recursos que tiene el centro educativo.

Puntualizar acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización. (LOZANO, 2006)

El desarrollo del proceso es responsabilidad del rector (pero no es el que realiza todas las tareas), debe: planear, monitorear, precisar de objetivos, medidas para la solución de problemas, la comunicación, entrenamiento del personal, la atribución del poder. Podemos observar dos dimensiones, las establecidas en el desempeño de su trabajo y normativas institucionales, y las de su función en una dimensión no tradicionalista (dimensiones no formalizadas) lo que va más allá de las normas escritas, las que circulan en los pasillos del colegio o fuera del mismo. El rol del rector líder es un concepto necesario comprender en la relación directivo-institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas. (MORAN MARQUEZ, 1.996)

El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. El rol del rector en una institución con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con el objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su espacio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales. (MORAN MARQUEZ, 1.996)

De pronto aparecen en el orden de lo manifiesto o lo implícitos por ejemplo con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior. La gestión educativa observa un error muy común en los directivos, como el de no mantener relaciones con sus subordinados,

con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones. (FEDERICO)

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, sin obviar los registros en la organización que son de suma importancia porque permiten el seguimiento "objetivo" de historia de las gestiones y que se transforman en herramientas que entorpezcan las instituciones. Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido, solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo. (GROSS)

Un rector debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución logre sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos mantengan una misma dirección para lograr lo que se quiere, y procurar un afianzamiento permanente. (FEDERICO)

2.1.2 Importancia

Se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad, mientras que la gestión docente sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión, así como la administración educacional va dirigida a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. (FUENTES)

El colegio es el espacio educativo donde ocurren los procesos de inter-aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los educandos también un lugar en el que, además de aprender y desarrollar sus competencias, se construyen relaciones de amistad y afecto y fortalecen la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento. El centro educativo es también el sitio donde se materializan el Proyecto Educativo Institucional, el currículo y el plan de estudios, y se concretan la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y autoevaluaciones y las relaciones con diferentes interlocutores de la comunidad educativa y otras entidades. (FUENTES)

Este compromiso incluye la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos para ello, así como el seguimiento y la evaluación permanentes de los planes y acciones para saber si lo que se está haciendo permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes hay que introducir para corregir el rumbo oportunamente. Asimismo se trata de poner a marchar un sistema de gestión con sus fases correspondientes. Estas consideraciones lo ponen de relevancia su alcance e importancia puesto que saben hacia dónde van, es decir, cuentan con un PEI conocido y consensuado en el que

se establecen claramente los principios y fundamentos que orientan su quehacer. Estos principios se concretan en la misión, la visión y los valores institucionales, los cuales son la base para la definición de los objetivos y la estrategia pedagógica. (PEDAGÓGICA, 2007)

Se usa como referentes los lineamientos que el país ha establecido acerca de lo que todos los estudiantes deben saber y saber hacer, utilizando información para tomar decisiones; por eso cuentan con registros actualizados sobre aspectos tales como la asistencia de los estudiantes, las causas de ausentismo, sus resultados académicos, el uso efectivo del tiempo escolar y de los recursos, el manejo de los problemas de convivencia y las actividades que sus egresados están realizando, entre otros.

Tienen un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector y en el trabajo en equipo apoyando y aprovechando el talento de sus docentes, brindando espacios para que diseñen sus clases, las actividades curriculares y las evaluaciones de los aprendizajes; propiciando el intercambio sistemático de experiencias, la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas encontrados y de prácticas más apropiadas para lograr más y mejores aprendizajes ofreciendo muchas oportunidades para que todos los estudiantes asimilen con interés y motivación teniendo altas expectativas sobre las capacidades de todos los estudiantes, es decir, comparten la idea de que todos pueden aprender, por ello, las diferencias relacionadas con las condiciones sociales, culturales y económicas de los estudiantes son un reto importante en el momento de definir sus estrategias pedagógicas. (MORAN MARQUEZ, 1.996)

Es de suma importancia puesto que usan el tiempo adecuadamente, haciendo una rigurosa programación de todas las actividades que se realizarán durante el año escolar y encargándose de que éste sea respetado contando con mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, y utilizan los resultados para mejorar y ofrece un ambiente favorable para la convivencia y promueven el desarrollo personal y social en la gestión se articulan acciones con los padres y madres de

familia y otras organizaciones comunitarias para potenciar su acción, con el fin de enfrentar problemas que no podrían resolver si lo hicieran de manera aislada para ello preparan a sus estudiantes a fin de continuar sus estudios post secundarios o para tener buenas oportunidades laborales. Para este propósito, están pendientes de los cambios que ocurren tanto en el entorno inmediato como en el contexto más amplio. (varios, 2002)

2.1.3. Tipos de Gestión:

Dentro de la institución educativa se puede aplicar tres tipos de Gestión a decir: la gestión académica, gestión de la comunidad, gestión administrativa y financiera, que tiene como foco central, ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional. Estos aspectos son de relevancia para que fluya lo planeado y sus responsables se empoderen de lo que tienen que realizar.

2.2 Liderazgo Educativo

2.2.1 Concepto

Desde la perspectiva etimológica sabemos que esta palabra es una transcripción de la palabra inglesa "Leader", que significa conductor, jefe, guía. Es un anglicismo frecuentemente utilizado para designar a un jefe o a quien ocupa un primer lugar. El ejercicio de esta capacidad genera la función de liderazgo, se le conceptúa como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas" (Diccionario de Ciencias de la Conducta 1956) particularmente se define al liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades. El líder no es un superdotado, un Mesías o un ser sobrenatural, es producto de un proceso de crecimiento personal, que lo lleva a conocer y medir sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo contribuir al logro, en este caso, de las metas de la empresa. El líder es capaz de inspirar, guiar y aprender de otros, así como enseñar a aprender. Un líder es un maestro y un alumno, al mismo tiempo. No existe un líder de forma aislada, supone un contexto - la gente -, de allí que mencionarlas significa la trascendencia e importancia de las personas que le otorgan esa condición de líder. En la actualidad más que de líderes, se habla de equipos, grupos, organizaciones o empresas líderes. (Artículo)

La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuantos aportes y sugerencias; en la creatividad tanto en diseño de productos como en resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente. Las personas y su inteligencia, “los grupo líderes” (MORAN MARQUEZ, 1.996)

Quien tiene ese don de haberse forjado como líder a lo largo de su existencia debe estar al frente de grupos sin olvidarse que por su función necesariamente debe convertirse en guía y en ocasiones ceder para retomar el control del grupo, una persona líder en la empresa es un valor dentro de ella. Finalmente podemos decir que El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

2.2.2 Tipos de liderazgo:

Si se parte de la realidad constituida por las diferencias individuales, que genera un número incalculable de formas de actuación de roles, indudablemente que resulta una tarea difícil, el solo pretender clasificar los diferentes tipos de liderazgo que pueden darse en el ser humano, más aún que la evolución de las personas,

muestra una actuación en permanente cambio y proceso de comportamiento, esto podemos presentar un cuadro con mención de líder: líder Imperativo o autócrata, líder consentidor o retraído y líder democrático o participativo.

Líder Imperativo o autócrata:

Este tipo de liderazgo se ejerce con un poder sobre limitado, impartiendo órdenes e instrucciones con sentido impositivo, a veces hasta sin razón. Esta forma de actuar hace sentir el peso de autoridad, sin consultar o intercambiar criterios teniendo que cumplir las órdenes dispuestas. En algún lugar su presencia puede favorecer el desarrollo del grupo, especialmente cuando en su seno existe situaciones anárquicas o sus miembros se rehúsan a asumir responsabilidades o sienten el peso de sus obligaciones. La presencia de un liderazgo autoritario, compensa en parte estas falencias. (OREJUELA, 1999)

En un contexto de características de normalidad en cuanto a organización, sin mayores resistencias, el liderazgo autocrático de hecho crea situaciones, de resistencia, toda vez que la toma de decisiones sin consulta a las bases, la imposición de normas de trabajo, la comunicación de instrucciones para ejecutar el plan de trabajo según su forma de parecer, no admite sugerencias ni puntos de vista divergentes. El líder imperativo se basa en su propio poder para controlar los refuerzos, positivo o negativo y que en su fin es alcanzar sus propias metas con auto designación de la mayor parte de las responsabilidades y con posibilidades extremas de triunfar o fracasar. (OREJUELA, 1999)

Líder consentidor retraído:

Se basa en esta modalidad, además de ser frecuente, es de incidencia menor en la conducción del grupo. Rara vez asume un papel de liderazgo, porque en forma opuesta, su labor se limita a tomar la cómoda ubicación de observar como los hechos suceden, sin llegar a tener una gravitación en sus funciones, de este

dirigente el grupo no puede esperar mayor cosa, puesto que su actitud de pasividad le hace dejar de hacer, sin imprimir un sello dinámico al grupo.

Al interior del grupo no es bien considerado, puesto que sus miembros al no tener un guía, un orientador lo ignoran puesto que no trasciende en la organización. Por su actitud, la posición se vuelve cómoda o fácil de mantener, pero ya en el espectro es el sinsabor puesto que carece de mando que puede obedecer a variadas causas, entre ellas, limitación del marco referencial de toma de decisiones, temor de fallar en la ejecución del rol o frustración por experiencias vividas, el tipo de líder de esta condición, no cumple un rol cercano a la realización, toda vez que el grupo no recibe la efectividad que su rol lo demanda. (BERNARD, 1990)

En su desempeño, parece cobrar mayor realidad la reflexión “el que nada hace nada teme”, pues la adopción de una posición de benignidad, en la participación grupal, no le traería problemas. Este liderazgo no ejerce plenamente su autoridad, espera que los fines que debe alcanzar el plan, se logren hoy o mañana, las funciones lo asume el que quiera o el que pueda, en consecuencia la consecución de lo planificado corre el riesgo de llegar a un fin con éxito. (BERNARD, 1990)

El líder democrático participativo:

Entre la exagerada interpretación del liderazgo del tipo autoritario y la poca efectividad que trasciende del que deja hacer lo que desee el grupo, media una actitud más equilibrada y menos extremada, tal es el caso del liderazgo democrático. El líder con este fundamento, tiene por característica ser el conductor del grupo, su imagen se proyecta como el faro que conduce el sendero de su grupo, se constituye en el ente depositario de la confianza de sus compañeros y de quienes lo siguen la influencia positiva que ejerce sobre el resto de sus iguales hace que su palabra y acción sean modelo de ejemplo. (OREJUELA, 1999)

Un liderazgo de esta naturaleza supone estar dotado de ciertas habilidades y actitudes que debe transmitir a sus dirigidos, mediante la puesta en práctica de

normas de consultas, de aceptación de sugerencias y permanente interés por la búsqueda y encuentro de planteamientos que si, bien no satisface a todos sus miembros, al menos la gran mayoría lo hacen suyos. El dialogar, escuchar y hacerse escuchar, dar y recibir; exigir con prudencia, imponer con bases y razones, ser consecuente en la palabra y la acción son formas de conducirse en un criterio democrático.

Pues es fácil advertir que el liderazgo democrático, la autoridad se ejerce con ponderación, el líder la ejerce, pero con ciertas limitantes, su principal labor se remite a ayudar y permitir que el grupo alcance los propósitos haciendo uso de las potencialidades de que dispone, asignado responsabilidades en forma compartida y con predominio de la que él alcanza, es necesario citar también algunos estilos de liderazgo que son de uso en los colectivos sociales, a decir: (BERNARD, 1990)

Liderazgo transaccional:

Es aquel que cuando los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y este proporciona los recursos considerados como válidos para el grupo, el liderazgo transaccional gira alrededor de valores a través de los incentivos, es de observar en los subalternos que reciben estímulos o motivaciones la predisposición y la colaboración incondicional que realizan con el jefe, pero también puede ser contra productiva puesto que ellos pueden cambiar de actitud fácilmente.

El liderazgo transformacional:

Se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla, es persistente que logra lo que se propone. La principal característica es su visión, está en función de motivarse para alcanzar su autorrealización a través del cambio.

El liderazgo servidor:

Se le considera un enfoque emergente de liderazgo, el liderazgo servidor es paradójico porque es difícil entender que se debe liderar para servir, no para ser servido. El líder servidor escoge servir primero, y luego liderar como una forma de expandir el espectro de servicio a los individuos y a las instituciones. El Liderazgo Servidor es paradójico porque es difícil entender que se debe liderar para servir, no para ser servido. El líder servidor escoge servir primero, y luego liderar como una forma de expandir el espectro de servicio a los individuos y a las instituciones. Entre las características de este liderazgo como proceso, puede ser desempeñado por una sola persona o en forma de responsabilidad compartida. El líder único en su rol de dirigir, coordinar y supervisar las acciones del grupo, asume la total y absoluta libertad en el poder de toma de decisiones, pero también le compete, en forma íntegra, la responsabilidad por las acciones y hechos que se originen en el ejercicio del liderazgo. (BERNARD, 1990)

En la práctica, es frecuente que esta importante y trascendental función sea compartida, es decir, ejercida con otros individuos, pero esta modalidad, que implica acciones de conjunto con más de un elemento, siempre mostrará a alguien que destaca por la fuerza en influencia que imprime en su rol, en ocasiones, un grupo que obedece a más de un líder experimenta situaciones perturbadoras en el seno organizativo, toda vez que, probado está, que existiendo una dualidad existe diferencias en el desarrollo organizado.

En el ámbito educativo el liderazgo, es un acontecimiento fácil de observar, ya sea en su modalidad personal o colectiva. Así mismo el líder puede presentarse en su modalidad de positivo en el plano inverso, negativo. El surgimiento del conductor positivo puede ser fuente de inagotable provecho y recurso a utilizar en la interacción del proceso educativo. Un alumno ejerciendo el liderazgo de este orden, va a contribuir como modelo de aprendizaje y ejemplo de comportamiento deseado, esta capacidad debe ser cultivada, guiada, orientada para la formación de un individuo conductor de grupos sociales con respecto a las normas que regulan el

comportamiento. Por el contrario el surgimiento de un líder de características negativas, debe prevenir respecto a las posibles consecuencias nefastas que su influencia pueda generar en el centro de la acción. (Varios, 2002)

En otro sentido, existe una particularidad que diferencia el ejercicio del liderazgo, según éste nace el grupo de una designación. En el primer caso el líder de un grupo voluntario, surge por decisión de los propios integrantes del conglomerado, cuya designación por espontaneidad, responde a una valoración de aptitudes, destrezas, habilidades, capacidades e imagen proyectada. Este liderazgo es de gran cohesión y cuenta con un gran reconocimiento y apoyo, que corresponde a un gran apoyo de sus integrantes que ven en él, a un conductor que ofrece altas posibilidades de lograr las metas propuestas. Su capacidad de convencimiento e imán para congrega otros individuos, le hace estar siempre en el primer plano. (Varios, 2002)

Por contrapartida un líder designado, impuesto debe hacer un mayor esfuerzo para ganarse el reconocimiento de sus iguales. Este tipo de líder, que emerge por nombramiento, es conocido como guía o conductor figurativo. Generalmente es puesto, al frente de una organización por una persona que ejerce algún tipo de autoridad, no siempre su presencia es notoria, pero la influencia es enorme, sin tener un cargo definido en el grupo se acepta su existencia: es el líder inconventional con el cual el líder figurativo debe estar permanentemente en contacto, de lo contrario puede opacarse su acción, limitando al extremo sus posibilidades de éxito.

2.3 Diferencia entre directivo y líder

El directivo abraza el proceso, busca la estabilidad y el control, e intenta instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que haya comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, el líder soporta el caos y la falta de estructura, y está dispuesto a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido, los

líderes tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar. (CHAVERO, 2007)

El ejercicio del directivo se enmarca en la lucha para afrontar la complejidad. Sus usos y procedimientos son en gran parte una respuesta a uno de los acontecimientos más importantes del presente siglo: la aparición de las grandes organizaciones. Sin una buena dirección, las empresas complejas tienden a sumergirse en el caos de un modo que amenaza su misma existencia. La buena dirección aporta un grado de orden y coherencia a dimensiones claves tales como la calidad y la rentabilidad de los productos. A diferencia del directivo, el liderazgo tiene que hacer frente al cambio. Parte de la razón de que haya resultado tan importante en los últimos años es que el mundo empresarial se ha hecho más competitivo y más fluctuante. (CHAVERO, 2007)

El cambio tecnológico más rápido, la mayor competencia internacional, la desregulación de los mercados, el exceso de capacidad de los sectores que hacen uso intensivo del capital, un inestable cartel del petróleo, los especuladores de los bonos basura y los cambios demográficos de la población activa se hallan entre los muchos factores que han contribuido a este cambio. El resultado neto es que ya no es una fórmula para el éxito hacer lo que se hacía ayer o hacerlo un 5% mejor. Cada vez son más necesarios los grandes cambios para sobrevivir y competir eficazmente en este nuevo entorno. Un mayor cambio exige siempre un mayor liderazgo. (Varios, 2002)

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las

tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de imposición. Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Directivo		Líder
· Preexiste por la autoridad.		· Preexiste por la buena voluntad.
· Considera la autoridad un privilegio de mando.	D	· Considera la autoridad un privilegio de servicio.
· Infunde miedo.	i	· Infunde confianza.
· Sabe cómo se hacen las cosas.	f	· Guía cómo hacer las cosas.
· Le dice a uno: ¡Vaya!	e	· Le dice a uno: ¡Vayamos!
· Opera a las personas como fichas.	r	· No trata a las personas como cosas.
· Llega a tiempo.	e	· Llega antes.
· Fija las tareas.	n	· Procura el ejemplo.
	c	
	i	
	a	
	s	

Adaptado: Miguel Núñez

Desde que nacemos toda nuestra vida transcurre en una organización, y todo con el objeto de mejorar la convivencia humana y brindar servicios. La organización en forma general consiste en el fenómeno de que dos o más personas se ponen de acuerdo para hacer algo o para conseguir los objetivos que se proponen. La tarea de los directivos es una labor complicada en la que se deben asumir compromisos y tener la capacidad para ejercer control administrativo, estabilidad escolar, relación armoniosa y de respeto con el personal, supervisión de tareas, logro de objetivos y práctica Organizacional. (MORAN MARQUEZ, 1.996)

En los centros educativos se requieren personas que tengan capacidades y cualidades para ejercer liderazgo. El líder escolar se responsabiliza del trabajo al interior del plantel, trabajo que debe ser dinámico, coherente y Organizacional, para lograrlo debe mantener comunicación constante con el personal, ganarse la confianza que contribuya al desarrollo escolar, hacer partícipes al personal para las sugerencias y propuestas que le ayuden a tomar buenas decisiones para la mejora institucional, estar preparado académicamente, ser humano, hábil, sensible, capaz para dirigir, organizar y administrar. (JESUS)

Existe tres habilidades importantes que debe tener un directivo al momento de ejercer el liderazgo al interior de un plantel escolar, y cada una de las habilidades abarca distintos aspectos que complementan el desarrollo de su función. La primera es la habilidad técnica que engloba las políticas y normas bajo las cuales se rige; la segunda habilidad es la conceptual que hace referencia a la planeación, la organización y la interpretación del sistema; y la tercera habilidad es la humanística que comprende las buenas relaciones, la autoestima, las formas de mando y la comunicación. (ELIZONDO)

Se considera que estas tres habilidades son indispensables para un directivo o empresario, y en la parte de la habilidad conceptual que considera la planeación creo conveniente desarrollar la gestión educativa, para obtener recursos que apoyen los objetivos de la organización y desarrollar actividades productivas con el fin de generar rendimientos, el líder en consenso y apegándose a las normas elegirá las tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales.

El líder del centro escolar debe ser estratégico identificando las fortalezas y debilidades, crear actividades y operaciones para concretar y garantizar el sentido de la organización educativa. Como líder, directivo u organizador educativo debe coordinar las tareas entre las personas que laboran en la institución, utilizando adecuadamente los recursos financieros y materiales. (OREJUELA, 1999)

El control de un líder consiste en supervisar y verificar que se estén cumpliendo las metas y objetivos, además, tiene que retroalimentar para mejorar los procesos y corregir los errores. Como autoridad el líder debe lograr que el personal realice en forma oportuna y adecuadamente sus funciones las cuales deben estar acorde a sus conocimientos, aptitudes, destrezas e incluso a su profesión o especialización. Por ello el líder debe conocer al personal para decidir en qué parte de la estructura jerárquica puede incorporarse y realizar un buen desempeño.

Otros factores importantes para que el líder logre influir entre el personal y se esfuercen voluntariamente para el logro de los objetivos del equipo o grupo, son tener una autoestima alta, desarrollar el trabajo por convicción y no por conveniencia, ser ético, profesional en sus labores, maduro en las decisiones, poseer cualidades para ejercer un liderazgo con valores y principios, y capaz de dar solución inmediata para no entorpecer el crecimiento de la institución.

Los líderes deben dejar bien claros y definidos los objetivos de la institución que lograrán con las funciones, responsabilidades y tareas de cada uno de los que conforman el centro escolar, los ideales en común da origen a la unidad, integración, dialogo, comunicación, organización y crecimiento en un equipo, asociación o institución. Cuando se antepone los intereses personales o de grupo, sobre los ideales, se corre el riesgo de una división en el equipo, que traerá consigo, un descontrol institucional.

Los líderes deben autoevaluarse, para ver cuando pierden la sensibilidad de seguir ejerciendo el liderazgo, porque el liderazgo es un ciclo, y los líderes llegan a un momento en que ya no tienen la posibilidad de seguir liderando, es como los profesores

que también tienen un ciclo para enseñar, hasta que pierden la fortaleza de continuar. Estos son los nuevos espacios que el líder abre para que nuevas personas puedan ejercer su liderazgo y dar continuidad a las metas establecidas, es necesario, que el líder visualice, evolucione, se ponga retos, que no se deje influenciar por la mala cultura mexicana que desgraciadamente poseemos de querer seguir ejerciendo liderazgo sin fuerzas. El ejercicio de liderazgo debe superarse, evolucionar, ser dinámico, que no sea estático ni arcaico, que camine a la par del desarrollo social, científico, económico y político. Resulta muy saludable el aplicarse un test que le refresque las actitudes que debe observar en su función. (Puertas, 2008)

2.4. Los valores y la Educación.

Al hablar de valores se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional. Es impreciso y absurdo hablar de una educación de los valores como algo independiente, dado que el valor es parte del contenido y éste es uno de los componentes de la didáctica, pero sí es necesario comprender las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores y sus relaciones en el proceso docente-educativo. (MORAN, 1999)

Integrar los valores a la educación de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores. Así el aprendizaje de un conocimiento matemático, físico o profesional debe ser tratado en todas sus dimensiones: histórica, política, moral, etc., es decir subrayando la intencionalidad hacia la sociedad, donde se exprese la relación ciencia, tecnología, sociedad, y estén presentes los análisis cualitativos, los enfoques de procesos y la motivación. Del mismo modo que es posible tratar un valor desde el contenido, también lo es desde el saber hacer de éste (la habilidad y la capacidad).

Visto así el proceso de enseñanza-aprendizaje adquiere un nuevo contenido por su carácter integral.

La reflexión del profesor sobre el valor educativo de las acciones en el proceso, significa de igual modo intencional y valorar el método de aprendizaje no como simple procedimiento sino pensar en la comunicación, las relaciones interpersonales, es analizar el componente socio-humanista de la ciencia que se enseña y de cómo hacerlo, lo que representa brindar un enfoque integral, holístico, complejo y dialéctico al aprendizaje, es reconocer que no existen “dos culturas” separadas, sino reflexionar sobre la totalidad de ésta, en su historia, en sus contradicciones, en su actualidad, en sus métodos, en sus consecuencias e impactos y, por supuesto en su ética. Se trata de reflexionar en el valor de la Educación. (MORAN, 1999)

La educación puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses. La educación en valores tiene como objetivo el alcance de una personalidad desarrollada o en desarrollo, la que se entiende, “al caracterizar a un individuo concreto donde el sistema de procesos y funciones que la forman se encuentran estructurados de manera armónica, en un proyecto de vida realista, donde predomina la autodirección consciente de los esfuerzos del individuo para lograr el desarrollo de sus potencialidades en forma creadora, así como su participación en la actividad social de acuerdo con valores de contenido progresista” (D’Angelo, 1964).

Educar en valores significa contribuir a la función integradora del individuo mediante la valoración de las contradicciones de la motivación, los intereses, entre otras, la educación en valores debe coadyuvar a la tendencia interna de la personalidad a integrar y armonizar los factores internos y externos y a la autonomía de ésta, es decir, a la autorregulación sobre la base de fines conscientes, lo que está por supuesto, en interacción y en dependencia de la realidad social. Se afirma que los valores son aquellos que hacen a los seres humanos, sin embargo, actitud que tiene sus divergencias por tratarse de una ampliación de la idea del hombre con ente social que desdeña el carácter ontológico en sí mismo. Es decir que los valores, en tanto meras

convenciones sociales que rigen el comportamiento de los individuos para la convivencia armónica colectiva, sólo representan una parte de la esencia humana que definitivamente tiene abismos insondables en donde la moral sólo es un pequeño fragmento. (MORAN, 1999)

Nuestra relación con la Naturaleza, los sentimientos, las pasiones, los temores y todo lo que esté relacionado con lo humano conforman una unidad que forma parte del espíritu, y éste a su vez generará valores para enfrentarse al mundo y otorgarle sentido. Los valores no deben ser otra cosa que la vida misma y el reflejo de nuestra individualidad. Esta idea se tomó del pensamiento de “Miguel de Unamuno”. Conociendo que la Axiología es la disciplina que se encarga del estudio de los valores, también se debate su definición sin embargo hay elementos que sirven de denominador común para afirmar que son cualidades, creencias, normas y principios por consiguiente se dirá que el valor es lo que vale. Lo importante es reconocer que los valores de alguna manera orientan el comportamiento hacia lo valorado.

El valor es bipolar y como tal está compuesto por dos polos contrarios al que llamará positivo y negativo para diferenciar la afirmación de la negación. Si existe la justicia como polo positivo es porque existe la injusticia como polo negativo y en la medida en que los reconocemos a ambos y los contextualizó en la realidad, en el medio en que nos desenvolvemos, en la medida en que somos capaces de reconocerlos a ambos en los hechos tenemos el compromiso de obrar en función de lo justo, de intervenir para hacer que prevalezca la justicia. (PEÑA)

Los estudiantes de hoy son los profesionales de mañana, en sus manos estará la conducción de la administración pública y privada y si solo hemos sido capaces de dotarles de herramientas científicas podrán ser excelentes técnicos pero no tendremos de igual modo la seguridad de que la desarrollarán fundamentados en un humanismo capaz de reconocer al otro como su semejante. Si valor es lo que vale corremos el riesgo de que las personas empiecen a valorar el componente negativo creando éticas individuales que solo respondan al beneficio personal que se instrumenta desmeritando el beneficio colectivo o el del otro o los otros. Cuando tenemos por valor el polo negativo tenemos el peligro de crear actitudes que favorezcan la conversión del anti-valor como norma. Se requiere que nos planteemos desde la escuela las metodologías

apropiadas para lograr que el polo positivo se construya, se reconozcan el negativo como opuesto rompamos la indiferencia generando intervenciones buenas sobre la realidad. (PEÑA)

El colegio tiene por misión educar en valores pero como tarea le corresponde educar para la captación o aprehensión de valores positivos. Este polo es el que representa la moralidad del valor. Si existe la honestidad, la lealtad, la responsabilidad es porque en nuestra sociedad existen personas que los han asumido como valores pero en el mismo medio hay otros que son deshonesto en el desempeño de su vida, aléales e irresponsables. Al colegio le corresponde contextualizar los valores para que no queden como figuras ideales o imaginables sino como concreciones de la vida cotidiana. De esta manera objetiva se podrá trabajar desde el centro educativo para que su accionar reconozca que la construcción del polo positivo es la construcción de lo bueno, que en última instancia es la responsabilidad axiológica de la escuela, la de formar en valores morales.

Todo valor formado se expresa en actitudes, que no son otra cosa que respuestas de acción aprendida, predeterminada que nos orientan positiva o negativamente hacia los hechos. Actúo de tal o cual manera ante una situación porque tengo actitudes conformadas que a su vez responden a los valores que he construido o descubierto o valorado. Los valores pasan por los hechos pero no todos los hechos pasan por los valores. Las estrategias de formación de valores tendrán entonces que partir de la realidad que nos ofrece el medio y a la escuela le corresponde apreciarlos para obtener participaciones y decisiones en que los estudiantes se involucren de una manera axiológica haciendo propuestas o tomando posiciones que sean morales. (PEÑA)

Este es un compromiso de carácter social, es una responsabilidad fuerte de la institución educativa con la sociedad. Tiene además que ser comprendida, valorada y apoyada por la familia que es un segundo espacio preferencial de la construcción de valores morales. La tarea de la escuela es intentar que se forme el valor y solo cuando logremos hacer coincidir lo que estamos tratando con lo que estamos logrando diremos que hemos construido el valor moral. Los valores no son para guardarlos son para ponerlos en acción porque es la única manera de hacer un aporte sustancial a la

sociedad que mejore cualitativamente su desarrollo. La tarea no es solo de formar buena gente sino también gente buena. Conocedores de la técnica con una base moral que les lleve a un ejercicio responsable se constituye en un compromiso con la sociedad y con sus hombres, mujeres e instituciones. (MORAN MARQUEZ, 1.996)

La institución educativa no puede acomodarse a la idea de que su papel es tecnológico, es una misión formadora de valores sobre la que se soporta el conocimiento y tendrá que formar sobre valores patrios, estéticos, afectivos, religiosos, cívicos, sociales pero la plataforma de todos tiene que descansar en la premisa de la moralidad, entendida esta como el componente positivo de su bipolaridad. Para llegar a la formación en valores morales debemos clarificarnos en la estrecha relación que existe entre hechos, actitudes y valores. Los valores tienen unas profundas raíces culturales. La sociedad norma y reconocer lo que son sus valores positivos o morales y los propone como buenos. (MORAN, 1999)

Hay gentes buenas, hay funcionarios honrados, hay amigos leales, hay personas responsables, se los ubica, dice dónde están y quiénes son, pero igual hace con los que son todo lo contrario y a los que al incumplir esos valores producen daños los lleva a una instancia creada por la sociedad que es la justicia y los castiga. La sociedad valora lo bueno y rechaza lo malo. La institución educa para el cumplimiento de esas normas haciendo que sus estudiantes se formen para la vida buena. Los hechos son los componentes de la realidad, lo que pasa cada día. El estudiante que estudia y aprueba el que no lo hace, el que copia en el examen, el que llega tarde y el que llega puntual, el que se comporta de una manera en el colegio y de otra en la calle, esos son hechos y cada quien actúa, participa en los hechos según los valores que trae de su casa y/o de su centro educativo. Su actuar se expresa en actitudes. (PEÑA)

Es una carretera de doble vía, actúo así, expreso estas actitudes porque tengo estos valores, podría ser un ejemplo que diga actúo mal con mi compañeros, tengo una actitud de rechazo porque forme el polo negativo sobre la amistad. Puede haberlo formado porque tuve en los hechos malas experiencias de interacción con otros, porque me trataron mal, porque me golpearon. Ello no quiere decir que eso es inalterable, que ya no se puede cambiar. Todo lo contrario, se abren espacios para poder trabajar a partir de los hechos para modificar las actitudes y reformar los valores aprendidos

fundamentándose en la construcción de nuevos valores por mencionar, la responsabilidad de los docentes será identificar qué es lo que sus estudiantes valoran como bueno aunque sea el polo negativo, aunque choque con mi valoración aunque sea opuesto a la valoración moral porque será la única forma de poder hacer intervenciones dirigidas a la construcción del valor moral a través de trabajar las actitudes a partir de los hechos.

Es la manera de incidir en los dos carriles de la vía. Tienes valores y actitudes negativas que te hacen actuar de tal manera. El otro carril es si trabajo tus actitudes puedes descubrir para afirmar o negar el lado positivo de la valoración. Hechos, actitudes y valores son los tres componentes a trabajar con nuevas metodologías que reconozcan el valor como todo lo que vale pero que identifiquen la tarea educativa con el valor moral. Existiendo la relación que señalamos entre la realidad o los hechos y la forma en que nos manifestamos a través de las actitudes debemos reconocer que el método discursivo que se fundamenta en las charlas, los consejos y las orientaciones dirigidas hacia el buen comportamiento no siempre resulta eficaz para modificar el complejo mundo de los valores que a su vez sustentan a las actitudes. (PEÑA)

Es necesario que identifiquemos primero que es lo que los estudiantes valoran y para ello debemos buscar estrategias que permitan hacerlo. Necesitamos conocer sus actitudes hacia determinados hechos. Si estuviéramos hablando sobre la violencia intrafamiliar necesitamos saber si valoran estos hechos como buenos o malos, si sus actitudes favorecen o niegan el que el padre tenga derecho a golpear a los miembros de su familia y la mejor manera de hacerlo es a través de dinámicas que permitan conocer esa esfera privada de su valoración. Tradicionalmente hemos partido de manera inversa. Hemos moralizado el valor cuando llegamos al aula a dar conferencias o moralizamos a través de la consejería o reflexiones orientadas hacia el respeto a la familia. La igualdad entre los padres, la armonía entre todos los miembros de la familia. El que está pasando por una situación opuesta a lo predicado y además aprendió sino como bueno como normal estos hechos no será permeado por el discurso. (PEÑA).

Ese discurso trae implícito la carga valorativa del sistema axiológico del que lo plantea y probablemente no tendrá la misma repercusión en la esfera de las actitudes en todos sus estudiantes. Tampoco tendrá la permanencia como actitud positiva ni como valor

sustentante. Hace falta que las estrategias se dirijan hacia el logro de revisión de actitudes, formación de valores, garantía de su permanencia y la asunción del método como parte de la vida de los sujetos para revisar y reordenar su mundo de valores. La metodología tendrá que permitir el que los estudiantes y los propios profesores cuestionen sus sistemas de valores a partir de la revisión de sus actitudes. Procesos progresivos y no momentos puntuales serán los responsables de que estos se articulen y ello tendrá que ser utilizando medios que sean capaces de convertir a los hechos repetidos en hábitos. (2008)

Los hábitos de revisión de actitudes a su vez tienen que convertirse en medios para que los valores se reorganicen, se reestructuren, se revaloricen y se orienten al lado positivo haciéndose morales. La educación y da la preocupación liberal por transformar la sociedad sin embargo, la transformación social exige una revisión y un cambio en la perspectiva de los lazos del proceso educativo con la sociedad, el sujeto, la formación docente y el currículo. La educación se ve como un entorno en todo lo que se da en el mundo, ella llevara al alumno a convertirse en una persona para bienestar de la sociedad con teorías ya planteadas en este tema de las cuales hablaremos, alguna son: La educación como tarea de masas, la unidad de la función instructiva y educativa en el acto docente, la combinación de la enseñanza teórica con la práctica, La incorporación de la educación física a la formación del escolar, la vinculación de la escuela con la comunidad. (MORAN MARQUEZ, 1.996)

La educación es muy importante en la sociedad, pero además de los valores enseñados también está la reproducción- transformación de el dialecto y más que hace de la educación una crisis en el ámbito cognitivo y afectivo, lo que nos lleva a tener que crear reglas y formaciones culturales las cuales puedan llegar a cambio. La educación requiere ser visionaria sobre el desarrollo social, ir al avance de la época y a los cambios realizados, y no que suceda como se da en la sometida de personas por el cambio social, sino donde al adolescente se le fomente que la educación tendría que potenciar en las personas la necesidad de ese cambio a favor del mejoramiento de las realidades sociales, donde se sabe que todo cambia, vínculos, relaciones humanas, y mas entonces llevar un orden y llevarnos al cambio donde lo haremos mejorar mejorando nosotros. (LOPEZ, 2004)

El éxito de la educación como un espacio para preparar al ser humano para la vida, empieza a constituirse como tal en la medida en que ésta pueda albergar a cualquier persona en el proceso educativo donde los actores sociales están involucrados en las acciones educativas estas son parte integral para el cambio social, por eso el sistema educativo, en general, requiere ofrecer espacios reales para el desarrollo personal y profesional de los distintos actores sociales. Además otorgarle la participación permanente de las mujeres en el proceso educativo. Martí reconoce la capacidad intelectual de niñas y niños como garante de la equidad de oportunidades para mejorar la calidad de vida y las condiciones sociales, remarca la necesidad del intercambio personal como espacio de enriquecimiento mutuo. (LOPEZ, 2004)

Como también adecuar toda la educación a los diferentes problemas que tienen ciertos alumnos como el caso de un sordo mudo y mas y con esto ganar la equidad. La nueva educación que pone de relieve dos condiciones básicas sobre el conocimiento y valores, refiere una educación diferente, que permita a los ecuatorianos sin restricción alguna, la inserción y participación social solidaria y esto es lo que se debe promover cuando se habla de los valores institucionales. Una sociedad ética y solidaria responsable se traduce en compromisos ético ante la historia, de ello podemos intuir que una sociedad ética es una sociedad regida por la solidaridad la cual expresa la condición ética de la vida humana. En el transcurso y desarrollo humano el instrumento más sofisticado y pacifico para romper todo círculo vicioso y repetitivo, donde se incluye en retraso de los países sin lugar a dudas es la educación, solo ella va perfeccionando a las sociedades haciéndoles más justas, premisa extrínseca que incluirá de hecho el manejo de una gama de valores humanos. (LOPEZ, 2004)

3 METODOLOGÍA

3.1 Participantes

El presente trabajo de investigación se lo realizó en el colegio particular “Nuestra Señora del Cisne”, Plan de Vivienda “El comercio” Mz. 4 Psje 3 casa 2 y Av. Cusubamba del Cantón Quito, Provincia del Pichincha.

Las encuestas fueron aplicadas a cinco miembros del Consejo Directivo. Además a 23 maestros(as) del nivel medio quienes son profesionales de la educación, algunos(as) con mucha experiencia y otros(as) que recién han ingresado al magisterio particular.

De igual manera cabe resaltar también la participación de 24 padres de familia los mismos que son los presidentes y vicepresidentes de cada grado y curso y 20 estudiantes escogidos de forma aleatoria de primero de bachillerato secciones A y B

Cuadro Nro. 2.

Personal directivo del Colegio Particular “Nuestra Señora del Cisne”

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	3	50%
Masculino	3	50%
Total	6	100%

FUENTE.- Talento humano

ELABORACIÓN: Miguel Núñez V

En el personal directivo se evidencia la equidad de género en un 50% para los dos géneros esto permite una relación equilibrada y humana en la toma de decisiones institucionales; además representa una fortaleza institucional.

Cuadro Nro.3.

Personal directivo por edades del colegio “Nuestra Señora del Cisne” Nivel Medio

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
Intervalos de edad		
30 – 34	1	17%
35 – 39	3	50%
40 – 44	0	0%
45 – 49	2	33%
Total	6	100%

FUENTE.- Talento Humano

ELABORACIÓN: Miguel Núñez Villegas

De los datos obtenidos podemos observar que el personal directivo es comparativamente joven, un 50% del personal se encuentra entre 35 y 39 años de edad, esto representa un factor positivo para la institución ya que permite una dirección fresca y llena de ideas innovadoras para una institución que lleva medio siglo al servicio de la comunidad.

Cuadro Nro. 4.

Personal docente del Colegio “Nuestra Señora del Cisne” Clasificados por sexo.

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	13	57%
Masculino	10	43%
Total	23	100%

FUENTE.- Talento Humano

ELABORACIÓN: Miguel Núñez V.

En cuanto al personal docente se evidencia una presencia mayoritaria en el género femenino con un 57%, no muy elevado, más bien casi equitativo con el género masculino con un 43%. Esto coincide con lo establecido por las estadísticas nacionales en las que indica que existen más docentes del género femenino que el masculino, evidenciando que mayor representación en el magisterio ecuatoriano.

Cuadro Nro. 5

Personal docente del colegio “Nuestra Señora del Cisne” Clasificados por la EDAD.

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
Intervalos de edad		
25 – 29	3	13%
30 – 34	5	22%
35 – 39	7	30%
40 – 44	8	35%
Total	23	100%

FUENTE.- Talento Humano

ELABORACIÓN: Miguel Núñez V.

El que en el plantel cuente con una planta docente relativamente joven comprendida en su mayoría 35% entre 40 y 44 años es muy positivo, ya que están en la capacidad de ser propositivos para generar cambios y también pueden ser flexibles y con capacidad de adaptarse fácilmente a las propuestas generadas por los gestores educativos.

Cuadro Nro.6.

Personal docente del Colegio “Nuestra Señora del Cisne”. Clasificados por Años de experiencia.

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
0 – 4	1	4%
5 – 9	10	44%
10 – 14	9	39%
15 – 20	3	13%
Total	23	100%

FUENTE.- Talento Humano

ELABORACIÓN: Miguel Núñez V.

La mayor parte de docentes cuenta con algunos años de experiencia laboral, determinando que esta les permite mantener un equilibrio para el desempeño como maestros, por tanto un 44% se concentra entre 5 y 9 años de experiencia. Los docentes que vienen de otras instituciones traen nuevas ideas y se encuentra con otra cultura organizacional así que mediante la comunicación y dominio de la nueva realidad pedagógica crean puentes que les permite ser más eficientes y eficaces en su trabajo.

Cuadro Nro.7.

Personal docente Colegio “Nuestra Señora del Cisne. Clasificados por Títulos académicos.

Títulos académicos	Frecuencia (f)	%
Tecnologías	3	13.04
Tercer nivel	16	69.56
Cuarto Nivel	4	17.49
Total	23	100%

FUENTE.- Talento Humano

ELABORACIÓN: Miguel Núñez V.

Es una fortaleza contar con una planta docente preparada y con título de tercer nivel en un 69% y en algunos casos con títulos de cuarto nivel 17%. Además algunos docentes se encuentran ya cursando los estudios de postgrado porque están conscientes de que el ser docente requiere de una capacitación continua para equiparar los grandes cambios que se dan diariamente en la educación debido a varios factores entre ellos la intervención del desarrollo tecnológico.

Cuadro Nro.8.

Personal administrativo y de servicios del colegio Nuestra Señora del Cisne.
Clasificados por sexo.

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	1	20%
Masculino	4	80%
Total	5	100%

FUENTE.- Talento Humano

ELABORACIÓN: Miguel Núñez V.

Dentro de esta tabla están considerados el secretario general de la institución, el colector, la asistente administrativa, las personas de limpieza y el guardia de seguridad. Se observa la presencia de personal femenino en un 1% muy inferior al personal masculino que tiene un 80%. A pesar de que el centro educativo no es grande el personal administrativo y de servicio es limitado lo que representa un gran esfuerzo humano para atender a toda la población institucional, en el plantel se evidencia una mística de servicio, trabajo y mucha responsabilidad.

Cuadro Nro. 9.

Personal administrativo y de servicio del colegio Nuestra Señora del Cisne "" Nivel Medio. Clasificados por la EDAD.

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
Intervalos de edad		
35 – 40	1	20%
41 – 45	1	20%

46 – 50	1	20%
51 – 55	2	40%
Total	5	100%

FUENTE.- Talento Humano

ELABORACIÓN: Miguel Núñez Villegas

El personal administrativo y de servicio también está en una etapa de la vida de madurez profesional, la tabla refleja los porcentajes dispersos con relevancia de la personas de entre 51 a 55 años, esto se refleja en una actitud abierta y de colaboración que se constituye en apoyo importante al desarrollo institucional.

Cuadro Nro.10.

Población estudiantil del Colegio Particular Nuestra Señora del Cisne. Clasificados por sexo.

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	175	48.61%
Masculino	185	51.38%
Total	360	100%

FUENTE: Talento Humano

ELABORACIÓN: Miguel Núñez V.

Esta tabla nos permite visualizar que en la institución existe equidad de género, un 51% son varones con una mínima diferencia en un 49% son mujeres. Esto responde tanto a políticas nacionales como institucionales establecidas en el Sistema de Gestión de Calidad, en las que se promueve la formación integral y la erradicación de todo tipo de discriminación, la práctica de la equidad de género y un equilibrio en las áreas social, económica, sexual o étnica.

Cuadro Nro. 11.

Población estudiantil del colegio particular Nuestra Señora del Cisne” Nivel Medio. Clasificados por la EDAD.

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
Intervalos de edad		
11 – 15	218	60.55%
16 – 20	142	39.44%

Total	360	100%
-------	-----	------

FUENTE: Talento Humano

ELABORACIÓN: Miguel Núñez V.

Los estudiantes que asisten a este centro educativo de tipo regular están dentro de las edades establecidas por el Ministerio de Educación. La educación no formal acoge a los estudiantes que por distintos motivos no estudiaron en las edades determinadas. Existe una mayor población en octavo, noveno, décimo y primero de bachillerato con un 60%, mientras que en el segundo y tercero de bachillerato apenas se encuentra el 39% de la población estudiantil.

Cuadro Nro. 12.

Población estudiantil del Colegio Nuestra Señora del Cisne. Clasificados por la especialidad.

Especialidad	Frecuencia (f)	%
Ciencias Generales	158	100%
Total	158	100%

FUENTE: Talento Humano

ELABORACIÓN: Miguel Núñez V.

Este centro educativo brinda a los estudiantes una opción de bachillerato, y es en ciencias generales que tiene amplia acogida por la gama de opciones que se abren para seguir los estudios universitarios. Esta opción brinda calidad y preparan al nuevo bachiller ya sea para continuar con los estudios superiores como es el anhelo de la institución o para integrarse al mundo laboral dado su alta preparación en el área informática y de inglés.

3.2. Materiales e Instrumentos

La Encuesta:

Esta herramienta tiene como objetivo utilizar los cuestionarios como medio principal para acercarse a la información, es una de las técnicas que más dispone para el estudio de motivos, actitudes, valores y creencias, se adaptan a todo tipo de

información y cualquier población, permite recuperar datos sobre sucesos acontecidos de los entrevistados y finalmente permite estandarizar los datos para un análisis posterior, obteniendo gran cantidad de datos a precios bajos y en un periodo de tiempo corto.

Contextualizando el trabajo aplicado referente a la encuesta se consideró por mencionar: a los gestores educativos, se extrajo información personal, particular, institucional, la ubicación del plantel, se averiguó sobre el tipo de establecimiento, los equipos de trabajo del plantel, las tareas, el clima y respeto, la resolución de conflictos, se preguntó el liderazgo del centro educativo en la zona, actividades de desempeño de las autoridades, en fin la encuesta tiene un objetivo fundamental como es de tener información que de un amplio espectro del rol que desempeña tanto en su posicionamiento como plantel educativo así como también su desenvolvimiento académico. (ITALO, 2007)

La Entrevista:

El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de utilidad, estableciendo un diálogo diferenciado, irregular, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas averiguaciones. La Entrevista es una forma de interacción social, donde el investigador se sitúa frente al investigado y le formula preguntas. La entrevista contiene aspectos como: la presentación suele ser breve, pero no suficientemente informativa. En ella no se habla del entrevistado, sino del tema principal de la entrevista. El cuerpo de la entrevista está formado por preguntas y las respuestas. Es importante elegir bien las preguntas para que la entrevista sea buena, las preguntas deben ser interesantes para él público, y adecuadas para el entrevistado a fin de que transmita sus experiencias. También deben ser breves, claras y respetuosas. El cierre de la entrevista debe ser conciso. El entrevistador puede presentar resumen de lo hablado o hacer un breve comentario personal. (ITALO, 2007)

La observación:

Esta técnica de investigación fue básica, sobre la que se sustentó todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad. Su objetivo fue,

determinar el objeto, situación o caso a observar, define para qué, el por qué se va a observar, la forma con que se van a registrar los datos, interpretar los datos, la elaboración de conclusiones y elaboración del informe final. En la observación se utilizó las siguientes partes: El objeto de la observación. El sujeto u observador, las circunstancias o el ambiente que rodean la observación, los medios de observación, el cuerpo de conocimientos de que forma parte la observación. (PACHECO, 2003)

3.3. Método y procedimiento.

Al método lo describimos como el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados. El método es un elemento necesario en la ciencia; ya que sin él no sería fácil demostrar si un argumento es válido. Para efecto del estudio de la presente investigación se utilizó el Método lógico deductivo, mediante el cual se aplica los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios.

El papel de la deducción en la investigación es doble: Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya. Si un cuerpo cae decimos que pesa porque es un caso particular de la gravitación. También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos. Ejemplo simple podemos citar a la fórmula de la velocidad que es $v=e/t$, podremos calcular la velocidad de un avión. La matemática es la ciencia deductiva por excelencia; parte de axiomas y definiciones.

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 Organización, considerado como un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal directivo, administrativo y de servicio, que conforma la estructura organizativa del plantel, nos posibilita delimitar las responsabilidades mediante su adecuada implementación. Para la consecución de este documento que se encuentra en su fase final de elaboración, se propuso el cumplimiento de algunos aspectos, los cuales junto con una serie de actividades que se especifican son fundamentales en el logro de este objetivo. Como instrumento de utilización en el nivel medio se considera que ha de servir como una herramienta de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica, funcional, formal y real del colegio.

Es necesario elaborar un código numérico para facilitar la identificación por áreas funcionales y puestos. La identificación de funciones responde a la clasificación de las áreas, así como a la estructura orgánica representada gráficamente en el organigrama general y específico para cada instancia. El área organizativa se sustenta en lo siguiente. La misión que se plantea la institución y en el manual de organización que es la aplicación de un modelo educativo, aplicado en la institución educativa

En este instrumento se delimita aspectos como: La visión, está su consolidación, asegura una adecuada gestión de los componentes que inciden en la calidad de la educación, con base en la articulación de las funciones sustantivas y mediante la atención de los procesos que se requieren para el logro de la formación integral de los estudiantes, como son: el modelo curricular, la formación y evaluación de los educandos, la innovación educativa y el apoyo extracurricular a los estudiantes. Según el organigrama, que presenta el centro educativo, está conformado por la coordinación general (rector), apoyo pedagógico, administrativo, de la innovación educativa y del desarrollo integral del estudiante.

Propósito de los directivos de la institución.

El propósito de los directivos, de la institución educativa es proporcionar los elementos conceptuales, metodológicos y tecnológicos, necesarios que orienten y aseguren la

sustentabilidad del Modelo Educativo centrado en el aprendizaje y en las competencias; apoyar los esfuerzos de los estudiantes a través de programas que contribuyan a mejorar la calidad de los procesos de aprendizaje, de los programas académicos, los cuales están inmersos en la práctica de valores y además no se debe olvidar los avances tecnológicos de los cuales ya es parte el proceso educativo; el educador debe ser mediador para crear sinergias que intensifiquen el trabajo colaborativo comprometido con la Visión y Misión de la Institución y del logro de las metas e indicadores plasmados en los planes y programas institucionales de desarrollo.

Funciones:

Las funciones que nos presenta el manual de organización, promueve nuevos conocimientos con referencias a los propios, así como el contexto que estos se presentan o son producidos. Cumplir con El Programa de Desarrollo Académico, dirigido a mejorar el Modelo Educativo, a partir de acciones encaminadas a fortalecer las capacidades de profesores y alumnos y el alcance de los programas educativos, a la vez de innovar en los medios y las herramientas de apoyo a la docencia. Innovación Educativa.- Desarrollar acciones encaminadas a diseñar recursos y tecnologías de la educación para mejorar los procesos académicos del centro educativo, que incidan en la formación de alumnos capaces de asimilar aprendizajes complejos: el estudio de las prácticas educativas; la implementación de los valores para mejorar las, habilidades cognitivas, socio afectivas y sociales; uso de las nuevas tecnologías de la comunicación aplicadas a la educación, evaluación y autoevaluación, entre otras. (plantel, 2008)

Desarrollo Curricular.- Reestructurar los planes de estudio para que estén en concordancia con el modelo curricular, para incidir en la formación de estudiantes críticos, creativos, con conciencia histórica y ambiental y dispuesta a aprender toda la vida. Diseñar planes de estudios flexibles y en modalidades diversas. Dar seguimiento a todos los planes y programas de estudio de la escuela, con la finalidad de enriquecerles permanentemente, contando con la opinión de alumnos, maestros, directivos. Centros de Apoyo Psicopedagógico.- Brindar asesoría permanente y especializada a docentes, alumnos y autoridades, para la mejora permanente de la práctica educativa.

Desarrollo Integral del Estudiante.- Instrumentar acciones y dar seguimiento a los procesos de ingreso, permanencia y egreso. Impulsar y facilitar la movilidad de los estudiantes dentro y fuera de la Institución. Evaluar, retroalimentar y normar los programas de apoyo al estudiante, tales como becas e incentivos, vigilando que se otorguen de manera equitativa y transparente.

4.1.1.2 El código de Ética

El código de ética con el que cuenta el plantel, es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros del establecimiento o un grupo en particular. Muchas organizaciones se gobiernan a sí mismas con un código de ética y este plantel se rige por el suyo, sobre todo cuando se manejan temas sensibles como las inversiones, la asistencia sanitaria, o interacciones entre alumnos. Además de establecer un nivel profesional, un código de ética también puede aumentar la confianza en una organización, mostrando desde fuera que los miembros de la organización se comprometen a seguir las normas éticas básicas en el transcurso al realizar su trabajo.

Con este documento sus personeros se proponen alcanzar la formación integral del personal administrativo, docentes, estudiantes, padres de familia y personal de servicio, a fin de que sean capaces de enfrentar los retos de la pos modernidad, la tecnología y la globalización, viendo, interpretando, valorando la vida y propendiendo a la construcción de una sociedad más justa y humana, que como seres trascendentes, sean modelos de realización humana, interesándose por el desarrollo espiritual, científico y técnico.

De igual forma la institución se plantea formar estudiantes capaces y preocupados por la investigación científica, con la finalidad de alcanzar la calidad educativa. Estudiantes animosos de practicar los valores humanos, ecológicos, éticos, sociales, cívicos. Estudiantes comprometidos en trabajar por la justicia, la paz, la integridad de la creación y el respeto a la naturaleza, con la finalidad de ser agentes de cambio en la transformación de la sociedad y del mundo.

El plantel en busca de mejorar la calidad y calidez educativa ha implementado desde hace varios años proyectos que fortalecieron y fortalecerán la convivencia de la comunidad educativa, así como ha dado cumplimiento a las diferentes directrices dadas por las autoridades de educación. Es por eso que la Institución para dar cumplimiento al Acuerdo Ministerial 182 del 22 de marzo del 2010, emitido por el Ministerio de Educación ha elaborado su Código de Convivencia, respaldados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Constitución Política del estado en su Art. 6 y 49, la ley Orgánica de Educación en su art.2, de los principios literal b) f) y j), el código de la niñez y adolescencia en sus artículos 38 literal b),39,40 y 41.

El código de convivencia ayuda a resolver conflictos surgidos en el establecimiento tomando en cuenta las necesidades y demandas formativas de los/ las estudiantes, por otro lado los actores de la comunidad educativa deben conocer y aplicar sus derechos y deberes, para mejorar la convivencia dentro y fuera de la Institución, así como la calidad y calidez de la misma. El código de convivencia además de ser elaborado será aplicado, evaluado y mejorado continuamente tomando en cuenta que el Plantel debe ser un espacio pleno de práctica y reflexión de la democracia, donde se vivencien los valores de responsabilidad, respeto, solidaridad, honestidad, justicia y amor, entre otros, como fundamentos de la nueva cultura escolar y la convivencia armónica, considerando el ejemplo de los adultos como modelo de formación. (PEDAGÓGICA, 2007)

4.1.1.3 El plan estratégico

El plantel cuenta con el plan estratégico debidamente aprobado por las instancias de la Dirección Provincial de Educación. Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino en que debe recorrer a futuro la institución, no solo para responder a los cambios y demandas que impone el entorno. La tarea escolar enfoca sus esfuerzos hacia la mejora del aprovechamiento escolar entendido como una mejora en la calidad de aprendizajes de la comunidad educativa, por lo que el compromiso de los actores queda de manifiesto en la entrega profesional, moral, ética de cada uno de los docentes, mientras que padres de familia se incorporan en la tarea educativa consientes del papel que deben desempeñar para que todos los esfuerzos se centren

en la tarea permanente de mejorar el aprovechamiento de aprendizajes que permitan generar en el entorno social una mejor calidad de vida y de bienestar social.

Plan estratégico del colegio Particular “Nuestra Señora del Cisne”.

Objetivos Estratégicos

Brindar una educación integral basada en la axiología.

Impulsar la integración de los integrantes de la institución, para lograr una educación de calidad.

Instituir relaciones de información, integración y cooperación entre los directivos y la comunidad.

Facilitar una educación personalizada, para lograr el desarrollo de destrezas, habilidades, talento y competencias de los adolescentes.

Implantar a través de la educación integral el mejoramiento de las condiciones de vida a nivel de la sociedad.

Formalizar convenidos interinstitucionales para prevención de embarazo precoz y prevención del uso indebido de drogas.

Estrategias

Desplegar actividades como seminarios, talleres, mesas redondas sobre la importancia de los valores en la educación como también implementar la capacitación permanente de los integrantes de la institución.

Mediante la motivación, elevar la autoestima del personal que trabaja en el plantel.

Mantener reuniones periódicas con los dirigentes del barrio con la finalidad de coordinar acciones y actividades extraescolares con la comunidad.

Fortalecer el Departamento de Orientación encaminado a buscar un equilibrio de los estudiantes con necesidades educativas.

Mediante la escuela para padres crear conciencia sobre el papel que cada uno nos toca asumir para poder enfrentar a los problemas de una sociedad globalizada.

A través de escuela para padres, crear conciencia en ellos sobre el rol que tienen en el apoyo a la formación de sus hijos.

4.1.1.4. PLAN OPERATIVO ANUAL

Este instrumento se representa como una herramienta de planificación de corto plazo, que permite el seguimiento de las líneas de acción programadas anualmente en el plantel. La evaluación de los resultados busca la mayor eficiencia de los recursos, determinando los insumos necesarios y la temporalidad de los alcances; priorizando las actividades en función de los recursos que se han asignado. La evaluación de estos alcances, concluido el año lectivo, permitirá un mayor grado de certeza en la reorientación de los esfuerzos de la institución. El conjunto de programas, proyectos y actividades que conforman el POA, sustentan a su vez, el presupuesto a ejecutar por cada una de las unidades ejecutoras del colegio. En ese mismo orden, este instrumento detalla los recursos que se orientan para el alcance de los objetivos, tanto operativos como estratégicos, medidos a través de indicadores y metas puntualizados en programas, actividades y obras a ejecutar. El POA, se plantea y se ejecuta de acuerdo a la siguiente estructura. Aspecto operativo organizativo, aspecto cultural, aspecto económico, de orientación, material y equipamiento. Este trabajo es elaborado por áreas curriculares, las comisiones y los departamentos al inicio de cada año lectivo.

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

La planificación del proyecto institucional se realiza partiendo de lo que es la institución y de lo que aspira alcanzar, en un proceso dialéctico que necesita de tiempo para su concreción y cuyos plazos serán, según lo requerido, cortos, medianos y largo. Las etapas para su organización se resume en aspectos como: Análisis del contexto que es

necesario tomar conocimiento de los tipos de familias que acuden a la institución y los aspectos socio-demográficos como el tipo de viviendas, nivel de urbanización, niveles de satisfacción de las necesidades básicas, niveles de escolaridad, instituciones vecinas significativas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otros.

Es pertinente plantear un reconocimiento de la identidad institucional donde se formula la detección de problemas relevantes. A partir del análisis de la etapa anterior, surgen las debilidades o problemas de urgente tratamiento y las fortalezas o facilitadores de la tarea institucional. Se va seleccionando los problemas detectados, se analiza sus causas y condiciones de desarrollo y luego se debate sobre las posibles soluciones. Se formula los objetivos o propósitos a lograr. En esta etapa requiere la capacidad para seleccionar aquellos aspectos relativos a los ámbitos de enseñanza, del aprendizaje, de la gestión institucional, de la administración y los comunitarios más importantes, sobre los que hay que intervenir.

La elaboración de propuestas de acción se formular teniendo en cuenta la definición clara y precisa de las acciones, los roles de los actores involucrados y su grado de participación, el tiempo para cada acción mediante la confección de un cronograma que facilite la evaluación constante de las acciones y los resultados o productos esperados.

Y finalmente la evaluación considerada esta etapa como transversal. Es constante y periódica, a cargo de las autoridades. Permitirá el aporte nuevos elementos para el análisis de las nuevas situaciones. En el diseño del P.E.I., no hay un único modelo, idéntico para todas las instituciones. Su planificación debe ser flexible, integral y participativa, para facilitar su permanente revisión y apertura. La planificación y la evaluación son dos caras de un mismo proceso que apuntan a la identificación, la explicación y la transformación de los procesos institucionales, por en nuestro P.E.I, hacemos constar los siguientes aspectos:

1.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.

El reglamento interno son lineamientos que norman el trabajo que tienen que cumplir los miembros de la comunidad educativa, define exactamente lo que se espera que sea el modelo de comportamiento, el uniforme, el cumplimiento de un horario, las normas

éticas y las maneras en las que se definen las relaciones al interior del colegio. Dicho reglamento contempla además una normatividad respecto al tipo de sanción que se debe seguir en el caso en que el estudiante incurra en la violación de la norma. La pérdida del respeto por la norma al interior del aula de clase es conocida como "indisciplina". Aparte de las concepciones que se tengan sobre la disciplina, ésta depende en gran medida del nivel de relaciones que se establece dentro del aula de clase, del interés que el educador puede motivar en el educando y del nivel de comunicación que se establece. Se puede hablar también de disciplina dentro de ambientes de trabajo y en general en cualquier conglomerado humano en donde la norma sea necesaria para garantizar el cumplimiento de unos objetivos. Su estructura está delimitada de los siguientes componentes.

4.1.1.7 El Código de Convivencia

Es un conjunto de acuerdos y compromisos contruidos bajo un proceso dinámico entre todos los integrantes del colegio particular “Nuestra Señora del Cisne”. Es un instrumento que se fundamenta en los reglamentos de Educación vigentes: 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 institución.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1 Misión y visión

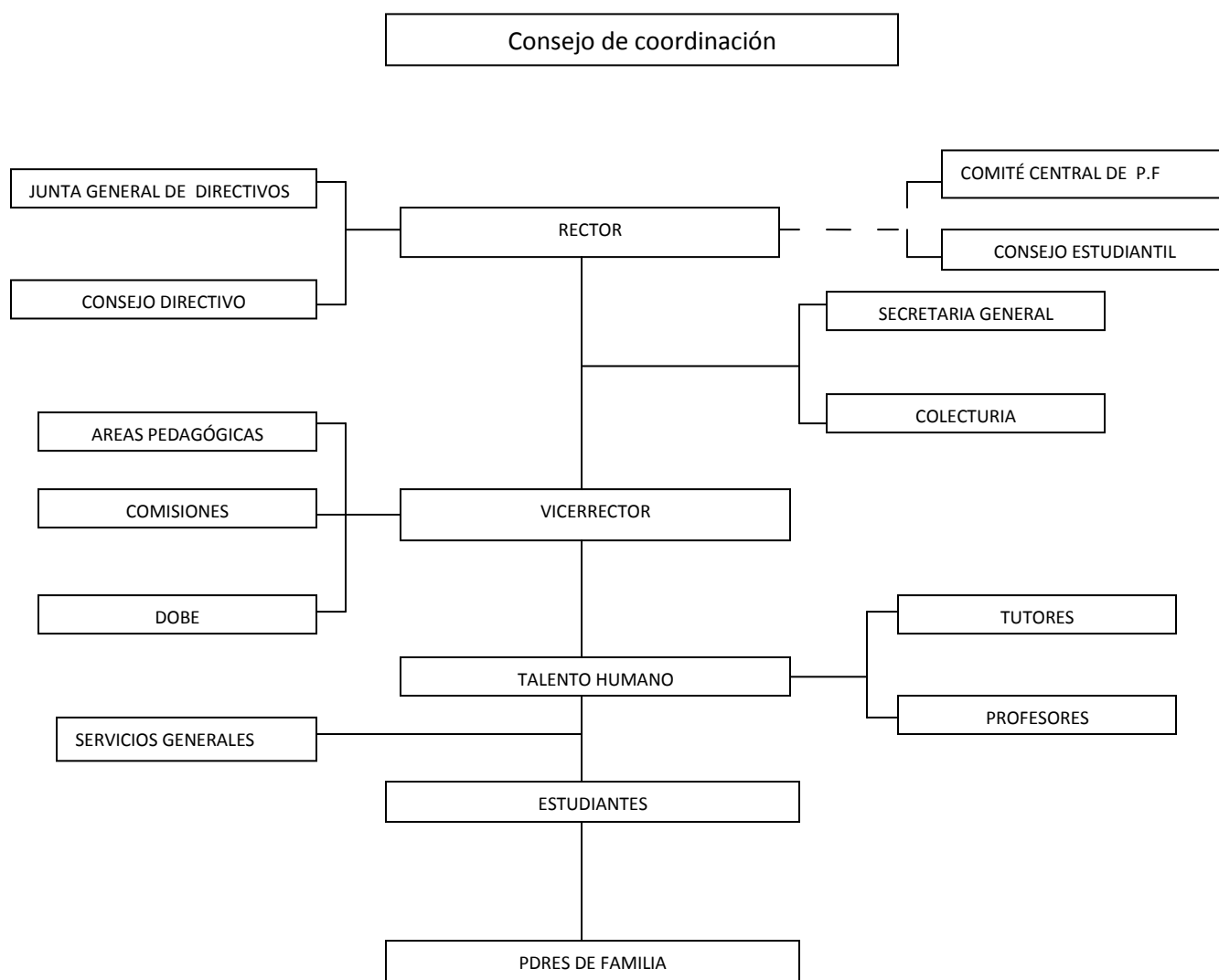
Misión:

El colegio “Nuestra Señora del Cisne”, ofrece sus servicios desde el 8vo de básica al 3ero de bachillerato y fundamenta su misión en los estudiantes, formando seres humanos autónomos y competentes en su aprendizaje, apoyada en el desarrollo pedagógico de capacidades, destrezas, valores, actitudes y competencias, promovida por un personal calificado, motivado e innovador que utiliza recursos tecnológicos, didácticos y del medio, lo que le permitirá ejercer un liderazgo responsable y comprometido con el desarrollo socialmente equitativo y ambientalmente sustentable.

Visión:

En el año 2015 el Colegio “Nuestra Señora del Cisne”, se habrá posicionado como una institución líder en la formación de seres humanos, con base en la formación de destrezas y competencias que permita contar con personas comprometidas con la sociedad, para lo cual nos ayudaremos de medios científicos y tecnológicos en todos sus procesos, estrategias, procedimientos académicos y administrativos, con base especial en el trabajo y valores humanos.

4.1.2.2 Organigrama del Colegio Nuestra Señora del Cisne



FUENTE: Reglamento interno del plantel
ELABORADO: Miguel Núñez V.

Esta es la representación gráfica de la estructura formal que ha adoptado la institución, por tanto es la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes.

El organigrama de la institución está elaborado en base a los requerimientos institucionales, presenta la división de funciones, los niveles jerárquicos, y las líneas de autoridades y responsabilidad. Por este motivo puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo que existe en la institución. Claramente se observa que es de sostenimiento particular y que responde a las políticas de dicho subsistema.

En el organigrama se identifican los siguientes niveles jerárquicos:

Nivel directivo: Junta general De directivos y profesores, Consejo Directivo.

Nivel Académico: Vicerrector

Nivel ejecutivo: Talento Humano - docentes

Nivel Auxiliar y administrativo: Secretaria, Colecturía

Nivel Operacional: Estudiantes, Padres de familia

Nivel Asesor: Jefes de área, DOBE, Comisiones

4.1.2.3 Funciones por aéreas y departamentos

Las áreas tienen un trabajo específico y lo integran los profesores de las asignaturas correspondientes a un área académica, tiene deberes y atribuciones como: elaborar su plan de trabajo, formular objetivos curriculares, coordinar la planificación didáctica, coordinar la ejecución de los programas didácticos, formular procesos didácticos de recuperación, unificar criterios y procedimientos de evaluación del aprendizaje, en conjunto con el departamento de orientación preparar las pruebas de diagnóstico, cumplir con las funciones que le asignen las autoridades (tomado de la legislación educativa del Ministerio de Educación).

En referencia a los Departamento estos tienen su función correspondiente de acuerdo a la asignación de responsabilidades. Por ejemplo el departamento de orientación ejecuta su accionar en base a lo que establece el reglamento especial despliega sus actividades también con lo programado en el POA cuya planificación es anual. En cada departamento se conforma un equipo de trabajo que cumple funciones inherentes a sus roles y tienen una estructura organizativa con sus representantes.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia en valores.

El estudiante, centro de la educación, es un ser perfectible, es un proyecto de vida que implica acompañamiento y mediación docente. Los centros educativos, entendidos, como organizaciones que enseñan y aprenden constantemente con la práctica de la convivencia y la gestión constructiva del conflicto. En este sentido, asumimos que la existencia del conflicto es algo inherente a la condición humana, de tal modo que no podemos entender por convivencia pacífica la ausencia total del mismo, sino su resolución constructiva y no violenta. La comunidad educativa debe concebir la buena convivencia escolar como un proceso, creativo y respetuoso con todos/as debe hacer énfasis en la resolución de los conflictos, tanto previniendo su aparición como evitando su aumento cuando se haya producido, para ello necesita de varios elementos que va desde el ámbito académico, cultural, social.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

La institución educativa, tiene la responsabilidad de acompañar a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva. Se busca, desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos, develando las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorezcan el logro educativo de cada uno de los alumnos para que alcancen estándares como: docentes con dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos, con capacidad

crítica, que planifican sus clases considerando la diversidad estudiantil, propiciadores de experiencias de aprendizaje en función de la capacidad del alumno, estimuladores de la confianza y capacidades del alumno, generadores de avances, esfuerzos y logros.

4.1.3.6 Dimensión organizativa curricular y valores

La dimensión organizativa operacional y valores, busca acompañar a directivos docentes y profesores para contribuir al fortalecimiento de competencias y habilidades que les permitan asumir con mayor autonomía los desafíos planteados por la reforma educacional y la necesidad de potenciar aprendizajes más significativos en sus alumnos. Algunas de estas competencias son: las capacidades para trabajar en equipo y tomar decisiones en forma compartida, proyectarse en el tiempo, evaluar y ajustar estrategias en función de indicadores de progreso y resultados parciales, generar un clima organizacional que facilite la circulación de información y la comunicación efectiva entre los diferentes integrantes de la comunidad escolar.

Además la dimensión organizativa operacional y valores, se encarga por una parte, a la forma de organizar las estructuras escolares, instancias y responsabilidades de los diferentes actores de la escuela: ciclos, subciclos, niveles y cursos de alumnos, dirección o equipo de gestión, consejo de profesores, centro de padres y apoderados, entro de alumnos. Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno, las prácticas cotidianas de valores, que identifican a esa comunidad escolar. (2010)

4.1.4.6 Dimensión Administrativa, financiera y valores

El centro educativo tiene por finalidad llevar la administración de los recursos económicos, humanos y temporales incluyendo la necesaria coordinación con el gerente para asegurar su adecuado funcionamiento. Las acciones que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que tanto, desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuye con la toma de decisiones.

Este aspecto complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular del colegio, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales apoyan a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personal, la negociación, el uso de tiempo de las personas y de las jornadas escolares; la administración de los recursos materiales de la escuela, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles; la seguridad e higiene de las personas y los bienes; la administración de la información del plantel y de los estudiantes (registro y control escolar, estadísticas). Por su naturaleza, esta dimensión refiere también a los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar, en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa y el funcionamiento cotidiano del plantel. (ARIAS LOPEZ, 1993)

4.1.4.7 Dimensión comunitaria y valores

El centro educativo, está relacionado, con el entorno, considerando tanto a la familia, los vecinos y organizaciones de la comuna, barrio o localidad, así como a otras instituciones o redes de apoyo. La dimensión comunitaria está integrada por todas las personas que directa o indirectamente están involucradas en la educación de los y las estudiantes y que comparten el propósito de contribuir efectivamente a sus aprendizajes. Incluye el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera: vínculos entre colegio y comunidad: demandas, exigencias, problemas, participación, niveles, formas, obstáculos límites, organización y reglas de convivencia. En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada individuo.

El docente debe ser consciente de que la afirmación de la personalidad del educando está en la realidad comunitaria en que nace y se desarrolla, de tal manera que el camino hacia una auto imagen más interiorizada y de realización del sujeto, pasa al mismo tiempo, por la vivencia comunitaria de los valores, del interés por los problemas que viven los de su alrededor, donde la persona se compromete en la transformación de la sociedad a través de la identificación con unos valores. No podemos ignorar que la opción que cada persona hace por un determinado valor es radicalmente una opción

para un “nosotros”, ya que los valores no están exclusivamente en la línea del tener y poseer, sino también en la de dar y en la de reconocer a los demás. Los valores presentan la existencia de comunicarse. No es posible apreciar a fondo un valor sin vivirlo frente a los demás y para los demás, esto es, sin ofrecerlo también a los demás como verdadero y auténtico valor. (NAVARRO RODRIGUEZ, 2008)

La búsqueda y compromiso personal con los valores, nos permiten entender su aspecto comunitario, al mismo tiempo esta forma de entender la educación, conlleva un compromiso con los valores que la persona individual elige y a los que se adhiere, de los que se sirve en último término para configurar su propia autonomía. Con este enfoque estamos ante una educación de carácter personalizado, no individualista, cuya principal preocupación es la singularidad de la persona; en la que el sujeto, a través del proceso educativo, debe ir descubriendo cuáles son sus valores.

4.1.3 Análisis FODA

La técnica FODA es uno de los instrumentos esenciales que provee los materiales necesarios al proceso de gestión y liderazgo, facilitando la información oportuna para la toma de acciones y medidas, lo cual nos permite optimizar el quehacer educativo de nuestra institución, ya que en el proceso de análisis situacional de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores económicos, bio-psico-sociales y culturales que representan las influencias internas y externas, relacionados con la comunidad educativa facilitando la realización de un juicio o diagnóstico para la elaboración de estrategias que consientan enrumbar al plantel.

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades:

Conciernen al ámbito interno del establecimiento, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son las fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Por ejemplo entre las fortalezas con las que cuenta la Institución podemos mencionar la confianza de los padres de familia, infraestructura adecuada, el Código de Convivencia, el Código de Ética, aulas virtuales, sala de audiovisuales.

En tanto que entre las debilidades podemos citar como ejemplo: la falta de conocimiento del modelo pedagógico del PEI, porque hay muchos docentes que no aplican el modelo educativo, falta de ejecución de proyectos de aula, el escaso protagonismo estudiantil en el proceso enseñanza aprendizaje, entre otros.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades.

Son ambientes positivos que se generan en el contorno y que se pueden aprovechar en beneficio del establecimiento. Entre ellas tenemos: el respaldo y la confianza de las familias que viven en el sector y que solicitan cupo en el plantel, fácil acceso por las vías de comunicación que tenemos como es el transporte público (trole bus y servicio de transporte privado), la buena coyuntura que tenemos con la supervisión de educación y Ministerio de Educación, basado en el cumplimiento de los acuerdos y reglamentos vigentes

Amenazas

Son condiciones externas a la institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma. En este ámbito se puede mencionar la gran cantidad de padres migrantes, falta de la práctica de valores desde los hogares, programas televisivos llenos de violencia,

pandillas juveniles, etc. Este instrumento de análisis nos permite tener una idea clara de la situación real en la que se encuentra actualmente la institución educativa.

Análisis situacional en el plantel

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo institucional en la zona de influencia. 2. Logros en actividades académicas, artísticas, culturales y deportivas. 3. Personal docente experimentado, calificado y capacitado. 4. Apertura de las autoridades para promover procesos de capacitación y desarrollo humano. 5. Espacio físico e infraestructura física propia y funcional. 6. Flexibilidad curricular. 7. Educación en valores. 8. Incremento constante de la población estudiantil por las excelentes propuestas educativas. 9. Muestra de solidaridad en la comunidad educativa. 10. Estabilidad laboral. 11. Plan de becas a estudiantes de bajos recursos. 12. Existe la innovación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta mayor incentivo a los alumnos para crear un buen hábito de lectura. 2. Poca difusión del reglamento interno en la comunidad educativa. 3. No existe un horario establecido para reuniones de área y comisiones. 4. Falta de concreción en un modelo pedagógico a seguir. 5. Falta de una biblioteca y de una videoteca en la institución. 6. Falta de espacio físico propio destinado para la recreación. 7. Desconocimiento parcial de los derechos de los estudiantes. 8. Falta de espacio físico para almacenar los implementos deportivos. 9. Escasa utilización del material didáctico por parte del personal docente. 10. baja autoestima del alumno 11. Carencia de hábitos escolares 12. Poca práctica de valores 13. Ausencia de identificación institucional. 14. Escasa investigación e innovación 15. Altos costos de la actualización 16. Profesores sin título 17. Cartera vencida

<ol style="list-style-type: none">13. Infraestructura adecuada.14. Servicio de salud y psicología.15. Apoyo entre docentes.16. Calidad humana de algunos docentes17. Manejo de estructura curricular.18. Objetivos para la democracia19. Áreas y comisiones	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

4.4.2 Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar la oferta educativa en el sector. 2. Ampliar la cobertura de oferta educativa en el sector. 3. Tener una mayor participación en eventos inter-institucionales en diferentes ámbitos. 4. Promover la capacitación del personal docente de acuerdo a las necesidades educativas encontradas. 5. Apoyo comunitario de la Policía nacional, centros de salud, comité barrial y supervisión provincial de educación. 6. Fortalecer el proyecto en Conciencia Ambiental y Reciclaje. 7. Entrega de material educativo 8. Internet 9. Maestrías 10. Igualdad de oportunidades 11. Jerarquización de los sistemas de supervisión educativa. 12. Apoyo de ONGS. 13. Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas. 14. Realización de eventos para mejorar la convivencia educativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migración. 2. Violencia en estudiantes y padres de familia 3. Inestabilidad económica del hogar. 4. Inseguridad delincuencial en el sector. 5. Mal uso del tiempo libre de los estudiantes. 6. Adopción de tendencias y modas extranjeras. 7. Hogares desorganizados e incompletos. problemas sociales (pandillaje, alcoholismo, 8. Desempleo. 9. Maltrato familiar 10. Cambios de políticas educativas constante 11. Cambio del currículo permanente. 12. Cambios científicos y tecnológicos 13. Internet (contenidos negativos). 14. Centralización en gestión educativa. 15. Malos manejos de la información. 16. incumplimiento de las leyes de educación

4.2.1. De los Directivos.

Las encuestas se realizaron en el colegio particular “Nuestra Señora del Cisne” ubicado en la provincia de Pichincha cantón Quito. El establecimiento brinda sus servicios al sector urbano marginal del sur de la ciudad.

Se presentó una solicitud al señor vicerrector de la institución quien amablemente accedió a colaborar con el proyecto de tesis a efectuarse en el plantel, llegando a un compromiso sobre el apoyo que se requería para elaborar el proyecto de tesis.

Firmada el acta de compromiso, de ahí salió un comunicado de la oficina de talento humano autorizando la aplicación de encuestas a los miembros de la comunidad educativa. Primero apliqué la encuesta a las autoridades. Luego les reuní en un aula a todos los presidentes y vicepresidentes de cada curso para aplicar la encuesta de los estudiantes. Con el personal docentes la fecha propicia fue el día en que se realizaron las juntas de curso, para aplicar estos instrumentos se estableció los espacios de receso de los docentes.

Cuadro N° 01

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	f	%
a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	3	50%
b. Coordinadores de área	3	50%
c. Por grupos de trabajo	0	0%
d. Trabajan individualmente	0	0%
e. No contestan	0	0%

Fuente: Observación directa

Elaboración: Miguel Núñez V.

Las autoridades investigadas coinciden en un 50% en que la forma de organización es por equipos de trabajo a través de las distintas áreas. Esto evidencia una forma de gerencia participativa que influye significativamente en el trabajo del centro educativo.

Cuadro N° 02

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros en la institución	1	17%
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	67%
c. El valor y tiempo empleados en la institución	1	17%
d. Otros	0	0%
e. No contestan	0	0%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Miguel Núñez V.

En un 67% las autoridades coinciden en que uno de los aspectos más importantes para medir el tamaño de la institución es precisamente los resultados obtenidos.

Cuadro N° 03

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos	f	%
a. Si	6	100%
b. No	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Miguel Núñez V.

Un 100% de investigados afirman que en la institución cuenta con un manual de normas, reglas y procedimientos puesto que el establecimiento se rige por preceptos legales emanados por el Ministerio de Educación de los cuales se desprende las diferentes instancias que regulan el funcionamiento institucional.

Cuadro N° 04

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos	f	%
a. Si	6	100%
b. No	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Miguel Núñez V.

Los resultados en un 100% manifiestan que en la institución se maneja un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones. En el nivel medio las decisiones no se concentran totalmente en el rectorado, existe otro organismo que es el Consejo Directivo y consejo de coordinación, en el primero designado de entre los profesores y el segundo organismo formado por el señor gerente, directora, rector y un accionista que estudian conjuntamente la mejor opción que responda a la gestión, cada una en sus respectivos ámbitos.

Cuadro N° 05

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos	f	%
a. Si	3	50%
b. No	3	50%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Miguel Núñez V.

En cuanto a la delegación de la toma de decisiones para resolver un conflicto los resultados están divididos, en un 50% se afirma que la toma de decisiones para resolver un conflicto se delega a inspección o ha vicerrectorado si el problema es manejable e interno. Pero si el problema resulta inmanejable el 50% opina que se lo resuelve tomando en cuenta los distintos puntos de vista tanto de la parte directiva como del Consejo Directivo a fin de buscar la mejor solución posible evitando dañar la

imagen institucional. Esto es un claro ejemplo de la práctica de la democracia como principio institucional.

Cuadro N° 06

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	4	67%	2	33%	0	0%
b.	El desarrollo profesional de los docentes	5	83%	1	17%	0	0%
c.	La capacitación permanente de los docentes.	6	100%	0	0%	0	0%
d.	Trabajo en equipo.	6	100%	0	0%	0	0%
e.	Vivencia de valores institucionales y personales.	4	67%	2	33%	0	0%
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	1	17%	4	67%	1	17%
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	0	0%	6	100%	0	0%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Miguel Núñez V.

Los resultados obtenidos en esta tabla son muy positivos porque demuestran que en la institución existe un buen nivel de liderazgo y valores. La preocupación por la capacitación de los docentes es en un 100% esto demuestra que las autoridades buscan mejorar la calidad del servicio educativo. También en un 100% tenemos la promoción del trabajo en equipo lo que permite que la organización mejore su rendimiento. Pensando en el desarrollo académico de la planta docente, el plantel mantiene un convenio con la UTPL, donde los docentes tienen la posibilidad de acceder a estudios en carreras de 3ro y 4to nivel con una atención preferencial en la parte económica.

Cuadro N° 07

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas.	1	17%	5	83%	0	0%
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	1	17%	5	83%	0	0%
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	50%	3	50%	0	0%
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia.	1	17%	5	83%	0	0%
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	5	83%	1	17%	0	0%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Miguel Núñez V.

El 83% de encuestados coinciden en que las habilidades de liderazgo se logran mediante la capacitación y el ejercicio profesional, la práctica y la reflexión permanente. Ocupar un cargo gerencial a nivel de rectorado en este caso, es una gran oportunidad pero también es una gran responsabilidad que requiere una preparación consciente con mucha responsabilidad, de ello el emprendimiento de las autoridades en obtener conocimientos sobre gerencia y liderazgo educacional.

Cuadro N° 08

**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 información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	4	67%	2	33%	0	0%
b.	La disminución del número de estudiantes por el aula.	0	0%	4	67%	2	33%
c.	La mejora de los mecanismos de control.	4	67%	2	33%	0	0%
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	50%	2	33%	1	17%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Miguel Núñez V.

En el colegio se promueve en un 67% el uso de la información de resultados de desempeño para establecer un plan de mejora, este aspecto es clave ya que se parte de la realidad. En un mismo porcentaje encontramos mejorar los mecanismos de control, aspecto importante que permite tomar oportunas acciones correctivas durante el desarrollo que se presenta en el proceso.

Cuadro N° 09

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	4	67%	2	33%	0	0%
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	67%	2	33%	0	0%
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100%	0	0%	0	0%
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83%	1	17%	0	0%
e.	Otros (¿Cuáles?)	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Miguel Núñez V.

Los resultados obtenidos llegan al 67% y demuestran que la institución cuenta con varios niveles de organización, los cuales permiten la desconcentración de la toma de decisiones en una sola persona.

Cuadro N° 10

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de	2	33%	3	50%	1	17%

	alumnos.						
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	50%	2	33%	1	17%
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	67%	2	33%	0	0%
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Miguel Núñez V.

El motivo de la existencia de una institución educativa son los estudiantes y si los equipos didácticos en un 100% priorizan la coordinación de actividades de enseñanza – aprendizaje indican que se preocupan por brindar un servicio de calidad por trabajar y permitir la existencia de la institución. En los trece años de servicio del plantel se ha posicionado en el sector de tal forma que es un referente de entre los centros educativos.

Cuadro N° 11

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	50%	3	50%
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	67%	2	33%

c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	50%	3	50%
d.	Mantener actualizada la metodología.	3	50%	3	50%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	83%	0	0%
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	3	50%	3	50%
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	1	17%	5	83%
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	2	33%	4	67%
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	67%	2	33%
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	33%	4	67%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Miguel Núñez V.

El 83% de autoridades encuestadas afirman que no existe una práctica sostenida que valore el desarrollo de la programación didáctica, práctica docente y resultados obtenidos, este aspecto es una debilidad ya que al no ser registrada no se podría evitar caer en las mismas prácticas o peor aún no conservar aquellas prácticas eficientes. Otro aspecto importante con un 67% es la no actualización de la metodología por parte de las áreas técnicas, esto incide claramente en el quehacer educativo de los docentes de todas las áreas.

Cuadro N° 12

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	57.14 %	3	42.85%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Miguel Núñez V.

El 57% de respuestas afirmativas demuestran que en la institución la gestión pedagógica se está realizando de manera parcial, pauta que nos proyecta a un mejoramiento y aplicación del manejo en el área pedagógica

Cuadro N° 13

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orde n	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Una reingeniería de procesos.	0	0%	6	100%
b.	Plan estratégico.	5	83%	1	17%
c.	Plan operativo anual.	6	100%	0	0%
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los	5	83%	1	17%

	directivos y docentes.				
--	------------------------	--	--	--	--

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Miguel Núñez V.

La encuesta evidencia que el centro educativo supera el 80% de respuestas afirmativas demostrando que en la gestión si existe preocupación por la realización de materiales de planificación como instrumentos básicos para conseguir eficiencia institucional. En un 100% los encuestados contestan que no existe una reingeniería de procesos.

4.2.2. De los profesores

Cuadro N° 14

RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	11	55%	7	35%	2	10%
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	14	70%	6	30%	0	0%
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico,	16	80%	4	20%	0	0%

seguro y estimulante.						
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes - estudiantes - familias - asociación civil - padres y representantes - consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	13	65%	4	20%	3	15%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	10%	15	75%	3	15%
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	14	70%	5	25%	1	5%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	18	90%	2	10%	0	0%
8. Resistencia en los compañeros o Director/Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5%	17	85%	2	10%

9. Sentirme poco integrado en la escuela y los compañeros.	2	10%	7	35%	11	55%
10.Desacuerdo continuo en las relaciones con el Director/Rector del centro educativo.	1	5%	14	70%	5	25%
11.Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	15%	16	80%	1	5%
12.Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	7	35%	11	55%	2	10%
13.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	7	35%	13	65%	0	0%
14.Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	6	30%	12	60%	2	10%
15.Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	30%	9	45%	5	25%
16.Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	9	45%	11	55%	0	0%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Miguel Núñez V.

Los resultados obtenidos demuestran que los padres de familia en un 75% a veces se resisten al cambio de nuevas metodologías aplicadas por los docentes, esta tendencia también se manifiesta en autoridades y docentes en un 85%. Estos porcentajes se pueden apreciar en el aula.

4.2.3. De los Estudiantes

Cuadro N° 15

RESULTADO DE LA ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	3	15%	12	60%	5	25%
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	1	5%	11	55%	8	40%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	6	30%	11	55%	3	15%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases.	6	30%	11	55%	3	15%
5. En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	6	30%	4	20%	10	50%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y	2	10%	4	20%	14	70%

virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.						
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	25%	8	40%	7	35%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	30%	7	35%	7	35%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10%	5	25%	13	65%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	60%	7	35%	1	5%
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	9	45%	8	40%	3	15%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	12	60%	7	35%	1	5%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	45%	9	45%	2	10%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	10	50%	9	45%	1	5%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Miguel Núñez V.

Los estudiantes encuestados opinan que en solo un 15% el directivo toma en cuenta sus opiniones y la de sus maestros. Apenas en un 10% de los estudiantes coincide en que las clases inician con frases de motivación acerca de valores y virtudes. En lo que se refiere a la innovación en el aula por parte del docente la respuesta afirmativa no supera el 30%.

Cuadro N° 16

De los Padres de Familia

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol de los representantes legales va más allá de controlar el proceso de enseñanza aprendizaje de sus representados.	12	80%	3	20%	0	0%
2. La propuesta pedagógica del centro educativo es innovadora y supera las prácticas tradicionales de educación.	5	33%	10	67%	0	0%
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	8	53%	7	47%	0	0%
4. Los representantes legales son informados a tiempo sobre las novedades que suceden en la institución y con sus representados.	11	73%	4	27%	0	0%

5. Cuando se acerca a la institución para conversar con alguna autoridad o profesor es atendido de la mejor manera.	9	60%	6	40%	0	0%
6. La institución educativa se rige por políticas y reglas claras.	11	73%	4	27%	0	0%
7. La educación que recibe su representado es integral porque toma en cuenta el campo científico, técnico y valores.	13	87%	2	13%	0	0%
8. Las opiniones de los representantes legales son tomadas en cuenta al momento de tomar una decisión fundamental para la institución.	8	53%	5	33%	2	13%
9. El servicio que brindan las personas que laboran en el centro educativo es de calidad y calidez.	7	47%	7	47%	1	7%
10. Los valores predominan en las decisiones del centro educativo.	8	53%	6	40%	1	7%
11. La biblioteca, salas de audiovisuales, laboratorios y otros departamentos están al servicio de su representado.	5	33%	7	47%	3	20%

12. Se siente comprometido/a con las decisiones tomadas por la directiva de los Representantes Legales del aula.	9	60%	4	27%	2	13%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, administrativa y financiera.	7	47%	7	47%	1	7%
14. La unidad educativa promueve actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio-cultural con la participación de autoridades, representantes legales, docentes y estudiantes.	9	60%	4	27%	2	13%
15. La Directiva de los Representantes Legales del aula colabora en las actividades propuestas por las autoridades, padres de familia y profesores.	11	73%	3	20%	1	7%
16. Las actividades que realiza el Comité Central del Padres de Familia son apoyadas por las autoridades.	9	60%	5	33%	1	7%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Miguel Núñez V.

Los padres de familia manifiestan en un 80%, que su rol va más allá de controlar el proceso de aprendizaje de sus representados. En cuanto a si la propuesta pedagógica

es innovadora las tabulaciones arrojan un 33% para una respuesta afirmativa. Un 73% de los padres de familia afirman conocer a tiempo las novedades que existen con sus representados. En lo referente al servicio que brindan las personas que laboran en la institución es de calidad y calidez, los resultados para las 3 opciones no supera el 47%.

De la entrevista a Directivos

Cuadro N° 17

Resultados de la entrevista a directivos

N°	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	3	75%	1	25%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	3	75%	1	25%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	100%	0	0%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	100%	0	0%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	75%	1	25%
6	¿Cuáles son los valores	4	100%	0	0%

	institucionales que busca desarrollar el centro educativo?				
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnados?	3	75%	1	25%
8	En el caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?	2	50%	2	50%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Miguel Núñez V.

Las respuestas en su mayoría son positivas demostrando que en la institución la primera autoridad demuestra liderazgo en sus ejecutorias. La opinión sobre la existencia de anti valores se encuentra dividida en un 50%.

Matriz de problemáticas

Cuadro N° 18

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1</p> <p>En la institución se evidencia una problemática de violencia entre estudiantes que trasciende a padres de familia que ha llegado inclusive a instancias legales.</p>	<p>-Poca comunicación y falta de madurez emocional entre compañeros.</p> <p>Falta de orientación a los padres puesto que no buscan soluciones, más bien profundizan los malos entendidos.</p> <p>Mal uso de la tecnología y redes sociales.</p>	<p>Evidente distanciamiento de criterios entre estudiantes y padres de familia.</p> <p>Desperdicio de energía y de recursos puesto que llegan a ventilar estos casos inclusive a nivel legal,</p> <p>Desmotivación y falta de compromiso con la gestión institucional.</p>
<p>Problema 2</p> <p>Influencia de los medios</p>	<p>-Descuido de los representantes para controlar</p>	<p>Estudiantes desmotivados en su proceso formativo.</p>

<p>informáticos en los estudiantes lo que redundan en la estabilidad emocional de los mismos. Los adolescentes hacen mal uso de las redes sociales.</p>	<p>la utilización de los medios informáticos.</p>	<p>Evaluaciones de clase con bajos índices de motivaciones.</p> <p>Educación en valores con un bajo nivel que requiere una reestructuración.</p>
<p>Problema 3 Las áreas pedagógicas no manejan metodologías actualizadas, aspecto que demuestra cierta debilidad y está relacionado con la falta de innovación y creatividad que presentan los métodos de enseñanza aplicados en el aula y que tienen una respuesta afirmativa de apenas el 30%</p>	<p>No se ha presentado la propuesta de tener una bitácora sobre la metodología de cada asignatura.</p> <p>Los docentes aplican las metodologías aprendidas durante su preparación profesional.</p> <p>Los cambios de personal en el nivel medio hacen que no exista un criterio unificado sobre la aplicación y actualización de metodologías.</p>	<p>El departamento de coordinación pedagógica no cuenta con ningún registro de las metodologías propias que se aplican en cada área.</p> <p>Las metodologías son seleccionadas y aplicadas por los docentes en forma personalizada.</p> <p>Discontinuidad en la aplicación de metodologías actualizadas en el salón de clase.</p>

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Miguel Núñez V.

4. DISCUSIÓN

En este apartado se presenta un análisis minucioso sobre la situación de gestión, liderazgo y valores que se practica en el colegio Nuestra Señora del Cisne, en base a los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas aplicadas a los integrantes que forman parte del plantel y que se pone a consideración.

La forma de organización de los equipos de trabajo que funcionan en el colegio según los resultados obtenidos, en un 50% procede de los jefes de área, quienes mensualmente se reúnen con el vicerrector para llegar a consensos sobre las actividades propuestas. Todas las acciones se realizan de manera planificada con un orden del día, cabe mencionar que todos estos procesos están orientados y tienen el respaldo de la primera autoridad, quien apoya su ejecución y aporta el otro 50% en la organización del trabajo.

Los directivos encuestados coinciden en un 67% que para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta los resultados obtenidos por el colegio. Todas las áreas y comisiones presentan un informe sobre el cumplimiento de las actividades planteadas en los respectivos proyectos operativos anuales, las metas cumplidas por trimestre hacen que la institución siga creciendo y brindando un servicio de calidad, aspecto reconocido por los usuarios de la comunidad educativa.

En un 100% afirman los gestores educativos que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritos en un manual de normas, reglas y procedimientos, esto se debe a que en la institución se trabaja con el PEI, en el cual todos los procesos están escritos en manuales y son instrumentos técnicos muy valiosos y han sido elaborados a través de los equipos de trabajo.

Los directivos afirman en un 100% que se maneja un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones. Las decisiones que se deben tomar son bien pensadas de tal forma que se minimice al máximo el impacto negativo que podría tener en los miembros de la comunidad educativa. En el nivel medio las decisiones no se concentran totalmente en el rectorado, existe otro organismo que es el Consejo Directivo y consejo

de coordinación, en el primero designado de entre los profesores y el segundo organismo formado por el señor gerente, directora, rector y un accionista que estudian conjuntamente la mejor opción que responda a la gestión, cada una en sus respectivos ámbitos.

En cuanto a la delegación de la toma de decisiones para resolver un conflicto los resultados están divididos, en un 50% se afirma que la toma de decisiones para resolver un conflicto se delega a inspección o ha vicerrectorado si el problema es manejable e interno. Pero si el problema resulta inmanejable el 50% opina que se lo resuelve tomando en cuenta los distintos puntos de vista tanto de la parte directiva como del Consejo Directivo a fin de buscar la mejor solución posible evitando dañar la imagen institucional. Esto es un claro ejemplo de la práctica de la democracia como principio institucional.

La administración y liderazgo del centro educativo promueve en un 100% la capacitación permanente de los docentes a través del convenio que se mantiene especialmente con la editorial EDIPCENTRO. Esto concuerda con el 83% que opinan que se promueve el desarrollo personal de los docentes. También en un 100% tenemos que se promueve el trabajo en equipo, mediante la organización de áreas de trabajo y comisiones a quienes se les plantea el perfil de las actividades que deben realizar a fin de conseguir los objetivos trazados. Un indicador del 67% hace referencia a que se promueve la excelencia académica como fruto del trabajo en equipo generado por todo el personal que labora en la institución. La vivencia de valores institucionales y personales tiene un resultado del 67% ya que todos reflejan de una u otra manera estos aspectos tan fundamentales en la vida institucional.

Los encuestados opinan que las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución están dadas en un 83% por la capacitación continua que tienen los directivos, al igual que la combinación de la teoría con la práctica y la reflexión diaria de su quehacer rector. Otro factor que consideran importante en un 50% es la experiencia que se necesita en este tipo de cargos para saber dirigir la institución hacia nuevas y ambiciosas metas. Sin embargo y aunque solo en un 17% opinan que es necesario tener estudios en gerencia, la preparación específica en esta área es importantísima

para estar actualizado y mejorar el rendimiento profesional. Coincidentalmente con estos resultados los directivos institucionales se encuentran en carreras universitarias afines con el perfil de que se hace mención.

En lo que respecta a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar opinan en un 67% que la utilización de la información de los resultados obtenidos al finalizar cada trimestre y que se conocen en las juntas de curso, nos permite saber que nos falta mejorar para elaborar una corrección en el proceso. De acuerdo al sistema de gestión de calidad esto se realiza mediante la observación de clases y la auditoría interna de documentos referidos (portafolio) especialmente a planificaciones, luego de los cuales se realizan las recomendaciones de cambio necesarias, el problema radica en que estos resultados en ciertas ocasiones se constituyen en informes que no se socializan adecuadamente a todo el personal para comprometer un cambio. De igual forma afirman que se promueve la mejora de mecanismos de control a través de las auditorias y de formatos de evaluación que son recolectadas y analizadas por los miembros del sistema de gestión de calidad.

La institución en el nivel medio a pesar de no ser muy grande cuenta con los respectivos organismos Rector, Vicerrector, Consejo Directivo, Jefes de área, comisiones y áreas de trabajo es decir superan en un 67% todos estos ámbitos esto refleja una alta organización del personal y que incide positivamente en brindar un servicio educativo de calidad que de apoco se está llegando a la excelencia.

Las acciones que realiza la junta de profesores en un 100% es coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje que se proponga a los estudiantes, también en un 67% tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecen las medidas oportunas para resolverlos. La junta de profesores dentro del horario tiene destinado una hora para reunirse, conversar sobre las necesidades y acciones propias del área, como evidencia se elabora un acta en la que quedan registradas todos los temas tratados y que luego son socializados por vicerrectorado en la reunión de jefes de área a fin de canalizar las acciones y encontrar los correctivos necesarios.

Dentro de las responsabilidades que tienen las áreas pedagógicas están en un 87% la estructuración de las mallas curriculares de cada área, a cada una de las áreas se encargó de estructurar la respectiva malla curricular. También se evidencia en un 67% la formulación de propuestas para realizar proyectos institucionales los cuales son en beneficio de todos los que forman parte de la institución. El departamento de orientación se encarga la prevención y detección de problemas de aprendizaje, esto es muy importante ya que periódicamente los estudiantes con necesidades educativas son reportados al DOBE para una oportuna intervención, si la situación tiene un mayor alcance entonces esta instancia reporta a dependencias de apoyo que tiene la Dirección Provincial de Educación de Pichincha. Aunque en la mayor parte de parámetros se obtiene un buen porcentaje en las respuestas afirmativas, en lo que respecta a la elaboración de una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica y los resultados obtenidos apenas refleja un 17%, es decir que muchas prácticas exitosas que se han venido realizando pueden desaparecer por la falta de registro.

La gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y soluciones en un 57%; los diagnósticos pedagógicos se documentan principalmente desde los informes presentados desde las áreas y las juntas de curso, al igual que por parte de Vicerrectorado quien mantiene continuas reuniones con los jefes de área; después de establecer el diagnóstico se promueve la gestión de soluciones y tomando en cuenta los criterios recogidos de todos los miembros de la institución. Es necesario resaltar que para plantear las soluciones se proyecta el apoyo de otras instancias como la supervisión de la UTE N. 6 de donde formamos parte.

Dentro de la planificación educativa la institución afirma tener en un 83% un plan estratégico que permite guiar su accionar. En un 100% afirman no contar con el plan de reingeniería. El trabajo es repetitivo y se guía a través del POA, la estructuración del plan operativo institucional general lo elaboran en coordinación pedagógica, vicerrectorado y las respectivas comisiones, quienes recolectan los planes de cada área y comisión. Anualmente existe un proyecto de capacitación para docentes y directivos, estas son financiadas por la administración y a través del fondo de capacitación. Al final extienden un certificado de méritos a todo el personal capacitado.

Entre otros aspectos de las encuestas aplicadas a docentes tenemos que rescatar la opinión en el sentido que manifiestan que el rol de docente líder está en cuestionar las disposiciones directivas no para generar malestar sino más bien para construir senderos de avance institucional. Esto también coincide en un 70% con que el liderazgo es un proceso de innovación y cambio. El 80% coincide en que la gestión pedagógica promueve en la comunidad educativa un ambiente de aprendizaje, agradable y seguro para los estudiantes, esto se relaciona con los lineamientos axiológicos que se practica en el plantel. Al igual que en la encuesta aplicada a los directivos sobre el trabajo en equipo que reflejaba un 100%, los docentes también afirman en un 70% que la toma de decisiones lo desarrollan en equipos de trabajo, esto genera una mejor respuesta para contrarrestar las debilidades institucionales. Se puede observar que un 90% de docentes manifiesta que los valores son parte fundamental de la formación integral de los estudiantes y que son planificados dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Los estudiantes afirman en un 60% que durante las clases se permite que expresen sus opiniones fortaleciendo el derecho democrático. Otro factor positivo en un 60% es la realización de trabajos en equipo que se llevan a cabo en las horas de clase, formando a los estudiantes en una sana convivencia y en una cultura de tolerancia hacia el criterio de los demás; coincidiendo con el sistema de trabajo en equipo que desarrollan directivos y docentes. Un 50% de estudiantes opinan que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo impartido por quienes trabajan en el centro educativo, esto demuestra que muchos estudiantes ven en sus maestros un modelo a seguir durante su proceso formativo y también exige de los maestros una actitud positiva y llena de valores.

En lo que respecta a que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes se obtuvo un 65% para la respuesta nunca lo que quiere decir que el docente si se preocupa por lo que les sucede a sus estudiantes, demostrando que el centro educativo brinda un servicio de calidad humana, acciones que son reconocidas por los padres de familia cuando se notifica las novedades de inmediato sucedido y se realiza inclusive desde los hogares utilizando los recursos de cada tutor.

De igual forma en la pregunta sobre que si en las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo y de la misma forma los estudiantes manifiestan en un 50% que nunca, esto refleja que en la institución se respeta el valor de la inclusión y se toma en cuenta las diferencias individuales como principio de interacción educativa.

Un aspecto que demuestra cierta debilidad está relacionado con la innovación y creatividad que presentan los métodos de enseñanza aplicados en el aula y que tienen una respuesta afirmativa de apenas el 30% y que representa un llamado de atención para todas las áreas y que debidamente orientadas se lograrán superar.

En cuanto a las encuestas aplicadas a los padres de familia tenemos que están conscientes en un 80% de que su rol va más allá que solo controlar el rendimiento académico de sus representados, constituyéndose la familia en una fortaleza para la labor educativa. Un 67% opinan que a veces la propuesta pedagógica planteada por el plantel es innovadora y alejada de las prácticas tradicionales.

Los representantes de los estudiantes afirman en un 73% que son bien informados y a tiempo sobre lo que sucede con sus representados, esto ocurre gracias a los procesos de reporte que se generan por parte de los docentes hacia el departamento de talento humano y de orientación, quienes van corrigiendo en el proceso determinados aspectos personales, sociales y familiares de los estudiantes. De preocupación resulta el fenómeno del bullying que ha trascendido inclusive a instancias legales en algunos casos con la injerencia directa de los padres de familia.

Un 60% de representantes afirma ser atendido de buena manera esto ocurre porque los docentes tienen dentro del horario escolar una hora destinada a la atención de representantes legales, pero llama la atención un 40% que manifiesta que solo a veces se lo atiende de buena manera, esto se prestaría a un tipo de revisión de procesos con el fin de mejorar y superar el buen servicio y trato haciendo referencia especial a la intervención de directivos de jerarquía superior. (Gerente)

Los representantes también dan testimonio afirmativo en un 73% de que en la institución se manejan políticas y reglas claras que se encuentran especificados en los distintos documentos de la institución, normativas implementadas por la inspección general y cumplida por docentes, tutores y estudiantes. También consideran en un

87% que la educación que reciben sus representados es integral porque cubre el campo científico, técnico y humano, esto habla de que en la institución los procesos están correctamente realizados y que se cuenta con profesionales y con deseos de servir a los estudiantes.

De todos los resultados obtenidos se puede observar que la tendencia hacia las respuestas es mayoritariamente positiva lo que refleja que en el colegio se encuentra en un proceso de alcanzar la excelencia educativa, afirmación que es ampliamente reconocida de manera mayoritaria por los padres de familia y la comunidad a quienes sirve el plantel. Factor importante es la seriedad en el manejo económico y la restricción en solicitar aportaciones adicionales por el servicio médico, odontológico y de psicología. En referencia al uso de las tecnologías como es las pizarras virtuales ha sido motivo de elogios al plantel. Sin embargo de aquello una limitante es el espacio recreativo propio que no cuenta el plantel, esto se suple con un convenio de utilización de espacios recreativos del sector donde está el colegio.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

El triunfo o frustración de la gestión educativa es un compromiso de todos los que conforman comunidad educativa. El liderazgo institucional no solo está en poder de la figura directiva sino en todas las personas comprometidas con el plantel fundamento que en primera instancia permitirá sentir satisfacción por lo que se hace y luego la entrega a país de jóvenes con bases solidas, que sin caer en lirismos enrumbaran a nuestra patria.

Realizar una investigación dentro del centro educativo donde se labora, enriquece el conocimiento teórico con el aspecto práctico, lleva a una profunda reflexión sobre el quehacer educativo y la contribución personal de todo el equipo con el desarrollo institucional. Este trabajo es un espejo que da la posibilidad de una reingeniería que de hecho debe insertarse la institución educativa.

Tenemos que admitir que en las organizaciones escolares, al igual que otras organizaciones sociales, se encuentran serias dificultades al proponer acciones, planes y proyectos de cambio. Estas están estrechamente relacionadas con las dificultades

que encontramos en el sistema educativo ecuatoriano para aprender, por eso el cambio no es un proceso espontáneo, ni brusco, menos aún si no se involucran en él tanto los decisores de políticas como los protagonistas diarios del hecho educativo.

De la gestión y calidad educativa que brinden tanto las instituciones particulares como públicas, depende en gran medida el progreso del Ecuador; un país en transición política con consideraciones legales en torno a las libertades básicas y jurídicas, no solo como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento de la calidad de vida de cada ser humano.

Ser parte de una institución en donde la gestión se lleva de manera controlada, técnica y eficiente es motivo de orgullo y corresponsabilidad por continuar o superar la misma línea de gestión, liderazgo y valores, actitud creada desde hace 14 años en que se fundó la institución, mística con la que se inició y se pretende continuar durante la administración de los actuales gestores educativos.

El mejoramiento profesional y personal, se lo consigue a través de la capacitación, investigación y práctica constante. Esta política implementada por la institución tiene sus réditos de reconocimiento social al dar al personal una estabilidad laboral y un compromiso de superación profesional con cursos de mejoramiento profesional.

Compañero docente le invito a que deje de lado la rutina y sienta en su corazón la emocionante sensación de investigar y mejorar en todo momento la gestión de los centros educativos. Para que sea un agente propositivo y líder de su institución.

Aquel docente que siente su profesión como un apostolado de servicio a los congéneres, que se prepara a través de la auto preparación y la investigación, se convierte en un activo promotor de la gestión educativa, se convierte en un líder y le da un sentido de realización a su vida, este postulado pretendemos alcanzar en el colegio particular "Nuestra Señora del Cisne"

En todo momento valorar como un tesoro, el trabajo colaborativo, fruto de un consenso para la toma de decisiones y que esto represente una responsabilidad de todos, capaz de que los aciertos sean cosecha de todos y el caso de las equivocaciones su efecto tenga un efecto relativo institucional.

Al ingresar a una institución educativa, ser respetuosos con su cultura organizacional, estudiarla y analizarla. Solo conociéndola sabremos cuanto trabajo y tiempo profesional se invirtió en ella. Posteriormente se podrá proponer alguna reestructuración de manera constructiva que coadyuve a alcanzar un servicio acorde a los requerimientos de la sociedad ecuatoriana.

En las diversas organizaciones públicas o privadas y más aún en las educativas, se escucha decir que el mal nivel por el que está pasando la institución, se debe a la mala gestión de las autoridades, pero que hay del aporte personal de sus miembros, acaso no son corresponsables de esta situación. Debe existir en cada persona el deseo de mejorar las cosas, de conseguir un mejor futuro. Recordemos que en esta profesión somos los sembradores del presente y veremos la cosecha en las generaciones futuras, que en nuestra conciencia no quede ningún remordimiento de un trabajo sin calidad profesional y humana en consecuencia el aporte que brinde cada persona, suma efectos. Una institución esta sentenciada a ser cada día mejor en base al aporte positivo que den todos y observamos que en la institución se ha anexado tributos para tener el reconocimiento que es palpable.

6. PROPUESTA DE MEJORA

1. Título de la propuesta.

” Gestión institucional en la sensibilización de la violencia en estudiantes y padres de familia del plantel “

2. Justificación:

Desafortunadamente, la violencia, en sus múltiples manifestaciones, es un fenómeno bastante común alrededor del mundo. Esto se puede ver en los noticieros de cualquier país. La violencia implica “el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona, un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastorno del desarrollo o privaciones. Dentro de las diversas categorías de violencia (auto infligida,

interpersonal y colectiva) se trata de atender en el colegio y en ese contexto corresponde a la interpersonal física. De este modo, se ha establecido que la violencia en los jóvenes está determinada por cuán violentos son en la niñez.

Es más, dentro de los factores que pueden incentivar una reacción violenta, están las características biológicas (psíquicas), los relacionales (relación con la familia y de los compañeros), (presencia de armas de fuego, pandillas o drogas, e integración social) y sociales (cambios demográficos y sociales, desigualdad del ingreso, estructuras políticas e influencias culturales).

Cabe señalar que no hay, al menos hasta el momento, una cuantificación o índice sobre la violencia escolar en el Ecuador. No obstante, y bajo el enfoque de la educación en la no violencia, se ha utilizado modelos en donde se pretende lograr que los alumnos tomen conciencia de sus actos en la convivencia escolar. Desde esta perspectiva general, en el Colegio Nuestra Señora del Cisne, tenemos la necesidad de promover condiciones que posibiliten el aprendizaje de conductas de convivencia social, pluralista y participativa así como garantizar el derecho de los alumnos a recibir orientación y a que se respete su integridad, dignidad, libertad de conciencia y de expresión.

Por ser una realidad que se vive en el plantel, que siendo conocida en el medio escolar a nivel de estudiantes, padres de familia y profesores, debe ser tratada no solamente por las personas que saben y viven ésta; sino debería ser una política de la institución prevenir, abordar y mediar los casos, mediante la ejecución y colaboración con los recursos necesarios para que se desarrolle en la institución.

Las personas violentadas deben recibir el apoyo psicológico y a la vez remitida a los organismos sancionadores y en el caso del DOBE, dar la asistencia y orientación según la trascendencia del caso. Es pertinente recalcar que el Art. 17 del Código de la Niñez y Adolescencia, dispone que toda persona que sepa de maltrato y violencia estamos obligados a denunciar, en consecuencia esta

propuesta conlleva a más se sensibilizar la práctica de la violencia, educar a la población en una plena convivencia de seres humanos con la práctica de valores.

Con el panorama presente, se propone en el Plan Operativo del DOBE el tema de “Sensibilización”, ante la violencia social de este y demás establecimientos educativos, intentando disminuir la violencia que origina y deja secuelas que marca la vida de las personas agredidas con traumas que repercuten en el comportamiento total de ellas/os, especialmente en la parte afectiva originando problemas que redundan en el actuar social.

Existen casos de violencia entre los estudiantes y especialmente direccionada a las señoritas cuando en los baños, escriben los nombres de ciertas jóvenes con calificativos difamantes que denigran la condición de mujer. En el convivir diario en el aula cuando se equivocan al dar las lecciones, les ponen apodos, se burlan, se ríen etc. demostrando comportamientos machistas y feministas, en consecuencia esta propuesta proyecta una práctica plena de equidad de género.

En las entrevistas a las madres de familiar, los padres por lo general crean los traumas, agresiones físicas, insultos, sea a la madre o a la hija o a las dos. Violaciones sexuales están dadas por parientes cercanos a la familia e incluso por los propios padres cuya consecuencia en las víctimas es de culpabilidad, frustración y desmotivación de vivir, alejamiento de la víctima a casas de protección y luego ella responde por sus actos los mismos que serán otra víctima de la violencia y su secuela.

Los adolescentes que son motivo de violencia se encuentran en una situación de tensión y angustia, que se manifiestan en: bajo rendimiento escolar, ausentismo a clases, desmotivación, autoestima baja, depresión, entre otros.

3. Objetivos de la propuesta:

Objetivo General:

Concienciar a los estudiantes y padres de familia de la comunidad educativa del Colegio Particular Nuestra Señora del Cisne la práctica de valores, la tolerancia, el respeto a las diferencias individuales en consecuencia a la sensibilización del maltrato detectado en la población vinculada a la institución, con proyección a bajar los niveles de este fenómeno en el primer trimestre del año lectivo 2012-2013.

Objetivos Específicos:

- Implementar programas de orientación acerca de la no violencia a fin de bajar los niveles de agresión entre compañeros.
- Programar eventos de Escuela para Padres donde se aborde contenidos axiológicos y de bullying.
- Entregar documentales sobre las consecuencias de los antivalores y crear la práctica del respeto y tolerancia.

4. Actividades.

Ejecutar actividades de motivación y reflexión para prevenir la violencia entre estudiantes y en los hogares de los adolescentes, en talleres de escuela para padres.

Establecer acercamientos entre el personal del DOBE y los y las estudiantes violentados en los aspectos: psicológico, físico y sexual, para lo cual se implantará una agenda de entrevistas y la apertura de los registros personales.

Promover acciones encaminadas a desarrollar actitudes de tolerancia y de respeto a las diferencias individuales, impartiendo conferencias sobre bullying, dinámicas, entre otros.

Disminuir los niveles de agresividad existentes en los hogares y las aulas del plantel, para lo cual se realizará talleres entre padres e hijos.

Establecer convenios interinstitucionales con organismos públicos y privados para asesoramiento, capacitación del personal y mediación de conflictos.

5. Localización y cobertura espacial

La institución educativa se encuentra ubicada en el Plan de vivienda el Comercio, Psje OE3H y Av. Cusubamba, el área de influencia del plantel se encuentra entre las parroquias de la Villaflora y Chillogallo y atiende a un amplio sector del sur de la ciudad, como es: Mercado Mayorista, Solanda. Turubamba el Calzado, Santa Anita, entre otros. Este trabajo está directamente planteado para mejorar las relaciones interpersonales de quienes forman parte de la comunidad educativa del cisne.

6. Población objetiva

La población objetiva de este proyecto son los 360 estudiantes y sus padres de familia, los 23 profesores/as, personal administrativos y de servicio.

7. Sostenibilidad de la Propuesta

A continuación se detallan los recursos necesarios que permitirán la ejecución del proyecto:

Recursos Humanos

RUCURSOS HUMANOS	CANT	Adquisición	Recurso Institucional
Asesores Pedagógicos	1		✓

Consultor	1	✓	
Jefes de área	4		✓
Docentes	2		✓
Administrativos	1		✓
Directivos	3		✓
Padres de Familia	5	✓	

Tecnología

RUCURSOS	CANT	Adquisición	Recurso Institucional
Infocus	1		✓
Computadoras	2		✓
Impresoras	1		✓

Materiales

RUCURSOS	CANT	Adquisición	Recurso Institucional
Papel Bond			✓
Material de oficina			✓
Alimentación			✓

Físicos

RUCURSOS	CANT	Adquisición	Recurso Institucional
Aulas de trabajo	1		✓

Económicos

EJES	COSTO
COSTO DE GESTION	\$ 5.000,00

La propuesta es sostenible en los ejes de gestión, liderazgo y valores porque los insumos se encuentra en la institución; parte de los costos se debe a la contratación de consultores y de hecho al ser una institución que lidera las iniciativas en el sector,

será motivo de socialización para enfrentar este problema que de apoco se ha vuelto común con mayor incidencia en el sector público y con notable ocurrencia en lo particular.

8 Presupuesto.

El costo total de la inversión es de \$ 6.000,00 dólares los cuáles se financiará de la siguiente forma:

Financiamiento

Fuente	%	Monto
Propietarios	40%	2.490,00
Bancos	40%	2.490,00
Actividades extracurriculares	20%	1.020,00

9. CRONOGRAMA.

ACCIONES		Año lectivo de ejecución									
		2012-2013									
EJECUCIÓN		1trimestre				2trim			3trim		
		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
1	Sondeo y diagnóstico para la aplicación de la propuesta.	X	X								
2	Revisión de casos reportados sobre violencia intra-familia y estudiantil	X	X								
3	Discusión, exploración y elaboración del proyecto de sensibilización en base a las experiencias aplicadas en años anteriores.	X	X								
4	Formulación de la propuesta		X	X							
5	Inclusión en el POA del DOBE.		X								
6	Entrega del documento a la			X							

	coordinación										
7	Aplicación en las aulas con la utilización de las apoyos tecnológicos					X					
8	Charlas, video foro y conferencias a los padres de familia.						X				
9	Estructuración de periódico mural					X	X				
10	Tratamiento y seguimiento de casos especiales			X	X	X	X	X	X	X	X
11	Elaboración y entrega del informe									X	

10. Conclusiones y recomendaciones

En virtud de las evidencias sobre los porcentajes alarmantes de la violencia intrafamiliar, en las aulas entre estudiantes y entre los estudiantes de los colegios, se propone en presente proyecto de sensibilización en contra de la violencia que se aplicará en el año lectivo 2012- 201

Frente a los casos y evidencias conocidos en el DOBE, se procederá a continuar con el seguimiento correspondiente de acuerdo a la necesidad de cada caso.

Que las autoridades brinden todo el contingente que demanda la ejecución de esta propuesta.

Que se tramite en las instancias pertinentes los casos considerados de atentados en contra de la integridad de los estudiantes.

8. BIBLIOGRAFÍA

Trabajos citados

2011. [aut. libro] Pedro ALMEIDA. *SOCIEDAD VIRTUAL*. QUITO : STUDIO 21, 2011, págs. 12 - 16.

ARIAS LOPEZ, José. 1993. La dimensión administrativa de la gestión,. [En línea] 1993.
www.latarea.com.mx/articu/articu18/jlarias18.htm.

Artículo. *Liderazgo escolar*. [En línea] .wikipedia.org/wiki/Liderazgo_escolar.

BERNARD, Ian - RISTE, Miguel. 1990. *MANUAL DE ORIENTACION*. Chile : ALFA, 1990.

CATAÑO, Miguel. 2010. CODIGO DE ETICA. [En línea] 2010.
www.articulo.org/articulo/23679/que_es_un_codigo_de_tica.html.

CHAVERO, Alicia. 2007. *La diferencia entre Directivo y Líder*. s.l. : achavero.blogspot.com/.../zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html, 2007.

2010. Dimensión organizativa. [En línea] marzo de 2010. dorgoftv0103.blogspot.com.

ELIZONDO, Aurora. Dirección, liderazgo y gestión escolar. [En línea] books.google.com.

FEDERICO, Tobar. modelo de gestión. [En línea]
http://medicina.uncoma.edu.ar/download/postgrado/gestion_auditoria/bibliografia/modulo_05/modelos-de-gestion.pdf.

FUENTES, Marcelo. IMPORTANCIA DE LA GESTION EDUCATIVA. [En línea] www.educar-argentina.com.ar/AGO2007/educ239.htm.

GROSS, Manuel. Los equipos de trabajo efectivos. [En línea] www.liderazgo.com.ec.

ITALO, Hurtado. 2007. *INVESTIGACION CIENTIFICA*. QUITO : SEDITORES, 2007.

JESUS, Sarria. El Liderazgo en el contexto escolar. [En línea] www.monografias.com › Educacion.

2008. La axiología de los valores. [En línea] julio de 2008. www.mailxmail.com › .

LOPEZ, Maria Elena. 2004. *Inteligencia Emocional*. Colombia : ediciones gama, 2004.

LOZANO, Carlos. 2006. Qué es la gestión? *Entorno empresarial . com*. [En línea] 2006.
http://www.entorno-empresarial.com/imprimir.php?id=5.

MORAN MARQUEZ, Francisco. 1.996. *LIDERAZGO EN ALTA GERENCIA EDUCATIVA*. Guayaquil : Dpto. publicaciones Universidad de Guayaquil, 1.996.

- MORAN, Francisco. 1999.** *Valores Humanos*. Guayaquil : Editorial pedagógica, 1999.
- NAVARRO RODRIGUEZ, Miguel. 2008.** Dimensión comunitaria de la gestión. [En línea] 15 de abril de 2008. www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/.
- OREJUELA, Eduardo. 1999.** *Relaciones Humanas*. Guayaquil : s.n., 1999.
- P&M. 2011.** *ORIENTACION EN VALORES, ADOLESCENTES DE HOY -- - Padres Mañana*. Quito : Consultores Educativos, 2011.
- PACHECO, Oswaldo. 2003.** *INVESTIGACION III*. GUAYAQUIL : NUEVA LUZ, 2003.
- PEDAGÓGICA, COMISION. 2007.** PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. 2007.
- PEÑA, Madelen.** Ética, Moral y Axiología. [En línea] [es.wikipedia.org/wiki/Valor_\(axiología\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_(axiología)).
- plantel, Autoridades del. 2008.** *PEI*. Quito : s.n., 2008.
- Puertas, Francesc. 2008.** Te conoces como líder. [En línea] 2008. autoevaluacin-te-conoces-como-lide...
- RUBIO, Pedro. 2007.** Gestión. *Monografías*. [En línea] 2007.
- Stoner, James, 1996.** *Administración*. México : Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- varios. 2002.** *ENCICLOPEDIA DE LA PEDAGOGIA*. s.l. : ESPASA CALPE, S. A, 2002.
- Varios. 2002.** *Enciclopedia de la Pedagogía - El profesor*. s.l. : ESPASA CALPE, S.A, 2002.
- VITERI DIAZ, G. 2006.** Situación de la Educación en el Ecuador. [En línea] 2006. <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/index.htm>.
- VITERI, Galo. 2003.** Observatorio Social del Ecuador. [En línea] Noviembre de 2003. <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2006/gvd.htm>.

9. APÉNDICES

ANEXOS:

Fig. N.1

Instalaciones del plantel



PROPUESTA DE MEJORA:

” Sensibilización en contra de la violencia en estudiantes y padres de familia de la institución “

Fig. 2



Reducir el estrés en adolescentes. Violencia tecnológica (tomado de la web)

Fig. 3



Fig. 4



Área Administrativa.



Fig. 5

Organización de equipos de trabajo- semana cultural.



Fig. 6

Organización de los trabajos de los alumnos de 2do de bachillerato (participación estudiantil).



Fig. 7

Charla de valores humanos.



Fig. 8

Laboratorio de Ciencias Naturales



Fig. 9

Utilización de las Tics en Lengua extranjera.



Fig. 10

Trabajo de Ciencias sociales.



Fig. 11

Clase de investigación.



Fig. 12

Información sobre Ingreso a la Universidad con 3ro de bachillerato.



ENCUESTAS APLICADAS

Apéndice 1

Formato de encuesta a directivos
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
 MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativos

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

INFORMACIÓN PERSONAL:

- SEXO: Masculino Femenino
- EDAD: _____

INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

- Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

- Provincia.....
- Cantón.....
- Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

e) Particular religioso ()

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 en la institución ()
 b) Los resultados obtenidos en la institución ()
 c) El valor y tiempo empleados en la institución ()
 d) Otros (especifique).....

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

- SI (_____) NO (_____)

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

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

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

- SI (_____) NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Son innatas.			
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.			
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia.			

e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.			
----	-----------------------------------------------------------------------	--	--	--

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

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

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

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

11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución 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.			

LA PREGUNTA 12, 13 Y 14 DEBEN SER RESPONDIDAS CON TÉRMINOS SÍ O NO.

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

- (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- (____) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de proyectos, planes y Programaciones de la institución.
- (____) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- (____) Mantener actualizada la metodología.
- (____) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- (____) 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. (____)

MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN

Apéndice N° 2

Formato de encuesta a docentes.

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

ENCUESTA A DOCENTES

Sr.(a) Profesor (a):

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS PERSONALES:

- SEXO: Masculino Femenino
- EDAD: _____

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

- **Nombre del establecimiento educativo**.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

- **Provincia**.....
- **Cantón**.....
- **Sector: Urbano** () **Rural** ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- f) Fiscal ()
- g) Fisco misional ()
- h) Municipal ()
- i) Particular laico ()
- j) Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
17. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
18. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
19. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
20. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes - estudiantes - familias - asociación civil - padres y representantes - consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
21. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
22. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
23. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
24. Resistencia en los compañeros o Director/Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
25. Sentirme poco integrado en la escuela y los compañeros.			
26. Desacuerdo continuo en las relaciones con el Director/Rector del centro educativo.			
27. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
28. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
29. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
30. Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.			
31. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
32. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

--	--	--	--

MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN

Apéndice N° 3

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

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

Le pedimos 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.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS PERSONALES:

- SEXO: Masculino Femenino
- EDAD: _____

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

- **Nombre del establecimiento educativo**.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

- **Provincia**.....
- **Cantón**.....
- **Sector: Urbano** () **Rural** ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- k) Fiscal ()
- l) Fisco misional ()

- m) Municipal ()
 n) Particular laico ()
 o) Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
33. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
34. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
35. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
36. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases.				
37. En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo				
38. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
39. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
40. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
41. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
42. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
43. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.				
44. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
45. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
46. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN

Apéndice N° 4

Formato de encuesta aplicada a representantes legales.

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

ENCUESTA A REPRESENTANTES LEGALES

Señor (a) Representante Legal:

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

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:

4. SIEMPRE
5. A VECES
6. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS PERSONALES:

- SEXO: Masculino Femenino
- EDAD: _____

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

- **Nombre del establecimiento educativo**.....
- UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:
- **Provincia**.....
- **Cantón**.....
- **Sector: Urbano () Rural ()**

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- p) Fiscal ()
- q) Fisco misional ()
- r) Municipal ()
- s) Particular laico ()

t) Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
47. El rol de los representantes legales va más allá de controlar el proceso de enseñanza aprendizaje de sus representados.			
48. La propuesta pedagógica del centro educativo es innovadora y supera las prácticas tradicionales de educación.			
49. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
50. Los representantes legales son informados a tiempo sobre las novedades que suceden en la institución y con sus representados.			
51. Cuando se acerca a la institución para conversar con alguna autoridad o profesor es atendido de la mejor manera.			
52. La institución educativa se rige por políticas y reglas claras.			
53. La educación que recibe su representado es integral porque toma en cuenta el campo científico, técnico y valores.			
54. Las opiniones de los representantes legales son tomadas en cuenta al momento de tomar una decisión fundamental para la institución.			
55. El servicio que brindan las personas que laboran en el centro educativo es de calidad y calidez.			
56. Los valores predominan en las decisiones del centro educativo.			
57. La biblioteca, salas de audiovisuales, laboratorios y otros departamentos están al servicio de su representado.			
58. Se siente comprometido/a con las decisiones tomadas por la directiva de los Representantes Legales del aula.			
59. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, administrativa y financiera.			
60. La unidad educativa promueve actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio-cultural con la participación de autoridades, representantes legales, docentes y estudiantes.			
61. La Directiva de los Representantes Legales del aula colabora en las actividades propuestas por las autoridades, padres de familia y profesores.			
62. Las actividades que realiza el Comité Central del Padres de Familia son apoyadas por las autoridades.			

--	--	--	--

MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN