



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión del liderazgo y valores en el colegio Rafael Chico Peñaherrera, cantón Girón, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2011 - 2012”

Tesis de grado.

AUTOR:

Mora Ochoa, Luis Gustavo

DIRECTORA:

Franco Abad, Ximena del Pilar, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 30 de Abril del 2012

Mgs.

Ximena Franco Abad

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: Luis Gustavo Mora Ochoa, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académicos -legales pertinentes.

.....

Mgs. Ximena Franco Abad

DIRECTORA DE TESIS

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Luis Gustavo Mora Ochoa, declaro ser autor 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 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".

Loja, 26 de abril del 2012



Luis Gustavo Mora Ochoa

CI. 0101887669

AUTORÍA

Yo, Luis Gustavo Mora Ochoa, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Gustavo Mora Ochoa', written over a horizontal dotted line.

Luis Gustavo Mora Ochoa
CI. 0101887669

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi madre Blanca Ochoa, quién supo apoyarme en mis decisiones, para crecer como un buen profesional y persona formándome con valores éticos y morales, quién supo darme la mano siempre impulsándome con ímpetu y valentía para seguir adelante y culminar con esta etapa de mi vida.

A mis hijos: Ivania, Aracely y Joel por aportar con un granito de arena en cada momento de mi vida y sentir que todo es posible cuando existe voluntad y perseverancia.

Luis Gustavo

AGRADECIMIENTO

Luego de culminar la presente tesis de grado, quiero manifestar mi sincero agradecimiento a cada una de las personas que han intervenido para que este trabajo haya sido posible.

A Dios por darnos la perseverancia y capacidad para poder lograr los objetivos propuestos.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por los conocimientos obtenidos durante la trayectoria de estudios de postgrado.

A nuestra directora de tesis la Mgs. Ximena Franco, quién a pesar de sus múltiples ocupaciones buscó el tiempo apropiado para dirigir el desarrollo de este proyecto.

Luis Gustavo

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Girón, 19 de marzo del 2012

Lcdo.

Juan Chasi

RECTOR DEL COLEGIO RAFAEL CHICO PEÑAHERRERA

Presente.-

De mis consideraciones:

Luego de expresarle un cordial saludo permitame informarle que me encuentro realizando mis estudios de postgrado y mi tesis previa a la obtención del título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo en la Universidad Técnica Particular de Loja.

El tema es "Gestión del Liderazgo y Valores en el Colegio Rafael Chico Peñaherrera", motivo por el cual, se digno concederme la autorización correspondiente a fin de que se me brinde la información y facilidades necesarias para realizar mi trabajo de grado en beneficio de esta prestigiosa institución.

Por la favorable atención se digno en dar al presente anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente:

Luis Gustavo Mora Ochoa

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	XI
RESUMEN	XII
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. La gestión Educativa.....	5
2.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Importancia.....	6
2.1.3. Tipos de Gestión.....	7
2.2. Liderazgo Educativo.....	9
2.2.1. Concepto.....	9
2.2.2. Tipos.....	12
2.2.3. Características.....	13
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	14
2.4. Los valores y la educación.....	21
3. METODOLOGÍA.....	33
3.1 Participantes.....	33
3.2 Materiales e Instrumentos.....	37
3.3 Método y procedimiento.....	39
4. RESULTADOS.....	42

4.1. DIAGNÓSTICO.....	42
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	42
4.1.1.1. El manual de organización.....	42
4.1.1.2. El código de Ética.....	43
4.1.1.3. El plan estratégico.....	44
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	46
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	48
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	53
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	55
4.1.2.1. Misión y visión.....	55
4.1.2.2. El Organigrama.....	58
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	59
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.....	66
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	67
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	69
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	70
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	72
4.1.3. Análisis FODA.....	74
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	74
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	75
4.1.3.3. Matriz FODA.....	76
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	78
4.2.1. De los directivos.....	78
4.2.2. De los Profesores.....	90
4.2.3. De las estudiantes.....	92
4.2.4. De Los Padres de Familia.....	93
4.2.5. Matriz de problemáticas.....	94
5. DISCUSIÓN.....	96
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	104
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	107
8. BIBLIOGRAFÍA.....	113
9. APÉNDICES.....	117

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla N° 1, Personal directivo por sexo y edad.....	33
Tabla N° 2, Personal docente por sexo.....	34
Tabla N° 3, Personal docente por edad.....	34
Tabla N° 4, Docentes y directivos por título académico.....	35
Tabla N° 5, Personal administrativo y de servicios.....	36
Tabla N° 6, Población estudiantil por edad.....	36
Tabla N° 7, Población estudiantil por ciclo.....	37
Tabla N° 8, Población y muestras de encuestas y entrevistas.....	40
Tabla N° 9, Análisis interno del FODA del colegio Rafael Chico P...	76
Tabla N° 10, Análisis externo del FODA del colegio Rafael Chico P..	77
Tabla N° 11, Forma de organización de los equipos de trabajo del Colegio Rafael Chico	78
Tabla N° 12, Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización del colegio Rafael Chico P.....	78
Tabla N° 13, Tareas del personal del colegio Rafael Chico P. y el Manual de Normas.....	79
Tabla N° 14, El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones del colegio Rafael Chico P.....	79
Tabla N° 15, Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos en el colegio Rafael Chico P.....	80
Tabla N° 16, Promoción de la administración y liderazgo del colegio Rafael Chico P.....	80
Tabla N° 17, Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir un colegio.....	81
Tabla N° 18, Promoción para mejorar el desempeño y progreso del	

colegio Rafael Chico P.....	82
Tabla N° 19, Organismos que integran el colegio Rafael Chico P.....	83
Tabla N° 20, Actividades del equipo educativo o junta de jefes de área del colegio Rafael Chico P.....	83
Tabla N° 21, Las juntas de profesores de área y sus funciones en el colegio Rafael Chico P.....	84
Tabla N° 22, La gestión pedagógica diagnóstico y soluciones.....	85
Tabla N° 23, Material de planificación educativa del colegio R. Ch.....	85
Tabla N° 24, Resultados de la encuesta a profesores del colegio R. Ch...	90
Tabla N° 25, Resultados de la encuesta a las estudiantes del colegio Rafael Chico P.....	92
Tabla N° 26, Resultados de la encuesta a padres de familia del colegio Rafael Chico P.....	93
Tabla N° 27, Problemas en la gestión y liderazgo del colegio R. Ch.	94
Tabla N° 28, Propuesta de actividades del plan de mejoras.....	109
Tabla N° 29, presupuesto para el plan de mejora del colegio R. Ch...	111
Tabla N° 30, Cronograma de la propuesta de mejora del colegio R. Ch.	112

RESUMEN

El presente trabajo de investigación analiza la situación de la gestión, liderazgo y valores educativos del colegio Rafael Chico Peñaherrera del cantón Girón, mediante la observación directa de los instrumentos curriculares existentes en el plantel y la aplicación de la técnica de encuestas realizadas a los directivos, miembros del consejo ejecutivo, a los profesores, a los estudiantes y a los padres de familia. También se manejó la técnica de la entrevista realizada a las autoridades y miembros del consejo ejecutivo.

Al concluir esta investigación los resultados determinan que las autoridades ejercen un bajo nivel de liderazgo y la opinión sobre los profesores tampoco indican que es una fortaleza sobre este aspecto. En cuanto a los valores que se practican en el plantel, los resultados son satisfactorios.

Para fortalecer el potencial de gestión y liderazgo, ofrecemos un plan de mejoras dirigido a elevar el nivel y la calidad de educación en este plantel educativo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito investigar la gestión educativa en lo relacionado con la gestión del liderazgo y los valores que se realiza en el colegio Rafael Chico Peñaherrera del Cantón Girón, Provincia del Azuay.

El plantel tiene 29 años de vida institucional y ha ofrecido 23 promociones de bachilleres en forma alternada secretarias en español y contadoras hasta hace ocho años. Últimamente ofrece solo bachilleres en Contabilidad.

El tema de liderazgo hoy en día es muy interesante tratar en los planteles educativos ya que incide directamente en el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos, en el bienestar y en el desarrollo de la institución.

Es por ello que se ha emprendido realizar una investigación en este plantel para conocer la situación de la gestión educativa y liderazgo que se da en la actualidad con miras a determinar sus puntos bajos que impiden o que frenan el desarrollo de la institución.

Se debe tener en cuenta que el tema que se trata en la investigación tiene enorme importancia en la calidad de la educación que se imparte en ella. Cuando se logra ofrecer un buen servicio de enseñanza- aprendizaje, entonces el plantel adquiere prestigio el mismo que al alcanzarlo debe mantenerlo a toda costa. Pero para que ello ocurra, la institución debe estar administrada por líderes de alto nivel.

Realizando una breve historia de los documentos administrativos y pedagógicos con que cuenta la institución, se conoció lo siguiente:

En 1997 el plantel cuenta con el Primer Reglamento Interno; en el 2003 posee el primer Proyecto Educativo Institucional. Más adelante desde el 2010, el plantel dispone del Código de Convivencia que se lo actualizó el año lectivo 2011-2012. Recientemente el último proyecto aprobado que ha conseguido se refiere al Plan de Transformación Institucional 2009-2012 de fecha 26 de septiembre del 2011. Los planes operativos anuales (POA) los viene realizando anualmente.

Como se puede observar el colegio investigado cuenta con pocos instrumentos pedagógicos y administrativos y los que posee, la mayor parte de ellos no los tiene actualizado.

Por otro lado se indica que no se ha llegado a conocer que se hayan realizado investigaciones ni a nivel de la institución ni a nivel local sobre gestión de liderazgo y valores. Posiblemente hayan trabajos de tesis sobre este tema pero no ha llegado a nuestro conocimiento.

Con el presente trabajo se espera mejorar la calidad de la educación que en caso de lograrlo las mayores beneficiadas son las estudiantes que se educan en este plantel. Paralelamente los beneficiados son también los padres de familia y todo el personal que labora en la institución. Los padres de familia al tener a sus hijas en un plantel de renombre por su buena enseñanza- aprendizaje, van a sentirse alagados y seguros que sus herederas van a tener buenas oportunidades de trabajo a nivel de bachiller o a seguir superándose en la universidad.

Igualmente las autoridades educativas y el personal docente van a sentirse con su autoestima enaltecido por pertenecer y laborar en un colegio que esté a la vanguardia en la educación local y provincial. El disponer de un colegio de calidad es beneficioso para todo el cantón y para los cantones aledaños de San Fernando y Santa Isabel que son lugares donde también provienen alumnas a este plantel.

Para el presente trabajo de investigación se contó con el apoyo de las autoridades del plantel, de los compañeros docentes, de los padres de familia y de las alumnas quienes siempre estuvieron prestos en facilitar su colaboración, gestos positivos que impulsaron la consecución del presente trabajo.

Como objetivos de esta investigación tenemos: analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el colegio investigado.

Desarrollar la capacidad de análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito de liderazgo dirigidos a modernizar la educación en el plantel.

Conocer los documentos, proyectos y planificaciones que tiene el plantel educativo y los que necesita tenerlos para la buena administración del colegio dirigido a una educación de calidad.

Conocer el nivel de liderazgo que ejercen las autoridades del plantel y como ha incidido en el alumnado, en los docentes, en los padres de familia y en la comunidad donde se encuentra localizado.

Ofrecer un plan de mejoras encaminado a fortalecer la institución la misma que estará dirigida a solventar los puntos débiles y así alcanzar una formación digna, eficaz, a la altura de la educación de culturas modernas en los tiempos actuales.

Para ello se ejecutó encuestas a los directivos, docentes, alumnas, padres de familia y entrevistas a los directivos y miembros del consejo ejecutivo. Además se realizó la revisión de la documentación pedagógica y administrativa que utiliza el plantel.

Luego del análisis respectivo de los datos obtenidos, se ha llegado a algunas conclusiones interesantes entre las cuales consta el de mejorar el nivel de liderazgo de las autoridades y del consejo ejecutivo.

Se invita a leer este trabajo de investigación que posee importantes conclusiones sobre gestión de liderazgo y valores en el colegio Rafael Chico P. los mismos que sirvieron de base para proponer un plan de mejoras dirigido a fortalecer el funcionamiento del colegio y cumpla un papel protagónico en la educación secundaria del cantón Girón, en momentos en que las leyes de educación ecuatorianas está en constantes cambios de todo su sistema: proceso de enseñanza, revisión de currículo, nueva planificación - por bloques curriculares y destrezas con criterios de desempeño- jornada laboral, evaluación a los docentes, nuevo bachillerato, infraestructura a cargo de municipios, etc.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión Educativa

2.1.1 Concepto

La gestión educativa es un proceso encaminado a transformar en forma permanente a las instituciones de educación con el propósito de dar el mejor servicio formativo a las estudiantes. Se espera que ellas sean dotadas con las suficientes armas del conocimiento capaz no solo de acoplarse a su comunidad sino de transformarlo.

Este proceso de cambio permanente en los planteles educativos se hace cada vez mas necesario y a mayor velocidad por el impacto de la globalización en los últimos 25 años, según IPE (2000), cuya velocidad de cambio vuelven obsoletos las tecnologías en menos de dos años (p. 4).

Toda gestión educativa si bien debe centrarse en atender a los estudiantes, sin embargo a más de ellos debe también preocuparse de las necesidades de los docentes, personal administrativo, de las necesidades de los padres de familia y de la comunidad en general en la cual está insertada.

La gestión educativa “es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales” (p.4).

Según este concepto, la gestión educativa se encamina o trata sobre los proyectos que tienen el propósito de fortalecer la autonomía de los planteles sin salirse de la política educativa gubernamental y más bien apoyando a las necesidades

educativas de la comunidad o región en la que se encuentre. Esta acción coadyuva a mejorar y enriquecer los procesos pedagógicos de los planteles.

2.1.2 Importancia

La gestión educativa trata de coordinar el trabajo de un grupo de docentes conducidos a “lograr resultados de alta calidad” Ivancevich (1997). Si ese esfuerzo no es coordinado por alguien no se va a llegar a esos resultados (p. 1). Es por ello que es fundamental la formación y las aptitudes de la persona que está al frente de una institución ya que ese plantel caminará al ritmo que le imponga ese rector.

Si se toma en cuenta que la gestión educativa es un proceso que se logra solo con el trabajo coordinado y bien direccionado de los docentes, el director de una institución educativa obligadamente debe ser alguien que sepa manejar grupos de trabajo.

Se vio otros criterios sobre la importancia de la gestión educativa. Según el Ministerio de Educación argentino (2007) al hablar de gestión educativa, se tiene que repensar en las modalidades de gestionar por parte de los planteles educativos para que “funcionen como instituciones sensibles e inteligentes, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus alumnos” (p.1).

Según Terán Olguín, Rito (2005) la noción de gestión educativa en los planteles educativos mexicanos no tiene más de unos 20 años cuando estas consideraciones modificaron la manera de organizar y dirigir las instituciones educativas. Este autor manifiesta que la gestión educativa es una “manera alterna de asumir la dirección de las instituciones”. Enfatiza que la gestión educativa tiene que ver con el nivel de organización que para él significa: “la presencia de procesos de planeación y evaluación para su desarrollo; la participación colegiada de sus comunidades; la

transformación de las políticas educativas en actividades concretas y programáticas; el funcionamiento de disposiciones normativas para regular y hacer eficiente el quehacer escolar; el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido claro en lo académico; la preparación y actualización del cuerpo directivo como mecanismo para una visión organizacional y una administración competente” (p.1).

Además acota que es un elemento fundamental de la gestión educativa, sus directivos pues ellos “requieren ciertas capacidades de gestión importantes como son: la de reflexión sobre escenarios futuros y estrategias de cambio, la de manejo de información y comprensión sobre sus propios procesos de gestión y política educativa, la de identificación y formulación de innovaciones; así como la de gestión de procesos de concertación, trabajo en equipo y liderazgo” (p. 1).

Según este investigador educativo mexicano la gestión educativa es un término que no lleva más de dos décadas la misma que desde su implantación modificó la organización y dirección de los planteles educativos en México.

También indica que la gestión educativa es un término alterno de dirección de las instituciones fundamentado en el nivel de organización la misma que comprende un conjunto de acciones modernas que deben imperar en todo plantel educativo entre ellas considera importante que se de un liderazgo profesional que actúe con seguridad. En resumen aconseja que el cuerpo directivo de un plantel tenga la suficiente preparación y actualización para convertirse en un grupo competente que lidere los cambios en el campo educativo con el propósito de ofrecer estudiantes que se desenvuelvan con éxito en el mundo moderno.

2.1.3 Tipos de Gestión

Según el portal Colombia Aprende del Ministerio de Educación de Colombia (2008) la gestión educativa comprende cuatro tipos o elementos de gestión que son los

siguientes: la dirección de las instituciones, la gestión académica, el manejo eficiente de los recursos y la gestión de la comunidad.

La Gestión Directiva “se refiere al como debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir se encarga de: direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar, las relaciones con el entorno. El rector o director y su equipo de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su Institución. La Gestión Directiva 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” (p.1).

La Gestión Pedagógica y Académica “es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. Es el área de: los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases, seguimiento académico. Enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional” (p.1).

La Gestión Administrativa y Financiera “es la que se encarga del uso efectivo de los recursos; tiene a su cargo: todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable” (p.1).

La gestión de la comunidad “se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos” (p.1).

Realizando un comentario sobre los tipos de gestión del Ministerio de Educación colombiano tenemos:

A la gestión directiva le asignan el trabajo de ser el eje central y tiene el propósito de velar por las demás áreas con el fin que todas trabajen por alcanzar la visión institucional. Además el que dirige el plantel educativo entre otras tareas tiene el de evaluar la función de la institución, trabajo que debe realizarlo con su equipo de función.

La gestión pedagógica académica es en cambio donde tiene lugar todo lo relacionado a la pedagogía institucional, a las clases y a la supervisión de seguimiento académico. En este sentido su trabajo apunta a que los estudiantes desarrollen las competencias previamente establecidas que tienen como fin el desarrollo y buen desempeño profesional.

La gestión administrativa y financiera en cambio es la que realiza el trabajo de apoyo a los otros tipos de gestión, de tal manera que todas las áreas funcionen sin tropiezos. Dentro de esta área esta lo que corresponde a la administración del talento humano, de los servicios y del buen funcionamiento de la planta física del plantel educativo.

La gestión de la comunidad es la encargada de relacionar el colegio con la comunidad a la que pertenece no solo proporcionando la participación y la convivencia de ellos sino preocupándose por la inclusión de la población especial que se encuentra allí insertada.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1 Concepto

El líder educativo según Ortiz, Alexander (2002) es aquella persona con quien se da una relación “dominio – subordinación “.con un grupo de docentes (p.1). Esta

persona que es generalmente el rector o director ejerce ascendencia mayor que cualquier otro docente lo pueda ejercer.

Desde otro punto de vista el liderazgo educacional según Bolívar, Antonio (2010) manifiesta que los planteles educativos con futuro son “aquellos que tengan capacidad para aprender a desarrollarse y hacer frente al cambio”. Pero para que esto suceda necesariamente las instituciones educativas necesitan de autonomía que les faculten “poner en marcha proyectos propios y aprender de la experiencia” (p.12).

Para que esto ocurra se debe incrementar la capacidad local del plantel educativo para mejorar, contribuyendo con los recursos indispensables y dando el apoyo necesario por su desarrollo. También es menester que se rediseñen o se reestructuren los planteles educativos para que se conviertan en verdaderos centros de aprendizaje no solo para los estudiantes sino para los mismos profesores.

Además Bolívar, considera que todas las decisiones que se realicen en un centro educativo debe apuntar a mejorar la calidad del aprendizaje y ello se consigue con líderes docentes que cuenten con suficiente autonomía y libertad para tomar decisiones sobre el currículum, la selección de profesores, la capacitación, la evaluación y otras resoluciones importantes. Es por ello que cada vez más países optan por una toma de decisiones descentralizadas la misma que trata de equilibrar a los regímenes que utilizan modelos centralizados que recurren a instrumentos como las pruebas estandarizadas (p.12).

De acuerdo a estas opiniones, en nuestro país no se podría mejorar la educación pública desde los centros educativos porque los docentes y directivos no tienen la autonomía ni la libertad para tomar decisiones importantes ya que nuestra educación emplea un modelo de control vertical al que hay que alinearse obligatoriamente a como de lugar. En este sentido el autor enfatiza que los “modelos verticales y

burocráticos están en crisis” cuyas evidencias de su “fracaso son las constantes y sucesivas reformas” y contrarreformas (p.12).

En todo caso Bolívar, afirma que la mejora de educación debe darse desde adentro y resultaría más efectivo si se lo hace de manera colectiva involucrándoles a todos ellos a la búsqueda de sus propios objetivos. Sobre esta última opinión en nuestro país resulta en la educación pública, muy difícil realizarlo sobre todo por que existen parámetros determinados por el Ministerio de Educación a los que hay que obedecer y cumplir y es imposible salirse de ese libreto.

Respecto a los establecimientos particulares, creemos que tienen mayor autonomía y libertad para que cada establecimiento diseñe sus objetivos en base a sus realidades financieras, a la demanda de estudiantes y al criterio de sus autoridades.

Según Jordi López (2005) el liderazgo es “un conjunto de actividades, especialmente relacionadas con las comunicaciones interpersonales, a través de las cuales un superior influye o modifica los comportamientos de otras personas a fin de alcanzar unos objetivos”, además acota que el liderazgo es “un proceso de influencia entre líder y sus seguidores con el propósito de lograr unos objetivos” (p.27).

De acuerdo a esta visión el liderazgo se refiere o engloba a todas las actividades y acciones que emplea una persona para influir en otras personas con el propósito de alcanzar unos objetivos. Dentro del campo educativo el liderazgo comprende todas aquellas acciones que emplea un docente o directivo para lograr unos objetivos encaminados a mejorar el proceso pedagógico sin utilizar medios coercitivos.

2.2.2 Tipos

Según Pradas, Silvia (2011), los medios de información son más poderosos que cualquier imagen tradicional de un líder carismático y entonces asoman nuevos tipos de líderes.

Liderazgo Calichín'g.- “Toda su capacidad se centra fundamentalmente en el crecimiento profesional de sus colaboradores”. Ella manifiesta que este tipo de liderazgo es aquel que pone todo su empeño en mejorar la profesionalización de todos los docentes con el propósito de implicarse y desarrollar los proyectos que han determinado realizarlo.

Liderazgo Afiliativo.- Indica que para estos líderes es importante “crear un buen clima social en la organización” donde “sus colaboradores se sientan a gusto en el trabajo”. Como se puede ver estos líderes le apuestan a crear un ambiente amigable con el fin de que los docentes rindan de una manera más efectiva y colaboradora en los diferentes proyectos que se ejecuten.

Liderazgo Autorizado.-es aquel líder que “adquiere prestigio” y por su reputación y crédito es el que cómodamente a sus admiradores les “proporciona visión a largo plazo” (p.1).

Según Tannebaum & Schmidt, (1958) el liderazgo son de dos tipos: el autoritario y el democrático. Para estos autores el líder autoritario es aquel que determina “todas las políticas”, en cambio el líder democrático participa de tal modo que “las políticas están abiertas a discusión y decisiones del grupo” (p.63).

También estos autores indicaron que entre estos dos extremos de liderazgo existen una variedad de estilos de comportamiento de líderes unos más autoritarios o menos autoritarios, otros poco democráticos y otros muy democráticos.

De acuerdo a estas opiniones el líder autoritario es el que determina todas las políticas en la institución educativa y el líder democrático es aquel que pone a consideración y discusión las políticas a tomar.

También indican que cuando un líder democrático se extiende o da libertad mas allá de su control puede la institución tomar un estilo de *laissez – faire*. Este comportamiento corresponde o es propio cuando el personal o el grupo hacen lo que quieran, “nadie determina políticas ni procedimientos” y ninguno influye sobre ningún otro. En resumen aquí no se da ningún tipo de liderazgo, si se presenta es de tipo “informal e incidental” (p.65).

2.2.2.3 Características

Según Fischman, David (2000) “Los líderes alcanzan su poder por diferentes medios: algunos lo obtienen porque son visionarios, otros por su creatividad y otros por su integridad. Pero todos tienen un elemento en común que les otorga la denominación de líderes: pasión por lo que hacen.” (p.1)

Como se puede observar, este autor afirma que los líderes llegan a tener poder por diferentes medios, pero todos se caracterizan por tener un elemento común que es la pasión por lo que hacen. Desde este punto de vista todo líder realiza constantemente y fervorosamente un trabajo tenaz que irradia ejemplo a seguir a los demás.

Ortiz, Alexander (2002) también indica que el “liderazgo es el proceso y el líder es la persona” que se destaca o no en la dirigencia de de una organización educativa. Entre las características que debe tener el liderazgo educacional o un líder educativo están las siguientes: tener la inteligencia, el conocimiento, la disposición de investigar, cuestionar, tomar decisiones, evaluar y mejorar en los puntos donde se detecta que haya debilidad (p.1).

Por otro lado el líder educativo debe tener habilidades para crear espacios que sean estimulantes, positivos y favorables para el desarrollo y la prosperidad de los educadores y de los estudiantes.

Otra de las características que debe tener un líder educativo es la responsabilidad en lograr alcanzar las metas establecidas y para ello necesita manejar inteligentemente al grupo de profesores, ya que la calidad del nivel educativo de los estudiantes depende directamente de la calidad de ese grupo de profesores.

El líder tiene que ser creíble, es decir que promueve confianza y seguridad. De esa persona no se espera traición, deshonestidad o indiferencia cuando necesite ayuda. Por otro lado cuando se habla de liderazgo educativo hablamos de trabajo en grupo, de ocuparse por el bienestar y el progreso de ese grupo. Por lo tanto no podemos hablar de liderazgo de una institución educativa donde cada docente o directivo trabaja individualmente.

Líder educativo no es aquella persona que se cree que tiene todas las respuestas sino que debe ser humilde y admitir que necesita los conocimientos y experiencias de todos los demás del grupo para salir adelante, por lo tanto el líder debe crear un ambiente agradable donde todos tengan una actitud positiva.

2.3 Diferencia entre Directivo y Líder

El directivo es esa persona que llega a dirigir una institución cuya autoridad está amparada en el cargo que ocupa y en las competencias que le da la ley o las normas de esa institución. Es la persona que da permisos o que lo niega, es la persona que justifica o no las inasistencias, es la persona que sanciona por las actividades que no lo realiza bien o no cumple alguna norma de respeto, etc.

El líder en cambio es aquel que puede tener un cargo o no tenerlo pero sus actitudes, su forma de pensar, engloba necesidades y anhelos del grupo y se transforma en un referente de ellos. De tal modo que en las diferentes actividades que realizan cotidianamente, siempre está presente la actitud de ese líder o líderes al cual se sienten identificados en seguirlo.

Pero el trabajo de un líder se desarrolla por lo general enfocado en un campo desconocido o algo nuevo, revolucionador, que necesita el trabajo coordinado y solidario de todos que si no los hacen, no es por una sanción legal sino son llevados porque creen en él.

Según Maxwell John C (2005) “un lugar en la cima no hace que nadie sea un líder”. Esta afirmación indica que el cargo no le hace al líder sino que el liderazgo se da por la influencia que realizan los demás (p.4).

Las personas que creen que el cargo de directivo les convierte automáticamente en líderes, están equivocados ya que su influencia no irá más allá de las órdenes que dan, ya que para influir en el personal (subalternos) es un asunto de disposición y no de posición (p.7).

Por otro lado para mejorar el trabajo y el desarrollo de una organización se necesita líderes intermedios que coordinen con el líder principal, esto hará que el trabajo y la misión de la institución tenga mayor éxito. Si no hay líderes intermedios al líder principal le tocará hacer un esfuerzo para mover a todo el personal hacia una meta común (p. 7).

Es por ello que para ser líder no solo se necesita estar en la cima de una organización sino que se puede ser líder en cualquier nivel y espacio de la organización, solo necesita que marquen la diferencia (p. 7).

El líder es la persona que influye en los demás y tenga o no tenga una posición o cargo dentro de una organización. Obviamente que si esa persona es un líder y además es el director su influencia será mayor.

Según Urbina Dionisio (2008):

Directivo	Líder
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una gran cantidad de jefes que no tienen cualidades de líder. En las organizaciones las metas se cumplen vía leyes y más disponibilidades y órdenes emanadas por el jefe. En estas instituciones lo que importa es cumplir las metas de la organización relegando a un segundo plano los problemas y aspiraciones del personal subalterno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las opiniones que se realizan sobre el líder, es sobre personas que no cumplen el papel de directivo.
<ul style="list-style-type: none"> • No consulta con los demás sino que su idea para solucionar algo ordena que se ejecute. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha a los demás. Antes de tomar una decisión sobre algo consulta a los demás y da la oportunidad de que den sus ideas escogiendo no la idea que previamente tuvo él sobre algo, sino que escoge la mejor idea que surja del diálogo. Esa idea puede incluso venir de un enemigo de él, pero si es la mejor idea la toma.
<ul style="list-style-type: none"> • Todo directivo de un establecimiento sea director o rector, su autoridad proviene de un nombramiento o de una 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder existe por la buena voluntad de las personas que le siguen basados en el ejemplo que

acción de personal la misma que le da todos los derechos legales para administrar el establecimiento, al mismo tiempo que le da el poder de sancionar al personal que no acate sus disposiciones o que no cumpla sus deberes de acuerdo a la ley.

- Continuamente el directivo da a entender a todo el personal que es él, el que ordena (aquí mando yo). En cualquier toma de decisión terminará imponiéndose su decisión sin importar que sea la más correcta.
- Si le temes a tu superior o a tus superiores eso indica que tienes jefes. Todo jefe inspira miedo y por lo general a ellos le sonrían por delante y lo critican en su ausencia.
- Cuando algo sale mal el directivo enseguida busca al culpable para recriminarle y sancionarle y con esta acción cree haber corregido esa falla.

da continuamente, los mismos que son cargados de afectividad. El líder no necesita de nombramientos para ejercer su influencia u otros credenciales, sino lo que exhibe es su desempeño generoso, su dinamismo y su energía dirigida en sacar adelante al grupo.

- El no ordena sino es la persona que va al frente del grupo comprometiéndose en realizar y apoyar las tareas que son asignadas al grupo.
- Es aquel que inspira confianza, les entusiasma a trabajar y cuando el está presente el grupo se siente fortalecido y con más ganas de trabajar.
- Investiga las razones por las cuales se produjo alguna falta o se tuvo inconvenientes y cuando lo determina lo corrige y le enseña para que no vuelva a cometer esos errores sin recriminarle sino rehabilitándole y ofreciéndole su mano cuando la necesite.

- El directivo asigna las actividades que debe realizar cada quien y ordena que lo cumplan, luego contempla y controla quienes no cumplen su orden.
- El directivo sabe hacer las cosas: manejar a la gente, lo masifica a las personas y le convierte en un número y en ficha cuando requiere información de esa persona.
- Los que trabajan con un jefe que no es líder lo realizan en un ambiente sin ilusión, aburrido y acuden al trabajo porque simplemente tienen que trabajar.
- El jefe es el que llega a tiempo a su trabajo, es el responsable de su comportamiento, del comportamiento de sus subordinados y del rendimiento de la institución. Su preocupación es alcanzar las metas trazadas por la organización sin importar el trabajo y el esfuerzo realizado por los subalternos.
- El líder da el ejemplo con su trabajo que le han asignado y lo cumple con responsabilidad y está presto a colaborar con los demás del grupo si es que tuvieran algún inconveniente al cumplirlo.
- El líder es el que enseña como se deben hacer las cosas, se da el trabajo de señalar los caminos que pueden tomar para realizar ese trabajo. Antes de eso los prepara y les trata al personal por su nombre si son pocos, o en caso contrario les trata como personas y utiliza la comunicación y diálogo directo.
- Los que trabajan con un líder en cambio se pueden cansar de trabajar pero no se molestan, porque la influencia y el magnetismo del líder los llena de ideales y de alegría de trabajar y de vivir.
- El líder no solo llega a tiempo sino es el que siempre va con un pie adelante del grupo y el que tiene una mirada que va más allá de la mirada que tienen sus compañeros de trabajo. Esa mirada del líder es muy importante porque le permite ver hacia donde va el grupo y los

Ese esfuerzo y el esfuerzo de sus trabajadores por alcanzar una meta no es para él de importancia, sino que es un deber y obligación de ellos.

- Los seguidores de un jefe son todos los subalternos que obligadamente tienen que hacerlo porque cumplen una función y están controlados por ese jefe. El jefe no tiene que conseguir a los seguidores sino que se convierten automáticamente en sus seguidores el momento que le dan el cargo de director.
- Es el responsable del buen funcionamiento de la organización y tiene que realizar y controlar todas las fases que tiene que ver en el funcionamiento de la institución.
- Un jefe es el responsable del trabajo que realizan los subordinados y del trabajo y logros que alcanza la organización. Si es una institución privada el jefe es el responsable de las utilidades alcanzadas.

problemas a los cuales se tiene que enfrentar, es decir él ya va construyendo una estrategia para avanzar con éxito con todo el grupo.

- Una persona para convertirse en un líder de grupo tiene que demostrar en el trabajo muchas cualidades nobles tales como: compañerismo, solidaridad, cooperación, respeto, acompañadas de un don de inteligencia y con una firme convicción de sacar adelante al grupo. Se debe tomar en cuenta que al líder no se nombra ni viene dado por un nombramiento. El líder se convierte por la voluntad de sus compañeros.
- El líder no es el responsable de todas las funciones que realiza una institución. El está más preocupado por el bienestar de los compañeros porque para él lo primero es el hombre, luego la institución.
- El líder no es el responsable directo de los logros alcanzados en la organización sobre todo en cuanto a utilidades. El líder está más preocupado por los compañeros de trabajo y por los objetivos que alcancen ellos.

- El jefe lo que mira es que hagan siempre bien su trabajo caso contrario les llama la atención en términos y modales de jefe, de autoridad.

Los objetivos y las utilidades que alcance la institución, tienen menor importancia.

- Siempre el líder tiene que tener buen carácter, comprender a su grupo, escuchar sus inquietudes, ayudarlos a los que tienen problemas en la consecución de sus labores. Para ello es interesante que el líder no les hable con aires de jefe sino como de un compañero que se preocupa por los demás.

Es un amante de las cosas que se realizan bien, es decir que sean de calidad. Si no es así siempre será un constante inconformista que da a conocer con los debidos argumentos que ciertas actividades no se están realizando bien o como se espera que deben realizarse. Él no se conforma en que le paguen puntualmente al personal, sino está siempre vigente que la misión que realice el plantel educativo tenga por prioridad la excelencia.

Es menester indicar que se puede dar los casos de que un líder también sea jefe, es decir un jefe con cualidades de líder que es lo que se espera que sea toda persona que llega a dirigir una organización.

2.4 . Los Valores y la Educación

Según Kisnerman Natalio (1970) los valores “expresan la relación que existe entre la persona que emite juicios de valor y el objeto valorado, y la forma como nos relacionamos con los objetos, demuestra nuestra conducta”. También manifiesta este autor que los valores no podemos tenerlos en una forma aislada ya que forma parte de un todo en las personas, es decir los valores son los que rigen al humano y le dan sentido a la vida (p.12).

También indica que el rol que realizan las personas dentro de la sociedad está en concordancia con la interpretación cultural que hace la realidad; en este sentido un criterio por ejemplo de la moralidad es diferente en cada cultura y difiere en el tiempo, por lo tanto los valores morales para el mundo cristiano y para el musulmán son otros, en todo caso el hombre siempre ha perseguido el valor supremo que en la mayoría de sociedades a través de los tiempos consiste en encontrar la felicidad, el bienestar y la libertad.

También Kisnerman hace hincapié que el hombre adquiere unas normas de conducta la que nos permite vivir en comunidad. Estas normas lo van adquiriendo desde la infancia y tiene por objetivo fundamental “brindar la seguridad al hombre” y “eliminándole el miedo o la incertidumbre”. Son justamente estas normas de conducta que la mantienen a la educación en el “conformismo y la pasividad” (p.25).

Más adelante este autor manifiesta que toda persona que ejerce sobre nosotros toda potencia moral como superior, es conocido como autoridad que es el que determina las normas de comportamiento y define lo que es bueno y lo que es malo. Por ejemplo un estudiante es bueno si obtiene altas calificaciones y si es respetuoso de las reglas que tiene el establecimiento siempre y cuando esa autoridad no sea criticada negativamente aunque tenga razones para hacerlo (p.32).

Esta realidad que se encuentra insertado en nuestra educación es la causante de una sociedad sumisa y obediente capaz de crear caudillos y sumisos por que en América Latina y nuestro país se tiene la creencia de que la autoridad significa dominar a los demás, acción que equivale “negar al hombre” (p.32).

Este concepto es totalmente equivocado ya que la palabra autoridad no puede significar más que la “la capacidad para poder llegar a los demás siempre con una actitud de solidaridad, enalteciendo la dignidad humana”, permitiéndoles a sus subalternos un ambiente de libertad y respeto porque simplemente no hay seres humanos superiores si no que todos tienen “igual dignidad natural” (p.32).

Lamentablemente en nuestro país una considerable cantidad de personas que llegan a ser autoridad tanto en empresas privadas como en instituciones públicas, no tratan de convertirse en líderes, en personas guías del grupo, sino hacen lo más cómodo, ejercer el poder que les da su cargo de *autoridad*.

Además Kisnerman opina sobre lo importante que es el valor de la democracia en América Latina e indica que sus países emplean “dos formas de gobierno antinómicas: la democracia y la dictadura”. Por lo regular los gobiernos que tienen estos países son democracias que funcionan defectuosamente ya que la “democracia no es solo una forma de gobierno sino es una forma de vida que implica libertad, igualdad de todos, respeto y participación como derecho”, características que no están presentes para las grandes mayorías de ciudadanos (p.59).

Más adelante indica que en América Latina una de las instituciones causantes de esta falsa democracia es la educación “porque los maestros no han preparado a las masas para asumirla” (p.59).

Si bien se está de acuerdo con este autor que la educación y los maestros son uno de los principales causantes para que en América Latina no se viva una verdadera

democracia, se cree que al menos en nuestro país, también se debe a que no se incentiva una educación de vivir en democracia por parte del Gobierno Central, única autoridad que administra y norma la educación en la nación sin realizar previamente la consulta y socialización respectiva a los docentes y alumnos de lo que va a implantar. Solo ellos establecen que se tiene y que no se tiene que estudiar y además se descuida formar al ciudadano para aprovecharse de su desconocimiento.

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que se aconseja deben practicar todas las personas que aman el buen vivir en comunidad. Es en los planteles educativos tanto primarios como secundarios donde se debe dar prioridad a la educación en valores como un eje transversal y donde todo docente debe inculcarles a sus alumnos en sus clases a poner en práctica todos los que una persona de bien, necesita practicarlos.

Se debe tomar en cuenta que el cultivo de los valores, los alumnos lo inician y lo desarrollan principalmente en sus hogares, pero debe ser en los planteles educativos donde se les debe fortalecer la práctica, proporcionándoles la debida información de cada uno de ellos.

Entre los principales valores que se debe inculcarles a los alumnos que lo practiquen están: el compañerismo, el respeto, la cooperación, la honestidad, la responsabilidad, la paz, etc.

Pero además la escuela no solo debe quedarse en socializar esos valores sino que debe ir más allá en su formación, de tal manera que pueda esa persona tener la capacidad crítica de ir por el camino del bien cuando se encuentre en situaciones de conflicto ético.

Continuamente en la sociedad se habla de crisis de valores, se indica que las instituciones educativas deben ser las encargadas de enseñarlos y fortalecerlos;

efectivamente en eso se está de acuerdo como un deber de todos los docentes y autoridades educativas impulsarlo y remarcarlo todos los días en sus clases. Pero también es obligación de todas las autoridades que están al frente de instituciones públicas incluyendo a las altas autoridades del Gobierno Central quienes son los que deben dar el ejemplo de buen comportamiento a los estudiantes y al pueblo en general.

De que vale que en los planteles educativos todos los días se enaltezcan los valores que debe practicar un ciudadano, si a diario escuchan y ven en las noticias que los gobernantes y los altos funcionarios públicos se ven involucrados en prácticas de antivalores, de corrupción, de irrespeto a los derechos humanos, de abuso de poder, etc. entonces ese estudiante ante la sociedad se encuentra en un conflicto, por un lado tiene claro cuales son esos valores que debe practicar como un buen ciudadano y por otro que valores le conviene practicar cuando llegan a ser funcionarios públicos de alto nivel.

En todo caso se debe advertirles a los estudiantes que siempre se conduzcan practicando valores positivos en cualquier circunstancia y en cualquier posición laboral que se encuentren. Nunca será justificada la pobreza para romper un valor ético y moral y peor aún si llegan a ocupar un cargo público donde tengan que manejar un presupuesto importante.

2.2.3. Características de los valores

Dentro de los valores se tiene una serie de características de acuerdo a su finalidad entre ellos están los que cubren necesidades primarias como el alimento, el vestido, la vivienda, la educación y la seguridad, etc. Hay otros valores que cubren necesidades sociales y necesidades de autorrealización; entre los sociales tenemos la necesidad de formar nuevos grupos de pertenencia, además de la familia a través del colegio, de la universidad, del trabajo, de la vecindad, etc. En cambio integran la autorrealización los valores nobles que le dan sentido a la vida y que se le puede alcanzar por medio de la ciencia, del arte, la religión y la política.

Dentro de las clases de valores uno de los más importantes es el valor moral que le indica como conducirse a la persona dentro de su contexto social. Este valor proviene de la relación existente entre el hombre y la naturaleza, en este sentido podemos establecer que todo lo que está de acuerdo con la naturaleza es moral y necesario y todo lo que está en conflicto con la naturaleza es inmoral o falta de moral.

Pero estas definiciones no son absolutas sino que depende de la formación que tuvo esa persona y de los ideales y objetivos que cree como deben comportarse las personas en la sociedad. Por ejemplo si una persona comete un crimen las personas pueden reaccionar de diferente manera según sus conceptos que tienen sobre la vida de un ser; unos dirán que el castigo será la pena de muerte para el criminal, otros pedirán cadena perpetua, otros opinarán que el castigo no puede ser mayor de una cantidad de años, etc.

Por otro lado la formación moral de una persona comienza en el entorno familiar, lo va poniendo en la escuela y luego lo completa la vida en sociedad, la misma que no es fija sin no que continuamente va cambiando de acuerdo a las vivencias de esa comunidad.

En este sentido Jaramillo Paredes, Mario (2006) propone que en la educación primaria, secundaria y de tercer nivel se debe obligatoriamente volver a una educación general para que el estudiante tenga la “capacidad de entender al mundo en que vive con una visión amplia, pluralista que le conduzca hacia la tolerancia” y que la ciencia y la tecnología solo debe quedar reservada para aquellos que estudian postgrados (p.46)

Parece que tiene mucha razón respecto a estas opiniones ya que se vieron que en las universidades solo se hace hincapié a la formación científica que en nuestro país

es solo teórica y se forman a profesionales con muchos vacíos en cuanto a valores humanos y otras disciplinas generales necesarias para el buen vivir del hombre. Esto hace que la sociedad profesional ecuatoriana –profesionales de tercer nivel- sea una élite no solidaria con los demás sino que busca el bienestar solo de ese grupo importándole muy poco lo pase con las demás personas.

Por otro lado también se nota profundamente que el profesional ecuatoriano excepto los abogados, carece de una formación en leyes generales básicas como son los derechos humanos universales, derechos de los ecuatorianos en la constitución, derechos de los niños y adolescentes, etc.

Este desconocimiento o frágil conocimiento de los mismos hace que en el país no exista un debate y un establecimiento claro sobre temas básicos como es el derecho a la libre expresión, derecho al trabajo, derecho a asociarse o sindicarse, derecho a no ser discriminado por filiación política, derecho a ser juzgado por un jurado independiente, etc. Más bien existe una confusión que no es esclarecida ni a nivel de profesionales y peor aún de los demás ecuatorianos que no son profesionales.

Este desconocimiento de cuestiones básicas que tienen los ecuatorianos hace que en tiempos de campaña política se conviertan en presa fácil de los politiqueros que se piensa son los únicos que pueden mejorar la situación en que viven los ecuatorianos, dejando de lado nuestras propias potencialidades.

Se cree firmemente que una sociedad solidaria se construye en una educación humanista resaltando y practicando los valores que guían al hombre por el camino del bien, un mundo de respeto, de cooperación, de honestidad, de responsabilidad, etc.

Lastimosamente la sociedad ecuatoriana en todos sus tiempos incluyendo el actual, ha estado dirigida y gobernada por un grupo elitista que continuamente ha estado involucrado en casos de corrupción y de abuso de poder.

Por un lado está el deber del sistema educativo en promover los valores que deben conducir al hombre de bien, sin embargo luego se está inmerso en una sociedad donde los llamados a dar el buen ejemplo son los gobernantes, los mismos que en un gran porcentaje no practican esos valores, mas bien esos mismos gobernantes son los que declaran que la educación está en crisis de valores y que hay que fortalecerlos.

Por ello el Ministerio de Educación de vez en cuando organiza cursos en valores dirigido a los docentes. Esto da lugar a un círculo vicioso de crisis de valores donde el magisterio acusa a los gobernantes y los gobernantes acusan al magisterio. En todo caso los docentes nunca deben descuidar la formación en valores a los estudiantes tanto teórica como práctica.

Siguiendo el análisis que realiza Jaramillo, quien propone que la dirección que debe tomar la educación en el Ecuador es formar seres humanos para la incertidumbre ya que el mundo actual está lleno de incertidumbres donde cada vez existen menos certezas. Gran parte del mundo actual está dedicado a la formación súper especializada convirtiéndoles a los “hombres en unos robots que realizan mecánicamente las actividades para los que están programados” (p.47).

Entonces con una formación de este tipo, los nuevos profesionales no están en condiciones de enfrentar y afrontar lo incierto y lo complejo. Es por ello que hay un estancamiento en la ciencia en la actualidad por que se ha llegado al fin de una racionalidad donde se está lleno de especialistas en todas las ciencias, pero el mundo no puede ser comprendido o “entendido como un conjunto de fragmentos”, sino como una unidad. Por lo tanto lo que se hace necesario es ir hacia la interdisciplinariedad formando unidades o sistemas integrados donde la investigación parta del todo y no lo contrario, partir de una parte para querer comprender el mundo actual (p. 49).

Si se tiene una educación básica que llegue hasta la universidad de tal modo que cubran distintas áreas del conocimiento que le permitan comprender la vida de los diferentes estamentos de la sociedad: niños, jóvenes, indígenas, negros, pobres, ricos, analfabetos, familiares de inmigrantes, etc. entonces ese estudiante tendrá una formación con más amplios conocimientos de la comunidad en la que se desenvuelve y se convertirá en una persona profesional, solidaria, tolerante, responsable, es decir lo que espera la sociedad que sea y no lo contrario.

También es necesario para la formación en valores en el sistema educativo que se dé una educación para la democracia con el propósito de formar un ciudadano crítico, solidario y apasionado con el cambio social, profundamente identificado con la identidad nacional de tal forma que promueva valores cívicos, sociales, democráticos y morales concordantes con la comunidad en la que se desenvuelve.

Se percibe que en el sistema educativo se descuida algunos valores como el valor social y el valor democrático por falta de una enseñanza en esos campos o si la hay es una formación muy débil. Lo que hace falta al ecuatoriano es promoverle desde las aulas a ser participativo en su barrio, en su pueblo con plenos conocimientos de sus derechos y obligaciones para con la Patria. Para ello es necesario una reingeniería de los programas educativos que se refieran a vivir en democracia; como no hay estos programas estamos formando a una sociedad indiferente a ser partícipe de los cambios y de la conducción de esa sociedad.

Es muy lamentable y generalizado escuchar a personas de toda edad y de todo tipo de formación escolar que dicen “a mí no me gusta la política”; esto da a entender claramente que en el país no se educa para participar en democracia, dejando a lado un gran valor necesario para el hombre como es el valor de vivir en democracia.

A nuestro criterio la crisis de gobernabilidad del Ecuador que se ha dado continuamente desde los inicios de la república hasta nuestros tiempos, se debe a que el sistema educativo no forma a personas con valores para vivir en democracia,

sino se forma a estudiantes y luego a una sociedad que cree que el poder es un derecho solo de un grupo privilegiado. En ese sentido se tiene el criterio de que un grupo político cuando llega al poder tiene el derecho de hacer o deshacer todo lo que “crea necesario”, en otras palabras se tiene el concepto que con el voto se le dio autorización para que el gobernante utilice esa facultad, no importa si lo que realiza esté reñido con las leyes vigentes.

El gobernante en la actualidad por otro lado, cree que con los votos que ganó le da la facultad de realizar a discreción todo lo que quiere establecer en su gobierno llegando incluso a determinar que alumnos tienen que estudiar y quienes no, y que carrera tiene que estudiar en las universidades públicas, algo que se cree que es propio de la voluntad de cada estudiante.

Es por ello que urge la necesidad de implementar una reforma que incluyan contenidos de educación para la democracia donde se incentive al ecuatoriano a participar en la vida política, si no se lo hace se seguirá siendo presa fácil de los politiqueros en la época de campaña quienes ofrecen a diestra y siniestra cosas posibles e imposibles, aprovechándose de la ignorancia del pueblo. Si este cambio no lo hace la educación, entonces se está condenado a seguir viviendo en una constante crisis política.

El gobierno actualmente está promoviendo el programa nacional “educación para la democracia y el buen vivir” a cargo del Ministerio de Educación, sin embargo los temas que tratan son: educación para la sexualidad, educación ambiental para la salud, educación preventiva para el uso indebido de drogas, orientación y bienestar estudiantil y educación familiar. Como se ve ninguno de ellos hace alusión a la participación de los ciudadanos en un país democrático. Se confirma una vez más que todo gobierno tiene un recelo inmenso en educarles a su población en valores democráticos con el propósito que los ecuatorianos sigan en el analfabetismo dentro de este campo.

El valor en la democracia incluye, según Zamora: (2012) la capacidad de participar activamente durante toda su vida en proyectos locales para lo cual debe conocer plenamente sus derechos y obligaciones, debe tener una capacidad crítica, reflexiva, pensamiento libre y conocimiento de estrategias para su participación en la vida pública. Si la población es educada no tendremos más rebaños de borregos, masa sin capacidad de discernir sino por lo contrario tendremos un grupo humano de seres libres, consientes, responsables, solidarios y decididos a alcanzar un mejor vivir de la sociedad (p.1).

Otro de los -valores en crisis- problemas que tiene nuestro país es la falta de solidaridad según Romo, María Paula: (2007). La educación en el país es uno de los grandes responsables para que persista la desigualdad y la injusticia, ya que refuerza para que se mantenga e incluso que se amplíe las distancias entre “ricos y pobres, centro y periferia, indios y mestizos, hombres y mujeres (p.165).

Evidentemente la sociedad ecuatoriana es “un país fragmentado e insolidario” donde el sector económico no quiere perder terreno ante los pobres ni tampoco el sector económico de abajo tiene la capacidad de hacer cumplir que el Estado les proporcione un mínimo de bienestar (p. 164).

Hay que considerar que los gobernantes de antes y de ahora siempre pertenecieron a la clase económica alta o fueron auspiciados por esta clase y lo que hagan en el mandato de su gobierno es mantener la estratificación de clases sociales. Todos los gobernantes dicen estamos mejorando la educación pública pero ellos tienen a sus hijos en la educación privada tanto en el país como en el extranjero.

Entonces lo que se necesita es romper o combatir esa desigualdad que persiste en el país con programas educativos y socioeconómicos que despierte las mentes creativas mediante el cual las clases de abajo, los pobres, los indígenas, puedan tener un bienestar digno de acuerdo al tiempo en que vivimos, es decir hay una necesidad impostergable de mejorar los valores de solidaridad, igualdad y justicia en

el país, con una propuesta educacional emancipadora que forme seres humanos autónomos que no se conformen con la injusticia sino que luchen contra ello.

Pero estos valores no podrán ser mejorados si es que no acercamos al estudiante con las autoridades de la institución y estas con las autoridades responsables del funcionamiento del sistema educativo. Lamentablemente en nuestro país las autoridades responsables de la educación están demasiado lejos de los planteles educativos y esa distancia dificulta eternamente mejorar la educación.

En estos últimos años esta distancia entre autoridades educativas de los planteles públicos y autoridades nacionales de educación, se ha visto incrementada por que se ha destruido organizaciones como asociaciones de directores de escuela, asociación de rectores, que es justamente un espacio donde se analizan los problemas de los planteles y se elaboran las propuestas de mejoramiento para ser presentadas a las autoridades. Nadie quiere conformarlos porque el miedo al Gobierno Central asecha.

Desaparecido este espacio democrático no da más que esperar la voluntad de los de arriba que realicen bien las cosas, porque se ha perdido fundamentales valores como es el diálogo y la comunicación horizontal, ahora solo persiste la comunicación vertical donde el sistema nacional educativo impone las pautas de cómo se debe educar y a los docentes y estudiantes no les queda más que obedecer sin chistar esas órdenes.

Por ejemplo las últimas medidas tomadas por el gobierno en cuanto al ingreso a las universidades no ha sido producto de un diálogo donde se haya consensuado llegando a un punto de equilibrio entre estudiantes y gobierno (SENESCYT). Es por ello que se avizora un conflicto o enfrentamiento entre estas dos partes, ocasionado por la falta de cupos en las universidades públicas por un lado y por que miles de estudiantes tienen que conformarse en estudiar carreras que no fueron sus preferidas.

Constantemente se dice que la educación en el Ecuador es mala, que en el estudiantado prevalece una acentuada crisis de valores éticos y morales donde se impone el materialismo, el consumismo y la deshumanización; Ochoa, Andrea (2007). Pero como se puede mejorar la educación cuando la injusticia, la corrupción, la pobreza, los bajos salarios son el pan de cada día (p.36).

Tenemos que tener presente que la educación en nuestro país es caracterizada y elaborada en el Ministerio de Educación por un grupo de especialistas de escritorio y en otras veces realizado por convenios con alguna universidad o institución que en todo caso no conocen de las necesidades de cada localidad tan diversa que tiene el país.

Esta forma de administrar la educación pública en el Ecuador es negativa ya que las inquietudes tanto de los estudiantes como de los profesores no hay quien los escuche o no hay las debidas canalizaciones para que puedan ser escuchadas por las autoridades que tienen el poder y el deber de atenderles, quienes están en la ciudad de Quito. Al no tener una pronta respuesta entonces ellos caen en el vacío formándose un muro de incomunicación donde el diálogo queda abandonado a su suerte, valor que es fundamental dentro de la educación democrática.

Es por ello que decimos que la educación pública está abandonada para la mayor parte de los planteles educativos en lo referente a infraestructura, a mantenimiento de los laboratorios, mejoramiento y ampliación de aulas, canchas deportivas, laboratorio, cerramientos, sala de audiovisuales.

Según la Constitución, la institución que tiene que atender estos requerimientos son los municipios pero cuando se requiere de ellos dicen que no tienen dinero. Las obras que hace el gobierno como las Unidades del Milenio y que continuamente los exhiben en la televisión, son contados con los dedos de la mano y por lo tanto alcanzan solo para un pequeñísimo grupo de estudiantes, la mayoría de planteles educativos fiscales funcionan en medio de grandes necesidades.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

El presente trabajo de investigación se realizó en el Colegio Fiscal Rafael Chico P. localizado en el cantón Girón, provincia del Azuay. Este plantel viene funcionando desde hace 29 años y el estudiantado se compone exclusivamente de mujeres. Tiene una sola especialidad que es la de contabilidad.

En este trabajo participaron una muestra de la comunidad educativa de este plantel. Se utilizó encuestas a estudiantes, a padres de familia, a docentes a directivos y a miembros del consejo ejecutivo; como también entrevistas a directivos.

Tabla N° 1

PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD

Directivo	Sexo	Edad
Rector	M	42
Vicerrector	M	50
Inspector	F	50
Promedio		47

Fuente: Datos del Departamento del Talento Humano
Elaborado por: Gustavo Mora

De acuerdo al cuadro N°1 podemos indicar que la mayoría de directivos corresponde al sexo masculino. Podemos observar que el promedio de edad de los directivos está por los 47 años.

Tabla N°2

PERSONAL DOCENTE POR SEXO

Docentes	Sexo	Porcentaje
Varones	10	50%
Mujeres	10	50%
Total	20	100%

Fuente: Datos del Departamento del Talento Humano
Elaborado por: Gustavo Mora

Según este cuadro referente al los docentes por sexo, se ve que corresponde a grupos equitativos, cada uno tiene el 50%. En las tablas de docentes están incluidos los directivos ya que ellos también dan clases.

Tabla N°3

PERSONAL DOCENTE POR EDAD

Edad	N° de Docentes	Porcentaje
26-30	3	15%
31-35	1	5%
36-40	2	10%
41-45	7	35%
46-50	3	15%
51-55	2	10%
56-60	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Datos del Departamento de Talento Humano
Elaborado por: Gustavo Mora

En lo que tiene que ver con edad de los docentes se observa que el rango entre los 41 y los 45 años es el que predomina en la institución. También advertimos que el rango con menos edad es el que corresponde al de 31 a 35 años. Por otro lado el rango de menor edad es el de 26 a 30 años conformado por 3 docentes cuya relación con el plantel es por contrato.

Tabla N°4

DOCENTES Y DIRECTIVOS POR TÍTULO ACADÉMICO

Áreas	Título	Especialidad	Frecuencia	Frecuencia por área	Porcentaje	Porcentaje por área
Ciencias de la Educación	Lcdo.	Ciencias Sociales	4		20	
		Lengua y Literatura	2		10	
		Química y Biología	1		5	
		Educación Física	1		5	
		Física y Matemática	2		10	
		Economía, Sociología y Filosofía	1		5	
		Inglés	2		10	
	Profesor	Psicología Educativa	1		5	
Subtotal				14		70
Otras áreas académicas	Ingeniero	Comercial	4		20	
	Egresado	Contabilidad	0		0	
		Informática	1		5	
	Tecnólogo	Informática	1		5	
Subtotal				6		30
Totales:			20	20	100	100

Fuente: Datos de Inspección General
Elaborado por: Gustavo Mora

Según podemos observar en la tabla N°4, contiene a los profesores por el título académico. La mayor frecuencia corresponde a los licenciados en Ciencias Sociales y a los ingenieros comerciales que llegan al 20%. Respecto al área de estudio, los profesores en Ciencias de la Educación lo superan en más del doble a los

profesores de otras especialidades académicas diferentes a Ciencias de la Educación, 70% a 30%.

Tabla N°5

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS

Personal Administrativo y de Servicios	Sexo	Edad
Colector	M	51
Conserje	M	33
Promedio		42

Fuente: Departamento de Talento Humano
Elaborado por: Gustavo Mora

Según esta tabla (N°5) el personal administrativo y de servicios solo lo integran 2 personas, ambos de sexo masculino y cuya edad promedio es de 42 años.

Tabla N°6

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD

Edad	Frecuencia	Porcentajes
12-13	60	22.99%
14-15	91	34.87%
16-17	84	32.18%
18-19	21	8.05%
20-25	5	1.92%
	261	100%

Fuente: Departamento de Talento Humano
Elaborado por: Gustavo Mora

Referente a la edad de las estudiantes se ve que el rango de mayor frecuencia es el que corresponde a la edad de 14 y 15 años que llega al 34.87%. El rango minoritario constituye el de 20 a 25 años con 5 estudiantes.

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO

Se indica que el plantel investigado es femenino. Desde el año lectivo 2012-2013 será mixto.

Tabla N°7

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR CICLO

Ciclo	Nº de estudiantes	Porcentaje
Básico	134	51.34%
Diversificado	127	48.66%
Total	261	100%

Fuente: Departamento de Talento Humano
Elaborado por: Gustavo Mora

Según esta tabla (N°7), se puede observar que la cantidad de alumnas del ciclo básico superan a las alumnas del ciclo diversificado en una cantidad mínima que solo llega al 2,68%.

3.2 Materiales e Instrumentos

Se utilizó encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; entrevistas a directivos e investigación bibliográfica.

El objetivo de las encuestas a los directivos y miembros del consejo ejecutivo fue el de obtener información sobre qué promueven respecto a la toma de decisiones, sobre la resolución de conflictos, sobre las habilidades del liderazgo que requiere el jefe de un plantel y en lo referente a determinar alternativas para mejorar el desempeño de la institución. Las encuestas constan de 14 preguntas y algunas de ellas tienen sub preguntas.

Las encuestas a los docentes tuvo como objetivo conocer lo que opinan en lo relacionado a como debe actuar un líder educativo, como actúa su rector y en qué medida se sienten comprometidos con las decisiones de su jefe. También se trató de recabar información sobre si trabajan en equipo, si consideran a los valores dentro

de la enseñanza, sobre la libertad o resistencia que tienen cuando intentan aplicar nuevos métodos, si se sienten o no integrados dentro del plantel y si creen que se realizan actividades de integración en la comunidad educativa. Estas encuestas constan de 16 preguntas con 3 alternativas cada una.

Las encuestas a las estudiantes están dirigidas a conocer el liderazgo que tiene tanto el rector como los profesores; también sobre si en las clases los docentes resaltan los valores, practican continuamente nuevos métodos de enseñanza y vienen con nuevas ideas en clases. Además las preguntas apuntan a que si en las clases las estudiantes pueden expresar libremente sus opiniones y si los trabajos que les envían tienen instrucciones claras. Estas encuestas constan de 14 preguntas con 3 alternativas.

Referente a la encuesta a los padres de familia, están enfocadas en conocer sus opiniones sobre en qué proporción se interesan los profesores en los problemas de las estudiantes, como se sienten y que atención reciben cuando visitan el plantel. También incluye que opinión tienen acerca del liderazgo que ejerce el rector y si auscultan que los docentes y autoridades perciben que los valores son el eje transversal en las actividades de la institución. La encuesta consta de 12 preguntas con 3 alternativas.

La entrevista a los directivos tuvo el propósito de conocer lo que opinan acerca de la comunicación, de la información, de su actuación ante un conflicto, sobre las características y tipos de liderazgo que ellos recomiendan y los que prevalecen en el colegio, como también lo relacionado a los valores que propenden desarrollarlo y los que predominan en el plantel.

La observación a los proyectos, libros y otros documentos pedagógicos y administrativos que posee el plantel entre ellos el POA, el PEI, el Plan Estratégico, el Reglamento Interno, datos de los estudiantes, etc. tuvieron el propósito de ser fuente

y complemento de información sobre los otros puntos contenidos en el presente trabajo.

3.3. Método y procedimiento

3.3.1. Método

Para realizar este trabajo se empleó algunos métodos los mismos que nos sirvieron para conocer la situación en el colegio Rafael Chico P. respecto a la gestión, liderazgo y valores que están presentes dentro del proceso de enseñanza de este plantel. Entre los principales *métodos* utilizados están:

El método sintético y analítico, el mismo que nos sirvió para conocer los aspectos y las relaciones principales que ocurren en el plantel la misma que luego del análisis respectivo ayudó a comprender en forma resumida lo relacionado al liderazgo y a los valores.

El método descriptivo se usó para: obtener, organizar, analizar, resumir y presentar los resultados de los datos y observaciones realizadas. También ayudó a la recopilación y presentación sistemática de los datos y a conocer y a describir la situación de la gestión, liderazgo y valores tales como se presentaron durante el periodo de investigación.

El método inductivo y deductivo colaboró en la obtención de conclusiones a partir de los datos que se iban analizando, al mismo tiempo ayudó para ir deduciendo características particulares que se consideró relevantes.

El método hermenéutico, se utilizó para obtener datos que sirvieron para estructurar el marco teórico.

3.3.2. Procedimiento

Para la realización de este trabajo en primer lugar se buscó el plantel educativo donde se iba a investigar el mismo que luego de conversar con sus autoridades se determinó que sería el colegio Rafael Chico P. del cantón Girón. Luego se recabó información bibliográfica respecto al tema a investigar “Gestión del Liderazgo y Valores” tanto en las bibliotecas de la ciudad de Cuenca como en las páginas educativas de internet que sirvieron para estructurar el marco teórico.

También se procedió a obtener información de los proyectos, planes, programas, documentos y datos que tiene y utiliza el plantel educativo para sus actividades cotidianas dentro del proceso de enseñanza y todo lo relacionado con el tema a investigarse.

Más adelante se realizó la investigación de campo. Se organizó los instrumentos de obtención de datos a ser utilizados tomando como base aquellos ofrecidos por la UTPL con las respectivas adecuaciones de acuerdo a cada caso. Seguidamente se procedió a realizar las encuestas a los directivos y miembros del consejo ejecutivo, a los profesores, a las alumnas y a los padres de familia. También se realizó entrevistas a los directivos. La población y las muestras a los que se encuestaron y entrevistaron fueron los siguientes.

Tabla N°8

POBLACIÓN Y MUESTRAS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Encuestas y entrevistas	Población	Muestra	% de cobertura
Encuestas a directivos y miembros del concejo ejecutivo	6	5	83%
Encuestas a profesores	17	12	71%
Encuestas a estudiantes	261	88	34%
Encuesta a padres de familia	210	51	24%
Entrevista a directivos y miembros del concejo ejecutivo	6	3	50%

Fuente: encuestas realizadas en el plantel
Elaborado por: Gustavo Mora

Los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas se los tabuló calculando su frecuencia y sus porcentajes los mismos que sirvieron para el análisis respectivo pregunta por pregunta para posteriormente llegar a resaltar los principales problemas y virtudes que se dan en el plantel sobre el tema investigado. Por último y luego de un análisis minucioso de lo que ocurre en el plantel se llegó a la formulación de una propuesta de mejora, considerando su población, su cobertura espacial, la sostenibilidad y el presupuesto requerido.

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

En toda institución educativa es importante tener vigente un manual de organización el mismo que debe indicar en forma clara y precisa como está organizado el establecimiento, las funciones que tienen los diferentes departamentos, los responsables de los mismos, como también las funciones del personal docente, discente y de otros miembros que integran la comunidad educativa.

En el plantel investigado a más de una necesidad es una obligación que cuente con este manual ya que es un colegio técnico y como tal debe cumplir los decretos y acuerdos ministeriales (Ministerio de Educación) siguientes:

Decreto Ejecutivo 1786, publicado en el Registro Oficial 400, del 29 de Agosto del 2001, el Doctor Gustavo Noboa Bejarano, entonces Presidente Constitucional de la República, establece un Marco Normativo General con lineamientos administrativos y curriculares para reformar y ordenar el Bachillerato en el Ecuador.

Acuerdo Ministerial N° 3425 de 27 de Agosto del 2004, mediante la cual se dispone la aplicación, en todos los establecimientos de educación media que ofertan especializaciones técnicas, de la nueva estructura del Bachillerato Técnico con veintiséis especializaciones profesionales, diseñadas a partir del estudio de la figura profesional y las competencias propias de cada perfil profesional.

Acuerdo Ministerial 468 del 29 de Septiembre del 2006, que dirige y orienta la aplicación del bachillerato que regula el decreto 1786 del Ministerio de Educación ofreciendo “Los Lineamientos para la aplicación del marco regulador de la

administración, organización y funcionamiento de las instituciones educativas que ofertan bachillerato técnico”.

De acuerdo a este decreto y acuerdos ministeriales los colegios técnicos tienen que cumplir con el desarrollo de todos los descriptores contenidos en el Manual de Gestión Operativa cuyo descriptor uno hace referencia a “elaborar un manual de procedimientos administrativo eficaz y transparente”.

Revisado la documentación, es preciso indicar que este plantel educativo no cuenta con este manual, sin embargo algunos aspectos relacionados con la organización constan en el Reglamento Interno que si posee, al cual se hará alusión más adelante.

4.1.1.2. El código de ética

Es un documento importante que se hace necesario que tenga todo plantel educativo y que tiene como propósito ejercer la profesión como docente respetando la dignidad y la libertad de los alumnos. Este documento debe estar en concordancia con el artículo 347 de la Constitución vigente, y con los artículos 22 y 24 de la LOSEP referente a los deberes y a las prohibiciones de las servidoras y los servidores públicos.

Las características que debe contener un código de ética en un establecimiento educativo y tomando como base el código de AMAPSI (2012) sobre el comportamiento que debe ejercer tanto el personal directivo como los docentes frente a los alumnos, frente a los colegas, con la institución y con la comunidad, están los siguientes:

Respetar la integridad física y mental de los alumnos (p.1)

Al tratar sobre temas religiosos o políticos, hacerlo de la manera más imparcial posible evitando caer en el proselitismo religioso o político.

Al trabajar en una institución debe hacerlo poniendo todo su esfuerzo íntegro, independiente de la remuneración que recibe.

Procurar mantener en alto ante la comunidad la labor que realizan los docentes en la formación integral de los estudiantes.

Compartir sus conocimientos y experiencias apegados a la verdad, al conocimiento científico actualizado y siempre dando a conocer las fuentes de donde proviene esa información.

Negarse en aceptar realizar sus actividades docentes en un ambiente que le impida aplicar los principios éticos, democráticos o que vulnere los derechos humanos universales.

Evitar realizar cualquier labor docente que sea bajo presión de tipo personal o de grupo tanto de autoridades, alumnos o padres de familia (p.2).

Evitar hacer comentarios que desacrediten a los estudiantes o colegas.

Se espera que un profesor al realizar la evaluación de los estudiantes lo realice imparcialmente evitando que se le asigne calificaciones que no se basen estrictamente en las capacidades y actitudes demostradas por el educando (p.3).

Luego de revisado la documentación en el plantel, se evidenció que no cuenta con este código, que es de gran importancia para las relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa.

4.1.1.3. El plan estratégico

El plan estratégico para el desarrollo de la institución es un importante documento que debe tener todo plantel educativo. El colegio Rafael Chico P. no cuenta estrictamente con un plan de este tipo sin embargo posee el Plan de Transformación Institucional el mismo que tiene como guía para su elaboración el Manual de Gestión Operativa de Colegios de Bachillerato con Especialidades Técnicas del Ministerio de Educación, plan que es catalogado por esta institución como un plan completo el

mismo que sirve de base para la evaluación institucional de los colegios técnicos y además representa un componente de fortalecimiento institucional.

Este manual tiene como autor el grupo español Labour Asociados, S.L.L y Eductrade, S.A y está a cargo como organismo responsable del Ministerio de Educación el PRETEC- Proyecto de Reforzamiento de la Educación Técnica del Ecuador. Este manual consta de 35 descriptores que cubren 558 páginas.

El manual de Gestión del plantel tiene el propósito de ser una guía a implantar la inserción laboral y desarrollo personal de los alumnos dentro de la sociedad en la que se desenvuelve. También tiene como propósito ser una guía para ordenar las ideas enfocadas a mejorar la capacidad de gestión tanto de los profesores como de los alumnos.

Entre los principales asuntos que contiene el manual de gestión están los siguientes:

Gestión en procesos, Gestión de productos, Gestión de personas, Gestión de recursos, Gestión de alumnos y Gestión de relaciones con el entorno.

Plan de Transformación Institucional 2009-2012 (PTI) del colegio Rafael Chico del cantón Girón

Es un documento que tiene el establecimiento basado en el decreto 1786 del 29 de agosto del 2001 dado por el Ministerio de Educación que tiene el propósito de transformar el bachillerato técnico en el Ecuador para que sus egresados tengan un desempeño exitoso frente a la modernización y desarrollo del país. El colegio Rafael Chico elaboró este plan para el periodo 2009-2012 el mismo que tuvo muchos tropiezos en su consecución y que fue aprobado finalmente el 26 de septiembre del 2011.

El PTI del colegio tiene igualmente 35 descriptores con su debida planificación correspondiente a la fase 1 y fase 2; cada una de ellas consta de sus respectivos responsables que son todos los profesores de la institución quienes en el año lectivo 2011- 2012 tienen a su cargo 1 o 2 descriptores. Indicamos que el desarrollo de los descriptores se está realizando por primera vez en el plantel.

El PTI del colegio tiene como visión “tener un centro educativo con una gestión inspirada en valores con un sistema estratégico en base a los PEI y POA, practicando proyectos educativos, liderando el sistema educativo de la zona, de la provincia y del país con un ambiente de participación democrática y autonomía institucional, manteniendo una ética profesional ideal con una buena imagen e identidad con el pleno reconocimiento de la opinión pública, ocupando las diferentes plazas de trabajo con una mentalidad empresarial, con capacidad de liderazgo, críticas, creativas, con alto grado de autoestima y discernimiento.”

La misión del PTI del plantel es “preparar bachilleres con capacidad micro empresarial, con valores, con conocimientos sólidos, líderes en el ámbito técnico profesional y académico en contabilidad, secretariado e informática”

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

Plan operativo anual

Es un documento indispensable que debe tener toda institución y por supuesto un plantel educativo, en ella se registra todas los proyectos y programas a desarrollarse durante cada año lectivo los mismos que están previstos en el PEI.

El Plan Operativo Anual forma parte del PEI el mismo que tiene que ser elaborado por el Consejo Ejecutivo de cada plantel según el art. 17 lit. a contenido en el Acuerdo Ministerial 382-11 (Ministerio de Educación) del 14 de noviembre del 2011.

En el plantel investigado según se observó, se lo registra en carpetas anualmente en la cual van las actividades que van a realizar todas las áreas, comisiones, departamentos y el comité de gestión. Al principio de cada año se lo presenta en unos formularios las actividades que se van a realizar con sus fechas, responsables y recursos respectivos. Luego de acuerdo a los cronogramas de cada equipo de trabajo, se lo va desarrollando y al final del año previo a una evaluación de las metas alcanzadas, se lo presenta en el vicerrectorado.

Por otro lado en el plantel existe un Comité de Gestión el mismo que es el responsable que se desarrollen en el presente año lectivo 2011 – 2012 todos los 35 descriptores contenidos tanto en el Manual del PTI del Ministerio de Educación, como en el PTI de la institución. Estos descriptores requieren de un proyecto apegado a los lineamientos del respectivo manual que tiene una serie de actividades que se deben ir cumpliendo. Estos proyectos en su desarrollo hasta el momento han presentado una serie de problemas y retrasos en su ejecución.

Los inconvenientes presentados es de toda índole, entre los más álgidos que manifiestan los colegas son los siguientes:

Todos los descriptores incluyen un proyecto que se los debe realizar en forma individual o en grupo. La mayoría lo está realizando en forma individual con sus consiguientes problemas ya que cada descriptor es amplio y complejo tomando en cuenta que ningún compañero tiene experiencia en estos proyectos.

El manual que sirve como guía está escrito en un lenguaje propio para la realidad española, país al que pertenecen los autores del manual y por lo tanto difícil de comprenderlo y de ejecutarlo. Además este manual a pesar que está algunos años utilizando el Ministerio de Educación no ha sido adaptado a un lenguaje de la realidad ecuatoriana.

No se cuenta con los recursos necesarios para financiar ningún proyecto. Lo único que da la institución es poner a disposición una computadora con su respectiva impresora. Se debe tomar en cuenta que por disposición del Gobierno Central y del Ministerio de Educación no se puede financiar con aportes de los padres de familia ni de los estudiantes. El municipio del cantón tampoco cuenta con recursos para financiar estos proyectos.

Otro de los problemas es el aspecto de tiempo a pesar que desde el presente año lectivo se trabaja 40 horas semanales, no se tiene suficiente tiempo para realizar los proyectos del PTI. Se debe tomar en cuenta que se tiene que cumplir 30 horas de clase semanal, realizar las respectivas planificaciones de cada asignatura, preparar materia y material para cada clase, llenar los respectivos registros incluyendo los de horas complementarias, participar en las diferentes reuniones, dar clases de nivelación, realizar acompañamiento a las alumnas en los recreos, atender a los padres de familia, elaborar los instrumentos y las respectivas plantillas de evaluación, corregir exámenes, pruebas, etc.

En todo caso los proyectos están avanzando no tanto de acuerdo como describe el manual sino de acuerdo a la realidad de la institución y al esfuerzo que le pone cada profesor.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El proyecto educativo institucional (PEI) es necesario y obligatorio que cuente toda institución educativa que constituye el instrumento orientador del que hacer educativo.

Todo colegio debe elaborar el PEI conforme al art. 17 lit. a contenido en el Acuerdo Ministerial 382-11 (Ministerio de Educación) del 14 de noviembre del 2011 la misma que es un deber del Consejo Ejecutivo. En su elaboración también debe participar el Gobierno Escolar conforme al art. 34 lit. a de la LOEI.

El PEI según la Dirección Provincial de Educación del Azuay: 2003 es un “instrumento de planificación, elaborado por la institución educativa que integren los marcos: referencial, contextual, teórico y operativo, de manera consensuada y participativa, optimizando los recursos obtenibles con la finalidad de lograr calidad en la educación y en procura de concretar la misión institucional.

Dentro de las características que debe tener un PEI, están las siguientes: debe ser manejable y estar al alcance de todos los que componen la comunidad educativa del plantel. De un modo completo para los docentes y autoridades y de una forma adecuada y llamativa para las estudiantes y padres de familia los mismos que deben tener ayudas visuales utilizando afiches, carteles, trípticos, etc.

En el PEI debe constar respecto a los planes, programas y proyectos operativos que necesita ejecutar una institución educativa. Dentro de los programas debe constar el programa curricular institucional de desarrollo administrativo, el Programa de relación comunitaria, el plan operativo anual (POA) y otros manuales de operaciones.

El PEI también tiene que ser integral y coherente, este documento debe reflejar lo referente al plantel como un todo global y armonioso que integra todas las dimensiones institucionales tales como gestión administrativa, clima institucional, gestión técnico- pedagógico y las relaciones con la comunidad. Todos estos documentos deben tener coherencia entre la institución con su entorno en aspectos como currículo, políticas educativas y necesidades de la institución.

Otra característica del PEI es que sea participativo y consensuado para ello en su elaboración debe consultarse en su momento y oportunidad a todos los actores que conforman la comunidad educativa del plantel. Todos los actores deben ser tomados

en cuenta dentro de la toma de decisiones, en este sentido todos serán dueños y responsables de este proyecto.

Debe ser flexible y abierto para que en la ejecución del mismo se puedan realizar cambios tanto de forma como de fondo de tal modo que su aplicación tenga el éxito propuesto. Igualmente en cada etapa se debe efectuar las evaluaciones pertinentes con sus respectivas correcciones encaminadas a fortalecerlo.

El colegio Rafael Chico cuenta con un PEI cuyo último documento aprobado por la Dirección Provincial de Educación Del Azuay es para el periodo 2003 – 2006, amparado en el decreto ejecutivo N° 1786 del 29 de agosto del año 2001. Según este decreto todos los colegios de este país tenían un plazo de 2 años para realizar un proyecto educativo institucional de bachillerato ya sea univalente o polivalente en las áreas de ciencias, técnicas o de artes.

Este proyecto Educativo Institucional del colegio Rafael Chico propone el bachillerato técnico polivalente en comercio y administración, especialidad contabilidad y secretariado.

El documento del PEI consta de 55 páginas y sus contenidos están descritos de acuerdo al decreto respectivo. Entre los puntos más destacados tenemos lo siguiente:

Dentro de los puntos antecedentes y justificación se indica que el plantel venía trabajando en base al proyecto para el bachillerato polivalente en comercio y administración aprobado el 28 de diciembre del 2000.

Como esta especialidad ha despertado el interés del alumnado femenino no solo del cantón Girón sino de los cantones aledaños como son San Fernando y Santa Isabel

se propone fusionar las especialidades de contabilidad y secretariado en español para que las estudiantes tengan un mejor desempeño y mayor éxito cuando se integren a las actividades laborales.

Se realiza un análisis situacional del contexto y para ello se utiliza la técnica del FODA con su respectiva matriz de análisis situacional y niveles de impacto. Como fortalezas pedagógicas destacan el apoyo al nuevo proyecto y como debilidades de alto impacto constan unos 18 puntos entre ellos: profesores que dictan clases en áreas diferentes a las de su especialidad, existencia de profesores no especializados, preeminencia de la educación tradicional, malas relaciones entre los profesores y alumnas, entre otros.

Dentro de la matriz de propuestas entre las más importantes constan capacitación permanente a los docentes, seminarios sobre relaciones humanas, revisar los distributivos de trabajo, entre otros.

En la oferta educativa se indica que el proyecto tendrá una vigencia de cinco años es decir del 2003 al 2008. Más adelante constan el pensum de estudios con su respectiva carga horaria, el horario de clase y el calendario escolar.

Dentro del marco teórico se registran los fundamentos filosóficos, epistemológicos, sociológicos, psicopedagógicos. Luego están los objetivos tanto generales como específicos y los perfiles del nuevo bachiller.

También constan las estrategias basadas en las debilidades del plantel, los recursos materiales, tecnológicos y financieros utilizados en la elaboración de este proyecto y una promesa de evaluar periódicamente el presente proyecto conjuntamente con los padres familia, alumnas y comunidad en general.

Como comentario al respecto del PEI se manifiesta que no se ha realizado las revisiones periódicas a tal punto que hasta la presente fecha no se ha elaborado un nuevo PEI para los años posteriores al 2008. Entre sus causas principales notamos que desde hace cuatro años el plantel cuenta solo con autoridades encargadas entre ellos el vicerrector y falta de experiencia de los que ocuparon estas funciones. El libro del PEI del plantel al que nos referimos solo encontramos una copia en la secretaria de la institución.

Posteriormente para que el plantel pueda seguir ofertando el bachillerato en contabilidad se obtuvo el acuerdo N° 01646 del 8 de diciembre del 2008 otorgado por la Dirección Provincial del Azuay en el que se indica que se autoriza cambiar la denominación de la titulación de bachillerato técnico en comercio y administración, especialización contabilidad y administración, por el de contador bachiller en ciencias de comercio y administración en el colegio nacional técnico femenino Rafael Chico Peñaherrera del cantón Girón a partir del año lectivo 2008-2009.

El último acuerdo que tiene la institución para ofertar bachillerato data de noviembre del 2011 otorgado por la Dirección Provincial del Azuay que le autoriza seguir ofertando el bachillerato de contador bachiller en ciencias de comercio y administración. En la actualidad se está ofertando el título de contador bachiller en ciencias de comercio y administración en concordancia con el acuerdo ministerial N° 3425 del 17 de agosto del 2007.

En el presente año lectivo 2011 -2012 al igual que todos los colegios de la República ha acogido el BGU (Bachillerato General Unificado) que se lo viene aplicando desde septiembre del 2011 para las estudiantes del primer año de bachillerato y se espera que en el 2012 se realice el proyecto respectivo para su legalización.

También anotamos que la institución investigada trata de mantener el bachillerato técnico en contabilidad y para ello se encuentra ejecutando una serie de proyectos

contenidos en el PEI con el propósito de aprobar la evaluación pertinente que le permita este propósito.

Más adelante se encuentra la malla curricular detallada curso por curso y materia por materia indicando sus contenidos mínimos obligatorios, sus periodos, la metodología a emplearse y su respectiva bibliografía.

Dentro del sistema de evaluación se encuentra indicado que será por quimestres y para aprobarlo necesitan 40 puntos sobre 60 puntos. Para poder ser exonerado se necesita tener al menos 50 puntos.

Esta evaluación contiene 3 parciales de 8 puntos cada uno el mismo que debe ser dado a conocer a secretaría y a las estudiantes en forma mensual. Cada examen tiene un valor de 6 puntos. Sobre la evaluación indicamos que en la actualidad se sigue realizando tal como consta en este PEI.

4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones

Los planteles educativos secundarios deben tener su Reglamento interno el mismo que forma parte del PEI (base legal anotada en el punto anterior). Además está contenida en el art. 107 lit. c del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (derogada) como uno de los deberes de los Consejos Directivos.

Indicamos que el plantel posee un Reglamento Interno que data del 25 de noviembre de 1997, el mismo que fue realizado en consenso por todo el personal docente, administrativo y sus autoridades. Este instrumento vino a llenar un gran vacío dentro de la organización y funcionamiento del plantel ya que a más de guiarse por la Ley de Educación y su Reglamento, era necesario precisar otros detalles que no están contemplados en las mismas.

Este reglamento consta de 12 capítulos y 118 artículos. En el capítulo I y II constan los fines, los objetivos y la estructura orgánica del colegio.

El capítulo III y IV trata sobre las funciones, deberes y atribuciones del rector, vicerrector, inspector general, del concejo directivo, de la junta general de directivos y profesores, de la junta de profesores, de la junta de directores de área, la junta de profesores de área, del comité de orientación y bienestar estudiantil, de las comisiones permanentes, de la secretaría, de la colecturía, de la sala de cómputo, del bar y de la conserjería.

Los capítulos V y VI contienen los deberes y atribuciones de los profesores, de los inspectores profesores, de los estímulos y sanciones al personal tanto docente como docente y del consejo estudiantil.

Los capítulos VII y VIII se refieren a los padres de familia, sobre el inicio del año escolar y en lo referente a la admisión de los alumnos.

Los capítulos del IX al XII contienen artículos respecto a los trabajos previos a la obtención del título de bachiller, a la asistencia y disciplina de los alumnos, a la evaluación de los estudiantes y a los libros y registros que deben permanecer en la secretaría, vicerrectorado y colecturía.

Cabe indicar que este reglamento desde su elaboración no ha sido modificado hasta en la actualidad por lo que sirve mínimamente para el buen funcionamiento de la institución.

Por lo tanto se hace necesario urgentemente actualizar el reglamento interno tomando en cuenta que estamos regidos por una nueva ley de educación, la LOEI-

Ley Orgánica de Educación Intercultural con registro oficial del 31 de marzo del 2011.

4.1.2 La estructura organizativa del colegio " Rafael Chico P."

4.1.2.1 Misión y Visión

Misión.- Según el PEI del plantel dice "El colegio Nacional Técnico Femenino Rafael Chico Peñaherrera tiene como misión la preparación de bachilleres con capacidad de liderazgo que se irá fomentando durante su trayectoria estudiantil, con conocimientos sólidos en el ámbito técnico, profesional y académico, impartidos por maestros consientes del gran desafío al cual deben enfrentarse las futuras generaciones; sin dejar de lado la práctica de valores, eje fundamental en la formación de un ciudadano responsable, solidario y respetuoso de sus deberes y derechos dentro de esta sociedad moderna."

Se considera que en la misión del PEI del plantel debe determinarse el bachillerato que ofrece y que es el bachillerato en contabilidad que en la actualidad está en auge debido a la ampliación de cobertura y modernización que ha impulsado el SRI en los últimos años; pues toda institución pública y todo negocio pequeño o grande deben tener su RUC y realizar las respectivas declaraciones.

Por otro lado este bachillerato le puede servir de base para una multiplicidad de destinos que pueda tomar el estudiante: seguirse preparando académicamente en un centro de tercer nivel, trabajar como auxiliar de contabilidad o en trabajos conexos en una institución pública o privada, o emprender su propio negocio.

Se ha observado que los resultados de la misión del plantel se cumplen en un notable porcentaje; el nivel académico de las estudiantes que egresan de este plantel–bachilleres en contabilidad- es muy bueno. En los últimos 5 años entre el 10

y 15% aproximadamente de ellas (datos del DOBE), han conseguido ingresar a la Universidad Estatal de Cuenca que tiene como requisito aprobar el examen de ingreso respectivo.

Entre los principales destinos a donde se dirigen las egresadas de este colegio están: unas ingresan a la universidad tanto estatal como privadas, otras se insertan en el campo laboral, otras emigran al exterior especialmente a los Estados Unidos y el mayor porcentaje se queda en los hogares.

Debemos indicar que la demanda laboral de auxiliares en contabilidad en este cantón es muy baja considerando que existe una sola fábrica en la zona y las empresas de servicio son muy pocas y pequeñas. Lo que hemos visto positivamente es que en estos últimos seis años se han establecido las primeras tres cooperativas de ahorro y crédito y en este último año se han instaurado dos sucursales de bancos privados que se suman a la sucursal del Banco de Fomento que ya está laborando en el cantón desde hace unos 25 años aproximadamente.

* **Visión.**- Según el PEI del plantel dice “La institución educativa del colegio Nacional Técnico Femenino Rafael Chico Peñaherrera en los siguientes cinco años se plantea como meta entregar a la sociedad local, provincial y nacional personas críticas con alto grado de autoestima, con capacidad de discernir y ser líderes dentro la comunidad en la que se desenvuelven, para ello todos los involucrados dentro del que hacer educativo asumiendo el rol de capacitarnos permanentemente en todos los ámbitos que conciernen al proceso de enseñanza - aprendizaje, lo que nos dará como resultado estudiantes con una personalidad integral, dispuesto a afrontar los retos del futuro.”

La visión que tiene la institución educativa es prometedora y acertada; para ello se necesita un trabajo en equipo de todos los que integran la comunidad educativa como son: autoridades, profesores, estudiantes, padres de familia, instituciones

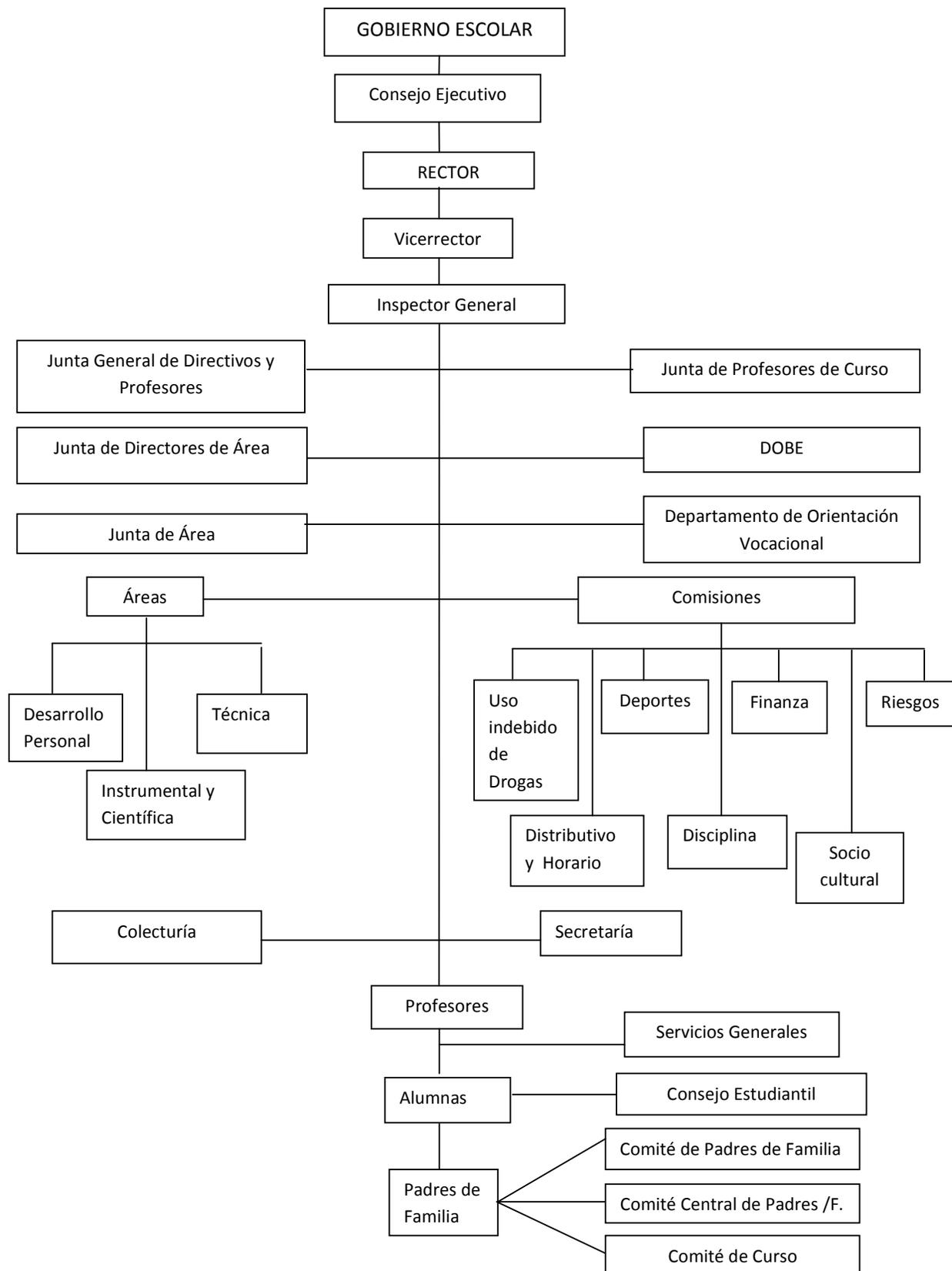
públicas y privadas y la colectividad gironense, quienes tienen que relacionarse con el entorno social y productivo.

Lamentablemente en este cantón hace falta fuentes productivas en donde puedan insertarse económicamente las bachilleres egresadas de este plantel. Esto provoca que ellas tengan que migrar a otras ciudades en especial a la ciudad de Cuenca y al exterior.

La única fuente productiva que existe en este cantón es una fábrica de quesos y cárnicos que en los primeros 5 años de funcionamiento tuvo serios problemas que hacían vaticinar que se cerraría la fábrica. Sin embargo al transferirle a una institución pública (Consejo Provincial del Azuay) comienza tener un mejoramiento que esperamos tenga un despegue definitivo encaminado al progreso de la zona.

Lo que si vemos como positivo es que en este cantón centenario se han establecido algunas entidades financieras como bancos y cooperativas de ahorro y crédito que se convierten en un área prometedora para las futuras bachilleres de este colegio.

4.1.2.2. EL Organigrama



Fuente: PEI 2003

Elaboración: El autor

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

Rectorado.- el Rector es el que administra el plantel y es el centro del funcionamiento del mismo. En la actualidad, el rector no es titular al igual que el anterior quienes han llegado a estos cargos por subrogación al igual que el Sr. Vicerrector e Inspector General.

Entre las funciones principales que la Ley Orgánica de Educación y el Reglamento anterior lo faculta, (aún no se cuenta con el Reglamento de la LOEI) realiza lo siguiente:

Es la persona que dispone las actividades que se debe cumplir en el plantel de acuerdo al cronograma elaborado por vicerrectorado, el mismo que tiene que guardar relación con el cronograma dado por el Ministerio de Educación. También es la persona que en última instancia autoriza todas las actividades diferentes a las clases normales que se dan en la institución tales como reuniones, programas cívicos, culturales, sociales y deportivos.

Es el que justifica o no la asistencia de los profesores y administrativos por los días y horas no laboradas. Llama a reuniones informales cada vez que necesita dar a conocer informes llegados al plantel o para dar nuevas disposiciones sobre la buena marcha del colegio.

Realiza la evaluación de desempeño al personal administrativo conforme a los formularios dados por el Ministerio de Relaciones Laborales y por el Inspector General del plantel.

Vicerrectorado.- Tiene la función de velar por la planificación y el desarrollo académico y pedagógico que se realiza en el plantel. Bajo su coordinación y control está el funcionamiento de las áreas y de las comisiones.

También dentro de sus labores está el de revisar las actas tanto de las Juntas de Área como de las comisiones. Igualmente está a su cargo la estructuración de los

cronogramas de actividades que se va a desarrollar en el colegio y que se presentan en forma mensual.

En estos cronogramas se detallan todas las actividades especiales que se van a realizar en el plantel indicando la fecha y los responsables de esa actividad, por ejemplo:

*Clausura de las jornadas internas. Fecha: 20 de enero del 2012. Hora de inicio: 8 de la mañana. Responsables: comisión de deportes y dirigentes.

Otra de sus labores es el de estructurar el calendario de conferencias cívicas, indicando el nombre del profesor, el tema que le corresponde y la fecha en la que tiene que exponer. También tiene a su cargo presidir la Junta de Directores de Área y de aprobar los horarios de clases y los horarios de exámenes

Inspección General

Tiene a su cargo controlar y registrar la asistencia de profesores, directivos, administrativos y de servicios, como también la asistencia de las alumnas. Tiene que reportar la asistencia diaria y novedades del personal que labora en el plantel.

Otra de sus funciones es el de justificar la inasistencia de las alumnas hasta por 5 días consecutivos. Mantener el orden y la disciplina de las estudiantes al igual que hacer cumplir las disposiciones impartidas por las autoridades. También da informes mensuales y acumulados de inasistencia del personal del plantel registrados en días y en horas.

Da indicaciones relacionados a mejorar el orden, el bienestar social y la formación moral de las alumnas. Comunica oportunamente las disposiciones impartidas por las autoridades tanto al personal docente, a las alumnas y a los padres de familia.

Además es responsable de coordinar el proceso de la evaluación al personal administrativo y que se lo realiza anualmente. Luego las calificaciones obtenidas los da a conocer al personal evaluado y a las autoridades pertinentes.

Elabora acciones de personal para otorgar vacaciones, contratos, aceptación de renuncia de contratos para el personal administrativo y autoridades de la institución.

El departamento de inspección está integrado por un Inspector General con 0 horas clase, y un ayudante de Inspección con 10 horas clase.

Orientación Vocacional

En este departamento labora una sola persona, el orientador vocacional. Entre las principales funciones está:

1. Orientar y aconsejar a las estudiantes de cada curso en forma permanente que se dediquen a los estudios, atender clase, entregar los trabajos, estudiar para las pruebas y exámenes.
2. Llevar un registro de las alumnas que tienen bajas calificaciones a quienes tendrá que apoyarlos de forma personalizada. Además llama y dialoga con padres de familia de esas estudiantes para informarles de la situación y conjuntamente ayudarlas.
3. Auscultar situaciones especiales de alumnas que tienen problemas psicológicos o físicos que limitan el proceso de enseñanza aprendizaje como por ejemplo: problemas auditivos, de vista, de lenguaje, etc. Estos casos registrados y analizados los debe comunicar a la Junta de profesores o a los profesores respectivos para que ellos tomen las medidas o estrategias concernientes. También debe informar a sus padres o representantes de esta situación y el

papel que deben desempeñar encaminados a contribuir en la formación de esos estudiantes con dificultades de aprendizaje.

Colecturía

Está a responsabilidad de un funcionario profesional en su rama; a su cargo está el aspecto financiero del establecimiento. Entre sus principales actividades está el manejo del presupuesto del plantel, para ello requiere utilizar una serie de programas vía internet tales como: ESIGEF, ESIPREN, compras públicas, declaraciones y pagos al SRI, pagos al IESS, al FCME, a la UNE, a la Cooperativa de Educadores del Azuay y a otras instituciones, realizar el rol de pagos del personal que trabaja en el colegio y el manejo de los diferentes gastos que efectúa el plantel.

Entre las principales instituciones con las cuales tiene que mantener información actualizada están: el Ministerio de Educación, Ministerio de Finanzas, Banco Central el IESS y el SRI.

Además de manejar las finanzas del plantel, está a su cargo el presupuesto de las escuelas fiscales tanto del centro como del sector rural del cantón Girón, el mismo que sirve para pagar a los profesores contratados, compra de uniformes, pagos de servicios básicos como agua, luz, teléfono, etc.

Secretaría

El cargo lo realiza una profesora con funciones de secretaria ya que el plantel no dispone de una secretaria o secretario titular. Entre las principales funciones están:

Llevar los libros y registros oficiales y de responsabilizarse de su conservación e integridad. Tramitar la correspondencia oficial en forma organizada.

Matricular, registrar y tener actualizado el Archivo Maestro del Ministerio de Educación.

Realizar las convocatorias escritas previa indicación del Rector.

También recibe las notas de las diferentes asignaturas tanto de aprovechamiento como de conducta, pasarlos a los respectivos registros y dar a conocer a los padres de familia o representantes cuando lo requieran.

Otra función es dar certificaciones a las alumnas previo informe del Rector. Cumplir las funciones de secretaria del Consejo Ejecutivo y de la Junta General de Profesores y Directivos

Ofrece información sobre los servicios que presta el plantel. Responsabilizarse de tener a buen recaudo y ordenado los libros, archivos, correspondencia y demás documentos que maneja este departamento.

ÁREAS:

Área de desarrollo personal

Están integrados por los profesores de las asignaturas de Estudios Sociales, Cultura Estética, Cultura Física, Inglés, Lengua y Literatura; en total son 8 profesores, quienes se reúnen por una vez todas las semanas.

Esta área tiene el propósito de ir conociendo y solucionando los diferentes problemas que se dan dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje de estas asignaturas tales como: asuntos de planificación, de evaluación, de avance de la materia, problemas de aprendizaje que tienen las estudiantes y otros, los mismos que tienen que ser analizados para tratar de solucionarlos.

Área Científica

Esta Junta está integrada por profesores de las asignaturas de Ciencias Naturales, Matemáticas, Física, Estadística, Química y Biología. Está formado por 6 profesores.

Área Técnica

Esta Junta está integrada por los profesores de las asignaturas de Contabilidad, Recursos Humanos y Archivología, es decir todas las asignaturas que tienen que ver con el bachillerato de Contabilidad. Está formado por 6 profesores.

Junta de Directores de Área

Está integrado por los 3 jefes de área, por el orientador vocacional y presidido por el vicerrector; entre sus funciones está el de planificar anualmente su trabajo, aprobar los planes de trabajo de las diferentes áreas, dar a conocer la situación en que se encuentra cada área sobre el proceso educativo y las correcciones que se van estableciendo.

COMISIONES:

En el establecimiento funcionan 9 comisiones que son: la socio-cultural, deportes, disciplina, finanzas, uso indebido de drogas, horario y distributivo y de evaluación de proyectos.

1. Comisión Socio-cultural.- Es la encargada de organizar todos los eventos socio culturales que se dan en el plantel y buscar su debido financiamiento. Entre los eventos que organizan son la bienvenida de compañeros nuevos, programa por navidad, por carnaval, por el día del maestro, el día de la madre, semana del estudiante, etc.
2. Comisión de Deportes.- Es la encargada de organizar todos los eventos deportivos dentro de la institución, entre ellos están: las jornadas deportivas internas en las disciplinas de básquet, indor, ecuavóley y atletismo. También organiza otros programas deportivos en días especiales como en la semana del estudiante.
3. Comisión de Disciplina.- Es la encargada de analizar e investigar problemas de disciplina de los estudiantes las mismas que han sido enviadas por el

departamento de inspección. Luego de la investigación respectiva sugiere por escrito las sanciones necesarias si las hay, a las juntas respectivas del curso.

4. Comisión de Finanzas.- Tiene por objeto analizar, comprobar y actualizar los bienes que tiene la institución y a cargo de qué departamento o funcionario están estos bienes. También da a conocer los derechos que les asisten a los docentes, autoridades y personal administrativo del plantel según las leyes de educación y leyes laborales vigentes. Además sugiere a las autoridades que dé de baja los bienes de la institución que ya no sirven.
5. Comisión del Bar.- Es la encargada de vigilar que los alimentos que se ofrecen en el bar sean aptos para el consumo humano, además sean nutritivos y económicos. También tienen que realizar anualmente el contrato respectivo con la persona que se haga cargo del bar del plantel.
6. Comisión de Uso Indebido de Drogas.- Es la responsable de prevenir el uso de alcohol y drogas por parte del alumnado a través de charlas, carteles, afiches, videos, etc.
7. Comisión de Horario y Distributivo.- Tiene como misión la elaboración del distributivo y los ajustes que se requieran durante el año lectivo. También realiza los horarios de clase y de exámenes.
8. Comisión de Evaluación de Proyectos.- Es la encargada de observar y evaluar la buena marcha de los proyectos del PTI. (este año iniciamos con todos los proyectos que sobrepasan los 30).
9. Comisión de riesgos

Es la encargada de prevenir, de organizar y de capacitar a la comunidad educativa como hacerle frente ante situaciones de desastres naturales o provocados por el hombre de acuerdo a la situación física donde se encuentra el plantel, tales como deslaves, terremotos, incendios, etc.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

En toda institución educativa es clave un ambiente positivo que colabore con el desarrollo del proceso – aprendizaje y es el lugar donde se asientan las bases para formar luego una sociedad de paz donde se apliquen los valores y se respete los derechos humanos viviendo en la diversidad. Según el Plan Andaluz de Educación: (2004) los planteles son las instituciones educativas donde se facilita la adquisición, construcción de valores, actitudes y conocimientos que más adelante asegura la convivencia caracterizados por la pluralidad y la diversidad (p.9).

El clima escolar depende en buena parte de las autoridades del plantel, del control que se aplique, de las actividades pedagógicas y extra clase que se realice, del respeto entre colegas, del respeto entre alumnos y profesores, de la libertad que se dé y de la responsabilidad en cumplir a cabalidad los deberes de cada miembro de la comunidad educativa. Es por ello que cuando se realizan cambios de autoridades se siente ese cambio por el ambiente que propicia.

Pero también el clima escolar es el resultado de lo que realizan todos los miembros que conforman el plantel indistintamente del cargo que cumplan tomando en consideración que el clima laboral es dinámico, es cambiante en el tiempo.

El MINEDUC: (2005) resalta la importancia de propiciar un buen clima escolar en las instituciones educativas. Manifiesta que la experiencia permite afirmar que “existe una relación entre calidad de convivencia y calidad de aprendizaje”, en tal virtud no puede haber un aprendizaje de excelencia si no existe en ambiente de trabajo de calidad. Es inherente todo ambiente escolar positivo cuando tengan como eje transversal la aplicación de los más nobles valores que le caracterizan a una buena persona (p.2).

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

De acuerdo al proyecto educativo institucional que tiene el plantel 2003-2008 se indica que el modelo pedagógico a seguir “estará caracterizado por la práctica de la democracia en la que la estudiante será la constructora y protagonista de su autonomía, dando paso a una educación socializadora y solidaria”. También se indica que la planificación curricular está centrada en destrezas y procesos con el propósito de lograr una educación para el inter-aprendizaje y auto aprendizaje de las alumnas dirigidas en construir su propia formación.

Además la propuesta pedagógica indica que se utilizará los valores como ejes transversales en todas las áreas y que el profesor deje de ser un trasmisor de conocimientos para convertirse en animador del proceso educativo caracterizado por su papel crítico, activo y transformador.

Entre sus objetivos constan el de preparar bachilleres con una sólida formación humanística, científica y tecnológica que les posibilite continuar su formación en las instituciones educativas superiores. También se espera crear actitudes de liderazgo y emprendimiento que posibiliten el desarrollo humano relacionado con el trabajo. Con estas características, el currículo del colegio se espera que sea abierto, dinámico, flexible, participativo y comunitario.

En la práctica ésta planificación curricular se lo vino realizando hasta el año lectivo 2010 - 2011 con pequeños cambios dados tanto por la Dirección de Educación como por el Vicerrectorado a pedido de las diferentes áreas, siempre buscando el mejoramiento del proceso de aprendizaje. Se debe indicar que algunos de los objetivos pedagógicos se han logrado mejorar, sin embargo también existen serias deficiencias que imposibilitan alcanzar una educación de calidad.

En nuestro plantel entre estas deficiencias consta la falta de aulas, esto hace que se utilice el salón de uso múltiple como aulas de curso, y cuando se necesita este salón

se tiene que decirles a las alumnas que salgan para arreglar para un evento programado con todas las molestias del caso. Igualmente no existen aulas de audiovisuales por lo que muy pocos profesores utilizan esta tecnología ya que ellos mismos tienen que llevar todos estos implementos al aula incluido su computadora que de paso indicamos, no están familiarizados emplearlo en el aula por la casi totalidad de profesores.

Otra gran deficiencia pedagógica es la falta de un laboratorio de informática con computadoras modernas; las que tiene el plantel las más nuevas datan del año 2006 a excepción de una (2010). Con una gran cantidad de estas computadoras no hay como trabajar con programas actualizados porque su capacidad no permite realizarlo.

Desde el presente año lectivo 2011-2012 se está trabajando en forma obligatoria de acuerdo al programa de actualización y fortalecimiento curricular de la educación general básica que se comenzó a implementar en el país desde septiembre del 2011 para el régimen de Sierra de octavo a décimo. Este programa de actualización curricular comprende el desarrollo de destrezas con criterios de desempeño, considerando que la destreza es la expresión del saber hacer en las estudiantes, las mismas que constituyen el referente principal para elaborar la planificación microcurricular de las clases.

También indica el Programa de Actualización curricular que se debe utilizar las TIC como un elemento de gran significado donde se utilice el internet, las aulas virtuales y otros elementos tecnológicos.

Es preciso indicar que en el plantel en la actualidad la planificación curricular, no está del todo consensuado ni tiene la aceptación uniforme de todos en cuanto a la forma de presentar las planificaciones. Este problema es más álgido en el ciclo

diversificado y en las asignaturas que no constan en el proyecto de actualización curricular dado por el Ministerio de Educación, ya que los profesores no tienen de donde tomar los contenidos, los objetivos educativos, las destrezas con criterios de desempeño, las precisiones para la enseñanza y el aprendizaje con sus respectivos bloques y los indicadores esenciales de evaluación.

Esto hace que cada quien presente sus planificaciones como puede, es decir hay una gran debilidad en lo correspondiente a la planificación del ciclo diversificado que no ha podido ser solventado ni con los cursos de capacitación del programa Si Profe del Ministerio de Educación. Indicamos que la mayoría de profesores del plantel ha seguido al menos dos cursos en el último año.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

El proyecto educativo institucional y el reglamento interno dan a conocer como está organizado los diferentes estamentos que conforman la institución educativa con sus respectivas funciones. Es pertinente indicar que no se cuenta con una política de desarrollo humano para el personal que trabaja en el colegio considerando que es una institución educativa pública donde la evaluación está a cargo del Ministerio de Educación, y la promoción del personal en cuanto a su remuneración dependía anteriormente del título y sobre todo de los años de trabajo en el magisterio.

En la actualidad todos los docentes con nombramiento, nuevos y antiguos, con títulos de licenciados en ciencias de la educación y con otros títulos, ganan igual a excepción de 2 docentes que tienen más de 29 años de servicio.

Se debe indicar que la promoción de los docentes según la LOEI que está en vigencia pero que aún no se aplica, indica que además del título y los años en el magisterio, depende de las pruebas de evaluación tanto interna como externa, más una serie de cursos de capacitación que tiene que aprobarlo obligatoriamente.

4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores.

Dentro de la organización de un plantel educativo, son áreas importantes lo referente a la administración y al aspecto financiero, la misma que debe estar contenida dentro del manual de organización. En este documento no solo deben estar los objetivos, las metas y las estrategias que se espera sean cumplidas y desarrolladas por los que integran la comunidad educativa del plantel, sino que debe constituirse en una herramienta de cumplimiento de esas expectativas que tiene esa comunidad.

Respecto al área de administración debe ayudarse de organigramas para conocer las funciones y la dependencia y coordinación tanto vertical como horizontal de cada uno de los departamentos y del personal de la institución.

El plantel investigado cuenta con un organigrama contenido en el Proyecto Educativo Institucional del año 2003 y en el Reglamento Interno que data del año 1997. Estos documentos son los que tratan de orientar la administración del plantel, los mismos que no han sido actualizados hasta la fecha. Según los directivos no se puede avanzar o actualizar con ningún tipo de documento educativo interno porque no se cuenta con un Reglamento General de la LOEI. Hay que indicar que solo en este último año no se tiene el respectivo Reglamento General, todos los demás años si existió el mismo.

En lo referente al personal según los directivos se cuenta con una planta de docentes, todos profesionales, adecuado para la misión que realiza este centro educativo. Mas bien el problema es la carencia de aulas, de salas de audiovisuales, de laboratorios, etc.

Un aspecto preocupante constituye los profesores contratados, los cuales tienen una baja remuneración y una permanencia incierta, ya que cada año esperan volver a ser contratados, pero sin ninguna garantía que ocurra ello. Esto hace que ellos no se centren en el proceso educativo de la institución porque constantemente están buscando alguna otra alternativa de trabajo que les garantice estabilidad laboral.

Otra situación que alcanza a los profesores de planta es decir a los que tienen nombramiento es el proceso de evaluación a los docentes que lleva a cabo el Ministerio de Educación cuyo organismo para tal efecto, no es independiente o “autónomo” como consta en la Constitución (art. 346), sino dependiente de la Presidencia de la República como lo dice inconstitucionalmente la LOEI (art. 71). Se tiene una percepción de un gran número de profesores que es un organismo que puede ser usado políticamente por parte del Gobierno Central, porque cotidianamente así actúa, aunque otro grupo importante de colegas opina lo contrario.

Si a ello añadimos la implantación del programa de compras de renuncias voluntarias de cumplimiento obligatorio a los servidores públicos seleccionados por parte del Gobierno Central y que nadie sabe como proceden para seleccionarlo, da lugar a tener un escenario incierto que también ha provocado en un importante número de profesores que no se concentren en sus labores docentes en un 100% sino que estén viendo a “rejojo” a que pueden dedicarse si son enviados fuera del magisterio.

Respecto al área financiera en los establecimientos públicos secundarios se considera que es un área muy importante que tiene que ver con los recursos económicos para el pago del personal, para el pago de servicios y para el financiamiento de los proyectos educativos que ejecuta el plantel, actividades que permiten alcanzar los objetivos propuestos.

El que maneja todos los recursos económicos en los planteles secundarios públicos son los colectores quienes son los únicos autorizados mediante claves, para subir o bajar la información presupuestaria con la utilización de los programas para este fin y que se encuentran en internet tales como eSIGEF, eSIPREN, compras públicas y otros.

Si bien la ley indicaba que el rector es el responsable financiero solidario con el colector (anterior Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación) del aspecto financiero de los planteles, en el caso del plantel investigado, los rectores tanto titulares como encargados de los últimos años desconocen el manejo de los

programas financieros por lo que sin cuestionar aceptan o acatan las directrices que da el funcionario de la colecturía en el cual confían plenamente.

La comisión de finanzas del plantel ha tratado de capacitarse en los programas que maneja colecturía para comprender su manejo y para ver la posibilidad de financiar los diferentes proyectos educativos que posee. En ese sentido han recurrido al departamento Financiero de la Dirección Provincial de Educación, a la Coordinación Zonal de Educación como también a Contraloría, sin embargo no han tenido respuesta positiva; los respectivos funcionarios se han limitado en indicar que todo lo que necesitan saber esta en internet. (Acta N°2 de la comisión de finanzas del año lectivo 2011- 2012).

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

Comprende las relaciones entre el plantel educativo y la comunidad en la que está insertado. En esa dirección encontramos algunos pensamientos al respecto. En la visión del proyecto educativo institucional del colegio se dice que la meta de esta institución es “entregar a la sociedad local, provincial y nacional personas críticas con alto grado de autoestima”... “dispuestos a afrontar los retos del futuro”. Uno de los objetivos generales en este mismo documento dice “desarrollar la capacidad intelectual, creadora, crítica de las alumnas para que contribuyan activamente a la transformación moral, política, social, cultural y económica del cantón y del país”

Entre las principales organizaciones con las que se relaciona el plantel tenemos: con los padres de familia y más frecuentemente con el comité central y con las directivas de los diferentes cursos, con empresas e instituciones que cuentan con departamentos de contabilidad y finanzas donde las alumnas de segundo y tercero de bachillerato realizan sus prácticas relacionadas con la contabilidad. En el caso de los padres de familia se les invita anualmente un día para la “Casa Abierta” donde las alumnas muestran los trabajos más interesantes que han realizado durante el año lectivo.

A nivel de estudiantes el colegio participa normalmente en la elección del Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia, en el concurso de oratoria a nivel de la UTE 4 y a alguna invitación deportiva de algún colegio o institución.

Con otras instituciones que debería relacionarse respecto a los recursos económicos es con el Municipio del Cantón que por mandato de la Constitución vigente indicado en su art. 264 num.7 tiene como competencia exclusiva “planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo”. En la práctica no se cumple salvo en algún pequeño trabajo de riesgo emergente como es coger goteras.

La última vez que se asignó para el plantel con alguna suma de dinero fue con el presupuesto del año 2010 con \$10.000. En el presupuesto del año 2011 y del 2012 no se asignó ninguna suma de dinero al igual que para los otros 2 colegios fiscales del cantón.

Hace algunos años, antes de que se ponga en vigencia la actual constitución se tenía una relación con el Consejo Provincial en cuanto a financiación de aulas y de otras obras de infraestructura, sin embargo como ya no es competencia de ellos se ha terminado esa relación. Este último año lectivo, las autoridades nacionales de control, permiten a los consejos provinciales realizar obras en los planteles educativos por el abandono que han mostrado muchos municipios.

En el caso de nuestro colegio se ha solicitado ayuda de implementos informáticos y otras obras al Consejo Provincial del Azuay, sin embargo por orden del Gobierno Central y por intermedio de los supervisores se ha prohibido a las autoridades de todos los planteles educativos de la provincia – caso contrario tiene que atenerse a las consecuencias - recibir cualquier aporte o ayuda que provenga de éste Consejo.

Referente a las relaciones deportivas, hace algunos años se participaba en las jornadas deportivas intercolegiales zonales que normalmente tenían una duración de 2 o 3 días, tiempo en el cual los estudiantes y profesores podían compartir experiencias con otras instituciones. En los últimos años ya no existen este tipo de jornadas.

4.1.3. Análisis FODA

Se realizó el análisis del FODA en lo correspondiente a Gestión, Liderazgo y Valores educativos en base a algunos documentos tales como: el FODA realizado en septiembre del año 2009 que incluye los aspectos pedagógicos, administrativos y de infraestructura; el FODA sobre relaciones dentro de la comunidad educativa realizada en octubre del 2011 para estructurar el Código de Convivencia del plantel, la observación directa utilizada en el diagnóstico situacional, el clima laboral, convivencia con valores y en base a las encuestas realizadas tanto a autoridades, profesores, alumnas y padres de familia.

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Entre las principales fortalezas que tiene el plantel está el de poseer profesores con título profesional comprometidos con su labor educativa, siempre dispuestos a capacitarse mientras se dé las facilidades para hacerlo.

También se ha observado que la comunidad en la que está insertado el plantel tiene un buen concepto de la calidad educativa que ofrece, con una apreciable práctica de los valores como eje transversal.

Entre las debilidades principales del colegio está el de tener autoridades encargadas durante los últimos 5 años (tres rectores, tres vicerrectores y dos inspectores) quienes por el mismo hecho de ser solo encargados no tienen el mismo poder y la confianza que le otorga ser una autoridad titular. Además la duración en estos cargos es impredecible por los constantes cambios que práctica el Ministerio de Educación del presente gobierno.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

Entre las principales oportunidades que tiene el plantel constan el programa de becas de postgrado nacionales e internacionales para los profesores que obtengan notas excelentes en el programa de evaluación que realiza el Ministerio de Educación. También están los cursos de capacitación que ofrece este Ministerio siempre y cuando sean aprobados, caso contrario se transforma en una amenaza.

Entre las amenazas más relevantes están la evaluación docente obligatoria contenida en la LOEI que en caso de no aprobarlo significa que los docentes tienen que salir del Magisterio. Otra de las amenazas es la de trabajar los docentes en un ambiente tenso donde no se puede hablar mal del Gobierno Central ya que se está vigilado por veedores internos, por veedores del Ministerio de Relaciones Laborales y otros no identificados.

No existe una institución pública comprometida con el mantenimiento y el mejoramiento de la infraestructura del plantel. El Municipio del cantón indica no poseer recursos económicos para los planteles educativos y el DINSE no da respuestas a las múltiples solicitudes de ayuda. Por otra parte el Consejo Provincial del Azuay se encuentra impedido de ofrecer apoyo económico a las instituciones educativas por orden del Gobierno Central.

4.1.3.3. Matriz FODA

Tabla N° 9

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. El Rector prefiere incentivar al trabajo utilizando el dialogo antes que recurrir a las leyes y sanciones para el cumplimiento de tareas. 2. Profesores comprometidos con la misión y visión del colegio, siempre atentos por la buena marcha de la institución. 3. Personal docente y autoridades educativas con título profesional 4. Relevante práctica de los valores como eje transversal en la formación de las estudiantes. 5. Personal docente y autoridades prestos en tomar cursos de capacitación ofrecidos por el Ministerio de Educación. 6. Apreciable respeto entre profesores, autoridades y padres de familia. 7. Confianza académica en el personal docente. 8. El plantel cuenta con un código de convivencia actualizado donde se resalta los valores y las buenas relaciones que se debe mantener en los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa del colegio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las autoridades en los últimos 5 años no han sido titulares (tres rectores y tres vicerrectores). Todos ellos llegaron por subrogación o por encargo. 2. Bajo nivel de liderazgo de parte del rector y de las otras autoridades educativas en el campo pedagógico en lo referente a las nuevas normas que rigen el sistema educativo, tales como planificación por bloques curriculares y aplicación de nuevas tecnologías en el aula. 3. Las autoridades son consideradas con un bajo nivel de gestión en conseguir recursos para el adelanto de la institución. No utilizan comisiones que les ayuden en gestionar recursos. 4. El Rector al igual que los dos anteriores tienen conocimientos escasos en lo correspondiente al manejo del presupuesto que se lo realiza por internet por lo que las decisiones depende de lo que diga el colector del establecimiento. 5. Las autoridades del plantel no promueven el trabajo en equipo. Se práctica el trabajo individual para controlar el cumplimiento de tareas (docentes). 6. No se promueve que el número de estudiantes que se reciba esté de acuerdo con el número de aulas que dispone el plantel, según los estándares pedagógicos recomendados. 7. No existe un ambiente agradable de trabajo propiciada por el excesivo control que realiza la funcionaria de talento humano y el rector no interviene. 8. Se carece de aulas de audiovisuales, de un local para reuniones de padres de familia. Igualmente no se cuenta con un comedor para los docentes por lo que tienen que ocupar las aulas u oficinas propiciando un ambiente desagradable. 9. Los docentes no inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes (alumnas).

Fuente: código de convivencia, encuestas a estudiantes, padres de familia y docentes y actas de juntas de área.
Elaborado por: Gustavo Mora

Tabla N°10

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disposición de un programa de becas tanto nacionales como internacionales para los docentes. 2. El Ministerio de Educación ofrece cursos a los docentes sobre diferentes temáticas educativas. 3. Buena aceptación del colegio en el cantón y en las parroquias aledañas. 4. Textos donados por el Ministerio de Educación para los estudiantes de ciclo básico. 5. Ofrecimiento de bonos económicos a los profesores que obtienen buenas calificaciones en las evaluaciones que realiza el Ministerio de Educación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta del Reglamento General a la LOEI que propicia malestar en el plantel por no poder aplicar la nueva Ley de Educación. 2. Incumplimiento de cursos de capacitación correspondientes al bachillerato que el Ministerio de Educación ofreció y aún no ha cumplido. 3. Incumplimiento de la recategorización que el Ministerio de Educación todavía no lo cumple. 4. La evaluación docente obligatoria contenida en la LOEI que en caso de no lograr el puntaje requerido en dos ocasiones, el profesor tiene que dejar el Magisterio. 5. Trabajo de los docentes en un ambiente tenso, lleno de veedores visibles e invisibles, impulsados permanentemente por el régimen, donde nadie sabe con quién está tratando. 6. Evaluación próxima a los planteles secundarios que en caso de no obtener cierta calificación puede ser cerrada. 7. La nueva Ley (LOEI) indica que para mejorar de categoría los docentes necesitan estudios de postgrado, pero el gobierno no ayuda económicamente en el financiamiento. 8. Alta migración al exterior de los padres de familia que da lugar a que numerosas estudiantes estén a cargo de sus parientes. 9. Abundante información negativa, censurable y de violencia que llega fácil a las estudiantes, ofrecida por el internet, videos y otros medios modernos.

Fuente: código de convivencia, encuestas a estudiantes, padres de familia y docentes y actas de juntas de área.
Elaborado por: Gustavo Mora

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

4.2.1 de los directivos

Tabla N°11

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DEL COLEGIO RAFAEL CHICO PEÑAHERRERA.

Forma de Organización	f	%
a. Por áreas y comisiones	5	100
b. Por grupos de trabajo	-	-
c. Trabajan individualmente	-	-
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas a directivos y miembros del consejo ejecutivo

Elaborado por: Gustavo Mora

1. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en este plantel?

Todos los encuestados indican que el trabajo está organizado por áreas que es la forma que habitualmente se trabaja en el plantel la misma que depende de las asignaturas a su cargo para pertenecer automáticamente o no a un área determinada. Llama la atención a que no se priorice el trabajo por grupos.

Tabla N°12

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN DEL COLEGIO RAFAEL CHICO P.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	40
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	40
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	20
d. Otros	-	-
TOTAL	4	100

Fuente: Encuestas a directivos y miembros del consejo ejecutivo

Elaborado por: Gustavo Mora

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

La alternativa a. -El número de miembros de la institución- al igual que la alternativa b.- Los resultados obtenidos en la institución- alcanzan un 40% cada uno, dejando con un 20% a la respuesta c. El valor y el tiempo empleados en la institución. Las

opiniones sobre como se mide el tamaño de la organización, se encuentran divididas entre las alternativas a. y b.

Tabla N°13

TAREAS DEL PERSONAL DEL COLEGIO RAFAEL CHICO P. Y EL MANUAL DE NORMAS.

Criterios	F	%
a. Si	4	80
b. No	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas a directivos y miembros del consejo ejecutivo, 2012

Elaborado por: Gustavo Mora

3. Las tareas del personal de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

En cuanto a la tercera pregunta la respuesta SI alcanza un 80% y la alternativa NO solo alcanza un 20%. La gran mayoría de directivos indican que las tares del personal de la institución se encuentran escritas en un manual.

Tabla N°14

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES DEL COLEGIO RAFAEL CHICO P.

Criterios	F	%
a. Rector	4	80
b. Consejo Ejecutivo	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas a directivos y miembros del consejo ejecutivo, 2012

Elaborado por: Gustavo Mora

4. ¿El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones esta liderado por el?

La alternativa a. *Rector* alcanza el 80% y la alternativa b. *Consejo Ejecutivo* llega solo al 20%. La gran mayoría de directivos concuerda que es el rector el que lidera la toma de decisiones en el plantel.

Tabla N°15

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS
EN EL COLEGIO RAFAEL CHICO P.

Criterios	f	%
a. Si	1	20
b. No	4	80
TOTAL	5	100

Fuente: Encuestas a directivos y miembros del consejo ejecutivo, 2012

Elaborado por: Gustavo Mora

5. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas, usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores cercanos

La respuesta NO llega al 80% y la respuesta SI llega al 20%. Se puede observar que la gran mayoría opina que no están de acuerdo en delegar la toma de decisiones a algún grupo de colaboradores de su confianza.

Tabla N°16

PROMOCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL COLEGIO RAFAEL
CHICO P.

Criterios	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	F	%	F	%
a. Excelencia académica	5	100	-	-	-	-
b. El desarrollo profesional de los docentes	3	60	2	40	-	-
c. La capacitación continua de los docentes	3	60	2	40	-	-
d. Trabajo en equipo	2	40	2	40	1	20
e. Vivencia de valores institucionales y personales	3	60	2	40	-	-
f. Participación de los docentes, estudiantes y empleados en actividades programadas	4	80	1	20	-	-
g. Delegación de la autoridad a los grupos de decisión	2	40	-	-	3	60

Fuente: Encuestas a directivos y miembros del consejo ejecutivo, 2012

Elaborado por: Gustavo Mora

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

- Sobre la pregunta a. Excelencia académica; todos -100%- los directivos indican que siempre se promueve.
- En cuanto a la pregunta d. Trabajo en equipo, un 40% contestó siempre y otro 40% contestó a veces; un 20% indica que nunca. Hay una división de opiniones entre las repuestas siempre y a veces que son las que alcanzaron mayor porcentaje.
- En lo correspondiente a la pregunta g. Delegación de autoridad a los grupos de decisión, el 40% responde siempre y el 60% la alternativa nunca. Se observa que en el plantel la mayoría de directivos indica que no se promueve la delegación de autoridad.

Tabla N°17

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UN COLEGIO

Criterios	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Son innatas	4	80	1	20	-	-
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	-	-	4	80	1	20
c. Se adquieren a partir de la experiencia	3	60	1	20	1	20
d. Se desarrollan con estudios de gerencia	-	-	3	60	2	40
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	80	1	20	-	-

Fuente: Encuestas a directivos y miembros del consejo ejecutivo, 2012

Elaborado por: Gustavo

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

- La pregunta a. Son innatas, es contestada por el 80% con la alternativa siempre y el 20% señala a veces. La gran mayoría de directivos considera que las habilidades del liderazgo son innatas.

- La pregunta e. Se obtiene por capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión, es respondida por el 80% con la respuesta siempre y el 20% con la alternativa a veces. La gran mayoría de directivos considera que las habilidades de liderazgo se obtienen de esta manera.

Tabla N°18

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DEL COLEGIO RAFAEL CHICO P.

Criterios	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	F	%	f	%
a. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	80	1	20	-	-
b. La disminución del número de estudiantes por aula.	-	-	1	20	4	80
c. La mejora de los mecanismos de control.	3	60	1	20	1	20
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	2	40	2	40	1	20

Fuente: Encuestas a directivos y miembros del consejo ejecutivo, 2012

Elaborado por: Gustavo Mora

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

- La pregunta a. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, es respondida por el 80% con la respuesta siempre y el 20% con la respuesta a veces. La gran mayoría de directivos da a conocer que se utiliza esta información para el progreso del plantel.
- La pregunta b. La disminución del número de estudiantes por aula es respondida por el 80% con la respuesta nunca y 20% con la respuesta a veces. La gran mayoría de directivos manifiesta que no se promueve en el plantel la disminución del número de estudiantes por aula.

Tabla N°19.

ORGANISMOS QUE INTEGRAN EL COLEGIO RAFAEL CHICO P.

Organismos	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. De dirección (director(a), Consejo Directivo, Consejo Académico, etc.)	5	100	-	-	-	-
b. De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	100	-	-	-	-
c. De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	100	-	-	-	-
d. Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	40	3	60	-	-

Fuente: Encuesta a directivos y miembros del Consejo Ejecutivo, 2012
Elaborado por: Gustavo Mora

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

- Los encuestados manifiestan en un 100% que los organismos de dirección, de gestión y coordinación están conformados en el plantel, tal como están descritos en la tabla N°19.

Tabla N°20.

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O JUNTA DE JEFES DE ÁREA DEL COLEGIO RAFAEL CHICO P

Actividades	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
a. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	80	1	20	-	-
b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	-	-	4	80	1	20
c. Tratar de forma coordinadora los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	-	-	3	60	2	40
d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	80	1	20	-	-

Fuente: Encuesta a directivos y miembros del Consejo Ejecutivo, 2012
Elaborado por: Gustavo Mora

10. El equipo educativo o junta de jefes de área de su institución es el encargado de:

Los directivos manifiestan que las actividades importantes que realiza el equipo educativo son: la evaluación y seguimiento del grupo de alumnos y la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje, en cambio las actividades para mejorar el clima de convivencia y el tratamiento de conflictos que pueden surgir en el grupo, no son considerados de importancia.

Tabla N°21.

LAS JUNTAS DE PROFESORES DE ÁREA Y SUS FUNCIONES EN EL COLEGIO RAFAEL CHICO P.

Acciones	Si		No	
	f	%	f	%
a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	2	40	3	60
b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	2	40	3	60
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	80	1	20
d. Mantener actualizada la metodología.	4	80	1	20
e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	-	-	4	100
f. Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	100	-	-
g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	40	3	60
h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	60	2	40
i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	40	3	60
j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	4	80	1	20

Fuente: Encuesta a directivos y miembros del Consejo Ejecutivo, 2012

Elaborado por: Gustavo Mora

11. Las Juntas de Profesores de Área de su institución, son las encargadas de:

La junta de profesores de área según el 100% de las respuestas de los directivos, colaboran con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. Por otro lado ningún directivo considera que esta junta

promueve la investigación educativa y propone actividades de perfeccionamiento para sus integrantes.

Tabla N°22.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Acciones	Si		No	
	f	%	f	%
a. La gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	100	-	-

Fuente: Encuesta a directivos y miembros del Consejo Ejecutivo, 2012

Elaborado por: Gustavo Mora

12. La gestión pedagógica en el colegio fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias, adecuadas a las necesidades y requerimientos de la comunidad educativa.

Esta pregunta es contestada por el 100% de encuestados con el SI. Todos los directivos concuerdan positivamente con esta pregunta.

Tabla N°23.

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA DEL COLEGIO RAFAEL CHICO P.

Material de planificación	Si		No	
	f	%	f	%
a. Reingeniería de procesos	3	60	2	40
b. Plan estratégico	5	100	-	-
c. Plan operativo anual	5	100	-	-
d. Proyectos de capacitación para directivos y docentes	1	20	4	80

Fuente: Encuesta a directivos y miembros del Consejo Ejecutivo, 2012

Elaborado por: Gustavo Mora

13. En esta institución educativa que usted dirige o es autoridad, existe:

Los encuestados responden en un 100% que si se ha estructurado el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual. Sin embargo el 80% indica que no se han realizado proyectos de capacitación para directivos y docentes.

Como resumen de la encuesta a los directivos entre las opiniones que sobresalen se tiene: el rector es el que toma las decisiones en el plantel, no se delega las decisiones a ningún grupo de docentes, no se promueve la disminución del número de estudiantes por aula, si existe en el plantel el Plan Operativo Anual y no se cuenta con un proyecto de capacitación dirigido a los docentes.

Entrevista a los directivos

Se realizó la entrevista a las dos principales autoridades del establecimiento al rector, al vicerrector y a un miembro del consejo ejecutivo. El cuestionario consta de 8 preguntas y son:

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

Los directivos concuerdan en que la información es parte de la comunicación por lo tanto los dos términos tienen el propósito de dar a conocer algo por medio de mensajes escritos o hablados.

La diferencia radica en que la información es de una sola vía o unidireccional o unilateral donde no es importante la respuesta del receptor es decir no hay retroalimentación, es una simple transmisión de contenidos. Dentro de la información están los medios de comunicación tales como la radio, la televisión, la prensa escrita.

La comunicación en cambio es una acción de doble vía en donde es importante la respuesta del receptor. En este sentido la comunicación busca modificar el comportamiento. Por ejemplo se les comunican a las estudiantes que el día 22 de

abril es el día de la Tierra y tiene que preparar un número cada curso concordante con esa fecha; este mensaje modifica el comportamiento de las estudiantes ya que no recibirán clases normales durante el tiempo que dure el evento.

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

Todos los entrevistados opinan que no existe un manual o reglamento en el plantel en el que indique quien debe realizar las tareas de liderazgo. En lo que están de acuerdo es que en el Reglamento Interno de la institución están descritos los deberes y responsabilidades de los directivos, del personal administrativo, personal docente y organismos respectivos. En cuanto a los organismos tales como consejo ejecutivo, juntas de área, comisiones, etc. el mismo reglamento indica quien debe presidirlo que es la persona que tiene que liderar por obligación el trabajo de ese grupo.

Todos los jefes de estos grupos son nombrados en forma democrática de acuerdo al mismo reglamento o la Ley de Educación vigente, dando prioridad a la alternabilidad.

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre el rectorado y el profesorado?

Existen diferentes apreciaciones al respecto, sin embargo en lo que concuerdan es que les gustaría participar como mediador entre un conflicto del rector y el grupo de profesores inmersos en algún problema. Lo que primeramente harían es conocer detenidamente las causas del conflicto y ante ellas proponer algunas alternativas de solución, las mismas que informarían a las partes.

Si es que creen que alguna de esas alternativas puede ser aceptada por ambas partes entonces estarían dispuestos a actuar como mediadores de ese conflicto.

También indican para actuar en estos casos tienen que tener cierta cercanía o afinidad con las partes involucradas caso contrario no estarían dispuestos a participar en estos problemas.

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

Señalan los directivos diferentes características que debe tener un líder y entre ellas resaltan las siguientes:

- permanente buscador en fortalecer el proceso de aprendizaje con una visión educativa positiva para el mañana.
- Tener pasión por enseñar y estar dispuesto a aprender nuevos conocimientos
- Tener siempre un espíritu de servicio a los niños y a los jóvenes.
- Tener la capacidad de generar el conocimiento para fomentar ambientes de aprendizaje innovadores y productivos.
- Tener la vocación en cultivar la formación íntegra de las estudiantes y tener como objetivo que tengan éxito en su futuro.
- Ser exitoso para que sus estudiantes sean exitosas.
- Que genere altas expectativas y metas en sus estudiantes.
- Convertirse en un vínculo entre los diferentes estamentos de su comunidad.
- Promover el desarrollo del pensamiento crítico y de responsabilidad social tanto con las estudiantes, con los profesores y con la comunidad.
- Adaptarse rápidamente a los cambios de su entorno y a la globalización.
- Estar en constante capacitación y actualización.
- Escuchar y atender a la diversidad.
- Que genere seguridad en sus estudiantes, con capacidad de convencer que por medio del aprendizaje serán mejores personas y su logro depende solo de ellos.

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

La mayoría concuerda que en el rectorado predomina un tipo de liderazgo que propicia un buen clima o ambiente laboral, que busca el trabajo responsable de todo el personal sin utilizar las sanciones sino mediante el diálogo permanente. También se manifiesta que en el rectorado hace falta ser más estricto en el control al personal del plantel respecto a las actividades que tienen que realizar.

Entre el alumnado creen que predomina un liderazgo ejercido por aquellas estudiantes que tienen buenas calificaciones, que demuestre ser amigable y que se interese por el mejoramiento y el bienestar de todas las compañeras.

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

Cada uno tiene preferencia por ciertos valores, pero los que sobresalen son los siguientes: el servicio a la comunidad, calidad educativa, la solidaridad, el trabajo en equipo, la mejora continua, la verdad, la lealtad, la superación, la misión con responsabilidad.

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

Igualmente dan a conocer una serie de valores y los que resaltan son los siguientes: el respeto, la responsabilidad, la honestidad, la justicia, la sinceridad, la dignidad, la alegría, la bondad, la paciencia, la tolerancia, la cooperación, la amistad y la honradez.

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

Según los entrevistados los antivalores más comunes son: el irrespeto a la dignidad y a los bienes ajenos, la irresponsabilidad, la deshonestidad, la envidia, el odio, la pereza, el divisionismo y la intolerancia a la diversidad.

4.2.2 De Los Profesores

Tabla N°24.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PROFESORES DEL COLEGIO RAFAEL CHICO P.

CUESTIONARIO	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	50%	33%	17%
2. El liderazgo en el plantel educativo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de escolarización.	25%	75%	0%
3. La gerencia educativa, se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	8%	75%	17%
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-padres de familia o representantes, con el fin de desarrollar y materializar metas del plantel educativo.	33%	67%	0%
5. Hay resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0%	50%	50%
6. Consulto con la Junta de Área, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	58%	33%	8%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	75%	25%	0%
8. Siento resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	25%	17%	58%
9. Me siento integrado en el colegio y entre los compañeros.	33%	67%	0%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del colegio.	8%	75%	17%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades del plantel.	17%	75%	8%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del colegio.	42%	42%	17%
13. Las autoridades del plantel mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	42%	58%	0%
14. Las autoridades mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	42%	58%	0%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	0%	100%	0%
16. Los valores predominan en las decisiones de las autoridades y profesores.	58%	42%	0%

Fuente: Encuesta a profesores, 2012
Elaborado por: Gustavo Mora

La encuesta se realizó a doce de los diecisiete docentes que laboran en el plantel. Los resultados son los siguientes:

Respecto a las opiniones de los profesores, ninguno indica que hay resistencia de los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza y que tampoco se realiza actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

Solo un 8% consideran que la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes y comunidad en general, dirigido a brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

En lo referente al liderazgo que mantienen las autoridades del plantel tanto en el área administrativa, financiera y académica el porcentaje de aceptación llega al 42% y solo el 17% de docentes admiran su liderazgo. Estos porcentajes indican con claridad que el liderazgo ejercido por los directivos en el colegio, no es bueno.

Como resumen de la encuesta a los docentes podemos auscultar que el liderazgo de las autoridades no es admirado, resaltan que los valores está presente como eje transversal en todas las actividades que se realizan, no se sienten muy integrados a la institución y que se cumplen muy pocas actividades de integración dentro de la comunidad educativa.

4.2.3 de las estudiantes

Tabla N°25.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LAS ESTUDIANTES DEL COLEGIO RAFAEL CHICO P.

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	44%	52%	4%
2. Las autoridades hablan más que escuchan el problema de las estudiantes.	24%	67%	9%
3. El liderazgo orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	36%	59%	5%
4. Se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	51%	42%	7%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y el mismo tiempo.	27%	60%	13%
6. Los docentes inician la clase con frase de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	15%	66%	19%
7. El profesor propone actividades innovadoras (nuevas) para que los estudiantes las desarrollen.	38%	45%	17%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción de los docentes.	44%	52%	4%
9. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	39%	54%	7%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	65%	32%	3%
11. Es el profesor quien decide que se hace en las clases.	50%	40%	10%
12. Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.	48%	43%	9%
13. Cree que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	47%	47%	6%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	58%	35%	7%

Fuente: Encuesta a estudiantes del 2012

Elaborado por: Gustavo Mora

Respecto a la opinión de los estudiantes la mayoría (58%) indica que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, sin embargo solo un 15% manifiestan que los docentes inician las clases con frase de motivación en valores.

Por otro lado un porcentaje significativo de estudiantes (65%) opinan que en las clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen su opinión, es decir las clases son democráticas.

En lo referente al liderazgo orientado a la realización de tareas solo un 36% de estudiantes consideran que es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.

Como resumen de las opiniones que dan las estudiantes respecto a la presente encuesta podemos indicar que las clases tienen un ambiente donde ellas pueden expresar sus opiniones, y hasta cierto modo influir que se hace en las clases. Por otro lado en lo correspondiente a la motivación que debe haber en las clases sobre valores, llama la atención que los docentes no están realizando la debida motivación.

4.2.4 de los padres de familia

Tabla N°26

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA DEL COLEGIO RAFAEL CHICO.

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1. Las autoridades y profesores se interesan por los problemas de las estudiantes.	45%	53%	12%
2. El liderazgo en el plantel lo ve como una constante búsqueda de la innovación y el cambio a través de la motivación de transformar las formas habituales de la enseñanza	43%	49%	8%
3. En el plantel se promueve brindar un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y seguro	69%	25%	6%
4. Hay escepticismo y resistencia en los profesores cuando se intentan ampliar los horarios de trabajo e incrementar las actividades de atención a las estudiantes	30%	39%	31%
5. Advierte en las reuniones de padres de familia y en las visitas al plantel que los valores es el eje transversal que se resalta por parte de los profesores y autoridades	63%	21%	16%
6. Me siento integrado en el plantel y entre los demás padres de familia o representantes	55%	31%	14%
7. Siento un ambiente agradable cuando visito el colegio	57%	35%	8%
8. Cuando visito el plantel, la atención que recibo es amable, oportuna y personalizada	73%	27%	0%
9. Tiene desacuerdos continuos con las autoridades del plantel	25%	49%	25%
10. Admira el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas	45%	45%	10%
11. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del plantel	33%	59%	8%
12. Se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y social con la participación de los padres de familia	45%	33%	22%

Fuente: Encuesta a padres de familia del 2012

Elaborado por: Gustavo Mora

Se realizó las encuestas a 51 padres de familia en forma aleatoria que corresponden a diferentes cursos tanto del ciclo básico como del diversificado.

Las encuestas realizadas a los padres de familia indican en un 69% que en el plantel se promueve brindar un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y seguro. Igualmente cuando visitan el plantel, el 73% dan a conocer que la atención que reciben es amable, oportuna y personalizada.

También manifiestan en las reuniones de padres de familia y en las visitas al plantel en un 63%, que los valores es el eje transversal que se resalta por parte de los profesores y autoridades.

Por otro lado solo el 33% de padres de familia opina que sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector.

Realizando un resumen de la encuesta a los padres de familia se puede apreciar que consideran al plantel con un ambiente agradable, que son tratados amablemente y además sienten que se resalta los valores. También es preocupante ver la respuesta de la pregunta 1 en la cual la mayoría dice que solo a veces las autoridades y los profesores se interesan por los problemas de las alumnas.

4.2.5. Matriz de problemáticas

Tabla N° 27.

PROBLEMAS EN LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DEL COLEGIO RAFAEL CHICO P.

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
1. Las autoridades del plantel no son titulares sino encargadas.	No se han presentado candidatos para ocupar estos cargos debido entre otros motivos: concursos demasiados largos, el tiempo para ocupar la titularidad de esos cargos es corto, sueldos iguales al que ganan los profesores, hay días que tienen vacaciones los alumnos y profesores pero no lo tienen las autoridades, falta de	El colegio no cuenta desde hace algunos años con autoridades titulares. Constante rotación de autoridades. No se sienten responsabilizados totalmente por la labor que realizan ya que indican que son solo "encargados".

	una normativa sobre el tiempo de encargo que debe ser realizada por el Ministerio de Educación.	No pueden planificar o realizar una capacitación para su función ya que no saben para qué tiempo están encargados.
2. Bajo nivel de liderazgo ejercido por las autoridades en lo pedagógico.	No existe un proyecto del Ministerio de Educación en realizar una capacitación amplia dirigida a las autoridades educativas (vicerrectores) sobre la nueva planificación basada en bloques curriculares y nuevas técnicas para ser aplicadas en el aula. Constantes cambios en el sistema educativo realizado por el Ministerio de Educación sin la planificación y socialización debida.	No están en condiciones de dirigir talleres de capacitación a los profesores sobre el sistema de planificación vigente y nuevas técnicas para ser aplicadas en el aula. Tampoco pueden ejercer una labor óptima en su función por no estar actualizados en las nuevas normas curriculares.
3. Disponibilidad de pocos documentos curriculares e instrumentos de gestión educativa los mismos que no están actualizados.	Las autoridades del plantel no se han preocupado en actualizar los instrumentos de gestión educativa que dispone. No contar con autoridades con títulos académicos en liderazgo y gestión educativa.	No disponer de instrumentos educativos actualizados que orienten eficientemente una relevante administración del plantel.
4. Implementar documentos e instrumentos de gestión educativa	Despreocupación de las autoridades en investigar que instrumentos de gestión le hacen faltan al plantel.	Da ocasión a problemas de gobernabilidad en el plantel ya que constantemente hay discrepancias sobre las diferentes funciones y responsabilidades que tiene cada servidor público del colegio.
6. El ambiente de trabajo que propicia el jefe de talento humano es negativo	Demasiado control sobre los docentes incluyendo las horas libres y las horas complementarias.	Los docentes ni siquiera pueden servirse los alimentos en un momento de paz. Si no se trabaja en un clima agradable es muy difícil que se de una enseñanza de calidad.
7. No se promueve el trabajo en equipo.	No existe un buen nivel de compañerismo. Cuando se da alternativas de trabajar solos o en equipo la mayoría de profesores manifiesta trabajar individualmente.	Los trabajos realizados carecen de consenso ya que tienen una visión personal del que lo hizo.
8. Los profesores no se sienten integrados en el colegio y entre los compañeros.	No existe un buen nivel de camaradería y confianza entre los docentes y entre los docentes y autoridades.	Es casi imposible realizar un programa de integración que tenga el consenso de todos.
9. Hacen falta programas de integración en el campo deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	Si entre los profesores no existe un compañerismo apreciable, peor se puede integrar a los otros estamentos de la comunidad educativa del colegio.	No se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa del plantel.

Fuente: Encuesta a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia del 2012
Elaborado por: Gustavo Mora

5. DISCUSIÓN

Esta discusión se basa en los datos obtenidos a través de las encuestas, entrevistas, revisión de documentos y observaciones directas realizadas en el plantel. De acuerdo a las encuestas a los directivos entre los datos más interesantes que podemos observar constan los siguientes:

En lo correspondiente a la organización del plantel, se puede observar en la tabla N°11 que se trabaja por áreas en un 100%, orden establecido por las leyes y reglamentos de educación por las cuales se rige el sistema educativo público en el país. Respuesta que es reforzada con la tabla N° 16 literal d. en la cual al preguntar a los mismos directivos si se promueve el trabajo en equipos solo el 40% contesta *siempre*.

Una manera de lograr un trabajo eficiente en un plantel educativo recomendado por algunos autores de liderazgo como lo hace George P. Huber: (1989), es el empleo del trabajo por grupos, mediante el cual se aprovecha el conocimiento y la experiencia que tienen determinados docentes sobre cierto asunto el mismo que ayuda a la toma de decisiones con mayor eficacia. Este autor indica que esos grupos pueden ser de tres tipos: de asesoramiento o de estudio, de coordinación y de toma de decisiones. Este último grupo tiene la autoridad de tomar decisiones sobre los asuntos que se les encargó (p.175).

Al no utilizar los grupos de trabajo agrega Huber, se pierde realizar una mayor cantidad de logros ya que el grupo se convierte en una extensión del rector. Su capacidad individual en tomar decisiones esta "restringido por las limitaciones cognoscitivas, por la disponibilidad de tiempo y por el acceso a la información". Por lo tanto en este plantel investigado se esta perdiendo alcanzar un mayor número de objetivos y desarrollo por no utilizar esta estrategia de trabajo (p.154).

Respecto a la tercera pregunta que indica “Las tareas del personal de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos”, las respuestas indican que el 80% señala que si y el 20% dice no. Hay que indicar que el plantel no cuenta con un manual sobre este aspecto pero si cuenta con un Reglamento Interno que data del año 1997 y que hasta la fecha no ha sido actualizado.

Es menester indicar que el Reglamento Interno está realizado en base a la Ley de Educación anterior ya derogada y por lo tanto estaría fuera de contexto, sin embargo algunos artículos aún sirven sobre todo en lo relacionado a los deberes y atribuciones que tiene que cumplir las autoridades, los docentes, los organismos internos, el personal administrativo, etc. Esta realidad se da por cuanto no se expide aún el Reglamento General de Educación de la Ley de Educación vigente.

En lo referente a la cuarta pregunta “¿El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por él?”, el 80% de los encuestados indica que es el rector y el 20% el concejo ejecutivo. Se puede apreciar que el que toma las decisiones en el colegio es el rector.

Debemos indicar que hay un sinnúmero de labores pendientes tanto pedagógicas, administrativas y de infraestructura que le hacen falta cumplir al colegio, muchos de esos proyectos o necesidades están abandonados por algún tiempo, pero como todos esperan de las decisiones del rector, entonces no se hace. Hay que tomar en cuenta que en la actualidad con la vigencia de la nueva ley de educación y con la emisión continua de una serie de decretos y acuerdos ministeriales, los profesores tienen una cantidad de trabajo que realizar diariamente, que la nueva jornada de ocho horas queda corta.

A pesar de los continuos cambios de rectores encargados en los últimos años, ninguno ha implantado una política de evaluar y actualizar los documentos y proyectos que posee el plantel como es el Proyecto Educativo Institucional, el

Reglamento Interno, el FODA y de implementar otros proyectos que necesita el plantel para su funcionamiento.

Lo que si vemos en el presente año lectivo es una reacción, motivada por el Departamento Técnico de la Dirección Provincial de Educación que indica que los colegios que no realicen y aprueben el Plan de Transformación Institucional, no podrán seguir ofertando bachilleres técnicos. Esta disposición motivó a que las autoridades del plantel dispongan al inicio del año lectivo 2011 – 2012 que todo el personal tanto docente como sus autoridades y el personal administrativo participe obligatoriamente en la elaboración y ejecución de los 35 descriptores o proyectos que deben realizar el presente año lectivo.

Como los descriptores superan en número al personal que labora en el plantel entonces a unos les tocó uno, a otros dos y hasta 3 descriptores. Como ninguno del personal que labora en el colegio tiene experiencia en estos proyectos, nadie sabe si está haciendo bien o no su descriptor. En todo caso y en medio de dificultades como es la falta de financiamiento por parte de la institución, estos experimentos están avanzando en la medida del esfuerzo de cada docente. También indicamos que el desarrollo de estos proyectos es lo que más preocupan al personal docente y autoridades durante todo el año lectivo presente.

Analizando la pregunta, si se promueve la disminución del número de estudiantes por aula contenida en el tabla N°18, los encuestados señalan *nunca* el 80%. Esta respuesta es concisa en indicar que en el plantel no se tiene una política de recibir un determinado número de estudiantes por aula de acuerdo a los estándares pedagógicos.

La política que utilizan las autoridades del establecimiento y que se viene dando desde años atrás es el de tratar de captar el mayor número de estudiantes sin importar la capacidad que tiene el establecimiento para albergar pedagógicamente un número determinado de alumnos. Se tiene la idea de que el prestigio de una

institución educativa está dado por el número de alumnos, por lo tanto mientras más estudiantes tengan, tiene mayor prestigio el plantel.

El cantón donde se encuentra la institución que se investigó cuenta con tres colegios fiscales que en cada época de inicio del año escolar, desarrollan una constante lucha por captar el mayor número de estudiantes.

Esta captación sin control de estudiantes ha dado lugar ahora y antes, que se tengan grandes problemas en impartir una educación de calidad. Actualmente el colegio Rafael Chico P. cuenta con 6 aulas para clases, ninguna aula para audiovisuales como tampoco ninguna sala para reunión de padres de familia. De acuerdo a lo que recogen algunas legislaciones educativas extranjeras, recomiendan que las aulas no deban tener más de 30 alumnos, entonces la capacidad del colegio es de 180 alumnas. Toda cantidad superior a este número debe ser considerada anti didáctico.

Sin embargo el plantel viene funcionando con más de 260 alumnas desde hace mucho tiempo; esta decisión ha provocado incomodidad tanto a alumnas como a profesores. La sala de uso múltiple es utilizada como aulas de 2 cursos, la sala de audiovisuales no existe porque la que había es usada como sala de profesores, se carece de salas para reuniones de padres de familia.

Entonces a diario se presenta problemas en el aprendizaje tales como:

Problema de la sala de uso múltiple.- cuando se tiene que presentar algún programa en esta sala y que son al menos una vez por semana, se tiene que abrir las mamparas con las que está dividida las aulas de la sala de uso múltiple y sacar los pupitres. En múltiples ocasiones es para reuniones de padres de familia y otros eventos que nada tienen que ver las alumnas que están en estas aulas a las que obligadamente se les tienen que decir que salgan al patio quedando ellas sin las clases respectivas.

La sala de audiovisuales.- con las nuevas disposiciones sobre la jornada de trabajo de los profesores que se extendió a las 8 horas diarias para todo el personal, se vio la necesidad imperiosa de tomar esta aula por parte de los profesores para realizar los diferentes trabajos extra clase como son planificaciones, elaboración de proyectos, corrección de trabajos, reuniones de docentes, reuniones de áreas, de comisiones, llenado de registros, etc., quedando las alumnas sin la sala de audiovisuales. Ahora los profesores que quieren utilizar el proyector, el televisor, la computadora, el DVD, la grabadora, etc. tienen que ellos mismo llevar e instalar todos los implementos necesarios al aula y luego regresarlos.

Es por estas razones que son contados los profesores y en muy raras ocasiones que utilizan estas tecnologías en las aulas de clase. Se debe tomar en cuenta que la utilización de la computadora en el aula lo manejan muy pocos profesores.

En cuanto al número de alumnas por aula, existen tres aulas que sobrepasan las 33 estudiantes, e incluso un curso supera las 40 alumnas. Al respecto la Ley Orgánica de Educación de España (LOE) según el art. 157.a establece que el número máximo de alumnos en la primaria es de 25 por aula y en la secundaria de 30 alumnos. Solo en casos excepcionales se podrá autorizar un incremento de hasta un 10% del número máximo de alumnos por aula según el art. 87.2.

En lo correspondiente al liderazgo que ejerce el rector en el plantel según la encuesta realizada a los profesores, contenida en la tabla N°24 respecto a las preguntas 11, 13 y 14 y que se refieren a si admiran su liderazgo, si mantiene el liderazgo en el área académica y en el área administrativa- financiera, las opiniones tienen una calificación negativa cuyos porcentajes alcanzan el 17%, el 42% y el 42% respectivamente y que corresponden a la respuesta *siempre*.

Entonces se está al frente a una situación de carencia de liderazgo por parte del rector, la misma que repercute en el buen funcionamiento de la institución educativa. Según Terán, Rito: (2005) manifiesta que la gestión educativa tiene que ver con el nivel de organización que para él significa la presencia de procesos de “planeación y evaluación para su desarrollo”, “el ejercicio de un liderazgo profesional firme con un sentido claro en lo académico y una administración competente”. En resumen aconseja que el cuerpo directivo de un plantel tenga la suficiente preparación y actualización para convertirse en un grupo competente que lidere los cambios en el campo educativo con el propósito de ofrecer estudiantes que se desenvuelvan con éxito en el mundo moderno (p.1).

Consideramos que los resultados de la encuesta y las opiniones de Terán, si compaginan al respecto. En el plantel se siente que hace falta un liderazgo que estimule, que irradie seguridad, que manifieste tener metas claras e indique con exactitud y firmeza, hacia donde va la institución. También es evidente la falta de preparación y actualización tanto en área pedagógica (planificación vigente), en el área técnica (bachillerato en Contabilidad) como en el área de manejo presupuestario de la institución. Sobre estos 2 últimos aspectos ni el rector ni el vicerrector tienen preparación académica en estos campos.

Este bajo nivel de liderazgo por parte del rector es ocasionado por circunstancias externas e internas. Dentro de las causas internas se considera que es un funcionario no titular sino encargado al igual que los dos anteriores cuya duración es incierta ya que depende de las decisiones de las autoridades educativas superiores.

Otro problema es que en los últimos cinco años los rectores no pueden disponer de dineros de los padres de familia con los cuales antes sí podían atender los problemas más acuciantes que tenía el plantel y también podían realizar acuerdos tripartitos con instituciones públicas tales como el Municipio y el Consejo Provincial. Ahora se sienten impotentes de no poder realizar ningún adelanto por más pequeño que sea.

Dentro de las causas externas están numerosos cambios que se han dado en los 2 últimos años. Tenemos otra ley educativa, existen nuevas disposiciones en lo referente al currículum y a la planificación y hay un nuevo bachillerato ejecutándose sin la debida socialización, capacitación y planeación por parte del Ministerio de Educación. El bachillerato general unificado –BGU- entró en vigencia en el país desde septiembre del 2011 en la Sierra y desde abril del 2012 en la Costa.

Todo ello ha dado lugar a un ambiente de desorientación en las actividades que realizan los planteles educativos. A ello hay que agregarle los continuos decretos y acuerdos ministeriales que se emiten por falta del Reglamento General a la LOEI. Esta falta de información alcanza también a los estudiantes que están en este bachillerato y a sus padres de familia.

También está la situación de no poder recibir recursos del Consejo Provincial del Azuay por orden del Gobierno Central; falta de apoyo económico por parte del Municipio del cantón en los últimos 2 años; falta de apoyo económico por parte del Ministerio de Educación para mejoramiento de infraestructura y ampliación y modernización del laboratorio de informática y otros laboratorios.

En lo correspondiente a la organización y distribución de trabajo del personal docente está a cargo el Consejo Ejecutivo con la aprobación del sr. rector. Consideramos que el distributivo actual es positivo ya que en la investigación ningún docente o estudiante ha manifestado una redistribución del personal del plantel.

Lo que si ocurre en el colegio es un problema con el grupo de profesores contratados y que son 5 cuya mayoría trabaja en el diversificado. Durante estos últimos 5 años no se ha podido llenar la falta de personal con profesores con nombramiento por orden del Ministerio de Educación. Esta situación ocasiona problemas cada año por cuanto este personal se va renovando parcialmente, unos

salen por decisión de las autoridades del plantel al no volverles a contratar y otros porque renuncian al conseguir un mejor sueldo; se deben tener en cuenta que el profesor contratado gana aproximadamente la mitad de un profesor titular. Respecto a cambiar esta situación no le corresponde a la institución sino al Gobierno Central.

Otro de los problemas es la falta de aulas y de oficinas que incide significativamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. El vicerrectorado ocupa una mini oficina donde no caben ni tres sillas por falta de espacio y de estantes. Esta circunstancia no ayuda a una debida organización de los documentos y carpetas que debe manejar este departamento, es por ello que cuando se requiere un documento como el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual, el Reglamento Interno, el Código de Convivencia, etc. el vicerrector indica que “esta de buscar”.

También la falta de liderazgo en el plantel alcanza al Consejo Ejecutivo que es el organismo que tiene que asesorar al rector y velar por el buen funcionamiento de la institución, si las autoridades no atinan como direccionar y realizar lo que prioritariamente hace falta, ellos deben ser los que tomen el liderazgo encaminado al progreso y al mejoramiento del colegio.

6. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES GENERALES

Conclusiones:

Con los resultados obtenidos llegamos a las siguientes conclusiones:

1. Se realizó la investigación sobre el nivel del liderazgo que mantiene el plantel según opinión de los directivos, profesores, estudiantes y padres de familia. Los resultados determinan que las autoridades ejercen cierta debilidad de liderazgo y la opinión sobre los profesores tampoco es una fortaleza sobre este aspecto. En cuanto a los valores que se practican en el plantel, los resultados son satisfactorios.
2. Luego del trabajo realizado se puede intuir que ha ayudado en desarrollar la capacidad de análisis y juicio crítico mediante la cual se puede entender de mejor manera el contenido de los proyectos y las planificaciones existentes, los objetivos, las fortalezas y sus falencias así como también advertir los proyectos y planificaciones que le hacen falta al colegio. De igual manera ha contribuido en realizar propuestas dirigidas a elevar la calidad de educación en el plantel.
3. Al ejecutar la investigación en el colegio mediante la observación de los documentos, proyectos, planificaciones e información que posee el plantel sobre gestión de liderazgo y valores, se determinó que al colegio le falta actualizar los siguientes documentos: el Proyecto Educativo Institucional, el Reglamento Interno, el FODA, el Proyecto de Bachillerato. También se comprobó que el plantel no cuenta con estos documentos: un Manual de Organización, un Código de Ética, un Proyecto de Capacitación a docentes y autoridades, entre otros. De lo que si dispone es el Código de Convivencia recién aprobado.
4. Todo rector tiene su estilo particular de administrar un plantel el mismo que irradia e incide en la comunidad educativa. Se debe tomar en cuenta que las autoridades del plantel, rector, vicerrector e inspector asumieron estas funciones

por encargo, dos meses antes de la realización de las encuestas y entrevistas, quienes reemplazaron a otras autoridades también encargadas.

Según los resultados se advierte que el rector y las otras autoridades poseen un bajo nivel de liderazgo (tabla N°24, preguntas 11, 13 y 14 y tabla N°26 pregunta 10) situación que incide en el funcionamiento del colegio. Se ha observado que al plantel le faltan un sinnúmero de servicios que necesitan los alumnos para recibir una óptima y excelente calidad de educación.

5. Al conocer y analizar los resultados del trabajo realizado y advertir las debilidades y fortalezas encontradas en el plantel en lo referente a gestión, liderazgo y valores se está en condiciones de realizar un plan de mejoras dirigido a fortalecer y elevar la calidad de la educación en este plantel educativo.

Recomendaciones:

Luego de concluir la investigación sobre gestión de liderazgo y valores en el colegio Rafael Chico P. se presenta las siguientes recomendaciones:

1. Que es de trascendental importancia ejercer el liderazgo en la gestión educativa de todo plantel el mismo que repercute directamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje en los alumnos.

Con el propósito de alcanzar una mayor eficiencia en la administración del plantel, y en base a las conclusiones obtenidas, se sugiere que tanto las autoridades como los profesores necesitan un proceso de capacitación y sobre todo poner en práctica acciones de liderazgo frente a los alumnos y a la comunidad educativa. Respecto a la práctica de valores se sugiere que se mantenga y en lo posible se mejore.

2. Se considera importante esta clase de trabajos de investigación que ayudan a desarrollar el análisis y el juicio crítico y por lo tanto se recomienda seguir empleando esta categoría y calidad de temas a investigar.
3. Se recomienda que el colegio actualice los documentos pedagógicos y administrativos tales como el Proyecto Educativo Institucional, el Reglamento Interno, el FODA, el Proyecto de Bachillerato y que elabore un Manual de Organización, un Código de Ética, un Proyecto de Capacitación a docentes y autoridades, entre otros, los mismos que son necesarios para la buena marcha del plantel educativo.
4. Se aconseja que las personas que lleguen a asumir el rectorado y los demás cargos de autoridades deben tener formación académica en Gerencia y Liderazgo Educativo o al menos tomar cursos intensivos relacionados con la administración de un plantel de educación. Por otro lado se recomienda que el Ministerio de Educación impulse la titularización de las autoridades.
5. Al culminar el presente trabajo de investigación, se ofrece un plan de mejoras dirigido a elevar el nivel de gestión, liderazgo y la práctica de valores en el colegio investigado, el mismo que recomendamos ejecutarlo cuyo propósito fundamental es fortalecer la calidad de educación que ofrece esta institución.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7. 1. Título de la propuesta

Fortalecimiento del Liderazgo en la Gestión Educativa que realizan las autoridades y docentes del colegio Rafael Chico Peñaherrera.

7.2. Justificación

Este plan está basado en las debilidades más visibles y significativas que hemos encontrado después de haber realizado una investigación de campo utilizando las encuestas y entrevistas a los diferentes grupos que conforman la comunidad educativa, más la investigación de los documentos y proyectos que dispone el establecimiento.

El propósito de este plan es el de fortificar el liderazgo que se da en el plantel educativo con miras a un mayor logro dentro del proceso enseñanza aprendizaje y que influya positivamente en la comunidad educativa en la que está inserta, ofreciendo bachilleres con competencias que requiere la sociedad en la actualidad.

El aspecto fundamental a donde va dirigido la propuesta es en la capacitación de las autoridades del plantel y miembros del consejo ejecutivo, se considera que pueden mejorarlo con una capacitación en las áreas pedagógica, administrativa y financiera.

Con una capacitación en el área pedagógica, ellos estarían en condiciones de replicar un taller para los profesores y dar el asesoramiento respectivo a quienes lo requieran durante todo el año lectivo.

Con una preparación en el área administrativa, las autoridades incrementarían las aptitudes para optimizar el trabajo del personal docente y administrativo del plantel obteniendo el máximo provecho de ellos en beneficio de la comunidad educativa.

Con una capacitación en el área financiera las autoridades contarían con competencias para planificar y manejar el presupuesto del plantel conjuntamente con colecturía obteniendo el mayor provecho que ofrece el Ministerio de Educación en cuanto al financiamiento de las diferentes actividades y proyectos que realiza el colegio. Estas capacitaciones se consideran que puede ser alcanzado mediante cursos y talleres financiado por la institución.

7.3. Objetivos de la propuesta

El plan a emplearse tiene los siguientes objetivos:

- Mejorar la calidad y eficacia de la gestión y liderazgo que ejercen las autoridades y el consejo ejecutivo del plantel durante el año lectivo 2012-2013.
- Capacitar a las autoridades y consejo ejecutivo del plantel en el área pedagógica, en lo referente a las actuales técnicas curriculares vigentes tales como planificación por bloques curriculares y modernas estrategias de aplicación en el aula, para luego replicar esos conocimientos dirigido a los profesores del plantel.
- Capacitar a las autoridades y consejo ejecutivo del plantel en el área administrativa para que optimicen el trabajo del personal docente y administrativo del plantel y que laboren en un ambiente agradable.
- Capacitar a las autoridades y consejo ejecutivo del plantel en el área financiera para que adquieran los conocimientos que les permita comprender, analizar, planificar y manejar conjuntamente con colecturía el presupuesto del plantel y obtener el máximo provecho del mismo en beneficio de la comunidad educativa.

7.4. Actividades

De acuerdo a las deficiencias más relevantes que se ha observado en el trabajo investigado, tenemos las siguientes actividades:

Tabla N° 28

PROPUESTA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE MEJORAS

Dirigido a:	Actividades	Objetivo	Responsable	Fecha	Recursos y costo
	Conformación de la comisión del Proyecto de Liderazgo y Gestión Educativa.	Organizar el curso, los seminarios, el taller y la socialización sobre liderazgo y gestión educativa.	Autoridades y Consejo Ejecutivo	Enero 2013	
Autoridades y Consejo Ejecutivo	a. Curso de planificación sobre el nuevo documento curricular de educación general básica, orientaciones para la planificación curricular referente al bachillerato general unificado, al bachillerato técnico y modernas orientaciones metodológicas para la enseñanza y el aprendizaje.	Que se constituyan en guías prácticos de planificación de acuerdo al sistema educativo vigente.	Comisión del Proyecto de Liderazgo y Gestión Educativa.	Marzo 2013	Experto en planificación educativa
Autoridades y Consejo Ejecutivo	b. Seminario sobre administración de planteles educativos secundarios.	Optimizar el trabajo del personal docente y administrativo del plantel procurando que laboren en un ambiente agradable. Elevar el nivel de gestión dirigido a mejorar la infraestructura del plantel.	Comisión del Proyecto de Liderazgo y Gestión Educativa.	Mayo 2013	Experto en administración de planteles educativos
Autoridades y Consejo Ejecutivo.	c. Seminario sobre manejo y ejecución de los presupuestos de los planteles educativos fiscales.	Comprender, analizar, planificar y manejar conjuntamente con colecturía el presupuesto del plantel y obtener el máximo provecho del mismo en beneficio de la comunidad educativa	Comisión del Proyecto de Liderazgo y Gestión Educativa.	Junio 2013	Experto en el manejo de presupuestos de planteles educativos fiscales
Personal docente del plantel	d. Taller de planificación pedagógica en lo referente a las actuales técnicas curriculares vigentes tales como la planificación por bloques curriculares y modernas estrategias de aplicación en el aula.	Adquirir las habilidades y destrezas en realizar las planificaciones educativas de acuerdo a las nuevas disposiciones del Ministerio de Educación. Poner en práctica nuevas técnicas en el aula.	Comisión del Proyecto de Liderazgo y Gestión Educativa.	Julio 2013	Personal interno seleccionado, capacitado anteriormente
Alumnos y padres de familia	Presentación y socialización de los cursos y seminarios tomados por las autoridades, consejo ejecutivo y profesores en el ámbito de liderazgo y gestión educativa.	Tanto los estudiantes como los padres de familia deben conocer y estar al tanto de la capacitación tomada por las autoridades, consejo ejecutivo y personal docente.	Comisión del Proyecto de Liderazgo y Gestión Educativa.	Septiembre 2013	Personal del plantel

7.5 Localización y cobertura espacial

La presente propuesta se desarrollará dentro de las instalaciones del plantel el mismo que se encuentra localizado en la parte norte del cantón Girón en el barrio Pambadel, y su cobertura alcanza a los 17 maestros, 3 autoridades, 261 alumnas y a los padres de familia que conforman la comunidad educativa. En este plantel se educan también alumnas de los cantones aledaños de San Fernando y Santa Isabel.

7.6. Población Objetivo

El proceso de capacitación contenida en la propuesta está dirigido a las autoridades del plantel y a los integrantes del consejo ejecutivo quienes luego replicarán las enseñanzas obtenidas a todos los docentes de la institución.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

El plan de mejoras se desarrollará durante el año 2013.

- Humanos: instructores y personal de la institución.
- Tecnológicos: computadores, proyectores, internet, videos.
- Materiales: papel, carpetas, copiados, lápices, esferográficos.
- Físicos: sala de audiovisuales equipada.
- Económicos: presupuesto de la institución y autogestión.
- Organizacionales: comisión del Proyecto de Liderazgo y Gestión Educativa.

7.8. Presupuesto

Tabla N° 29

PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MEJORA DEL COLEGIO RAFAEL CHICO

Rubro	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Talento humano externo	55 horas	16,00	880.00
Talento humano interno	15 horas	Personal de la institución	
Servicio de internet		De la institución	
Aula equipada con proyector, computadora e implementos	1	Existe en la institución	
Refrigerio	152	1.00	152.00
Carpetas	50	0,50	25.00
Esferográficos	50	0,30	15.00
Copiados	50	1.00	50.00
Filmadora	1	Facilitado por el personal docente	
Cámara fotográfica	1	Facilitado por el personal docente	
Transporte	11 (Cuenca-Girón)	10.00	110.00
Imprevistos			100.00
Totales			1332.00

Fuente: actividades del plan de mejoras del Colegio Rafael Chico P, 2012
 Autor: Gustavo Mora

7.9. Cronograma

Tabla N° 30

CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA DE MEJORA PARA EL COLEGIO RAFAEL CHICO P.

ACTIVIDADES	MESES 2013					
	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun	Jul	Sep - Oct	Nov-Dic
Conformación de la comisión del Proyecto de Liderazgo y Gestión Educativa.	X					
a. Curso de planificación sobre el nuevo documento curricular de educación general básica, orientaciones para la planificación curricular referente al bachillerato general unificado, al bachillerato técnico y modernas orientaciones metodológicas para la enseñanza y el aprendizaje.		X				
b. Seminario sobre administración de planteles educativos secundarios.			X			
c. Seminario sobre manejo y ejecución de los presupuestos de los planteles educativos fiscales.			X			
d. Taller de planificación pedagógica en lo referente a las actuales técnicas curriculares vigentes tales como la planificación por bloques curriculares y modernas estrategias de aplicación en el aula.				X		
Presentación y socialización de los cursos y seminarios tomados por las autoridades, consejo ejecutivo y profesores en el ámbito de liderazgo y gestión educativa.					X	
Evaluación del proceso de capacitación en liderazgo y gestión educativa descritos en las actividades a, b, c, d.						X

Fuente: actividades del plan de mejoras del Colegio Rafael Chico P 2012

Autor: Gustavo Mora

8. BIBLIOGRAFIA

8.1. Bibliografía

1. AMAPSI. Asociación Mexicana de Alternativas en Psicología (2012). Código ético.
http://www.amapsi.org/portal/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=109.
Recuperado 15, abril del 2012.
2. Bolívar, Antonio (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas* 9(2)-33. Universidad de Granada, España, pag.11-12. Consultado 01/02/012.
<http://www.psicoperspectivas.equipu.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/112/109>
3. Castro Martínez, Juan (2006). Acerca de liderazgo educativo. Universidad Fermín Toro Núcleo Portuguesa- Venezuela Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo. <http://.espacioblog.com/post/2006/03/30/acerca-del-liderazgo-educativo>.
4. Colombia aprende, la red del conocimiento.
23/01/01<http://www.colombiaprende.edu.co/html/home/1592/article-191868.html>. Consulta en (8- 01- 2012)
5. Dirección provincial del Azuay (2003). Gestión educativa institucional. Documento base. Cuenca
6. El MINEDUC: (2005). Convivencia escolar
http://www.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/convivencia_escolar.pdf. Consulta (7-03-2012)
7. Fischman, David (2000). El camino del líder. Citado en *Aprendiendo a Desaprender*. El Mercurio y Aguilar Chilena de ediciones s.a.

- <http://aprendiendoadesaprender.bligoo.com/content/view/172160/Liderazgo-Educacional.html>. Consultado (12-02-2012)
8. Fundación Andaluz de Educación “Convivencia escolar y Resolución Pacífica de Conflictos” Madrid 2004.
http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portal/com/bin/convivencia/contenidos/Materiales/PublicacionesdeConsejeriadeEducacion/convivenciaescolar/1176980175677_convivencia_resol_conflictos_tuvilla-1.pdf. Consulta (7-03-2012)
 9. Guy Sorman (2006). Los verdaderos pensadores de nuestro tiempo. Contenida en el trabajo de Mario Jaramillo. Quito
 10. Huber, George (1989). Toma de Decisiones en la Gerencia. Editorial Trillas. México.
 11. IIEPE: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, sede en Buenos Aires- UNESCO (2000). Gestión Educativa Estratégica. Disponible en:
http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf. Consulta (20-12-2011)
 12. Ivancevich (1997). Gestión Educativa. Disponible en
<http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>. Consulta en (5-01-2012)
 13. Jaramillo Paredes, Mario (2006). Trabajo presentado en el Congreso de Pedagogía, convocado por el Ministerio de Educación. Quito.
 14. Kisnerman, Natalio (1970). Ética para el servicio social. Editorial HVmanitas. Buenos Aires.

15. Labour Asociados, S.L.L y Eductrade, S.A (2005). Manual de Gestión Operativa de Colegios de Bachillerato con Especialidades Técnicas. Ministerio de Educación.
16. López, Jordi (2005). Aprender Liderazgo Político. Ediciones Paidós Ibérica S. Barcelona.
17. Maxwell Jhon C. (2005). Líder de 360°. Impreso en Nelson Books. USA.
18. Ministerio de Educación argentino. Educar, Argentina. (2007) <http://www.educar-Argentina.com.ar/AGO2007/educ239.htm>. Consulta en (7-01-2012).
19. Monografias.com. (2005).Procedimientos administrativos. Venezuela. <http://www.monografias.com/trabajos71/procedimientos-administrativos/procedimientos-administrativos.shtml>. Consulta (5-02-2012)
20. Ochoa, Andrea (2004). ¿Cómo ayuda la educación al desarrollo de mi país? Trabajo presentado en un concurso juvenil. Quito.
21. Ortiz, Alexander (2002). El Liderazgo Educacional. Cuba <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>. Consultado (12-02-2012)
22. Pradas Montilla, Silvia (2011). Ponencia: Nuevos Tipos de Liderazgo. Coordinadora General del Foro Pedagógico en Internet de España. <http://unpasomas.fundacion.telefonica.com/educacion/2011/01/04/liderazgo-nuevos-tipos-de-liderazgo/> . España. Consultado (8-01-2012)

23. Romo, María Paula (2007). Educar para Liberar. Contenido en el libro ¿Educación Para Qué? Quito.
24. Tannebaum y Schmidt (1958). Citado en tesis de doctorado de Ignacio Alejandro Mendoza Martínez. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.
<http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>. Consultado (20-12-2011)
25. Terán Olgúin, Rito (2005). Director general del colegio de ciencias y humanidades de la UNAM.
http://foros.anuies.mx/media_superior/pdf/La_importancia_gestion_escuela.pdf.
Consulta (26/01/012)
26. Urbina, Dionisio (2008). Diferencia entre directivo y líder.<http://dionicio-ul.lacoctelera.net/post/2008/09/07/diferencia-entre-lider-y-jefe>. 7 de septiembre. Guadalajara, México. Consultado en (3-01-2012)
27. Zamora, Lenin (2012). Educación para la Democracia. Publicado en el diario manabita. www.eldiario.ec. Consultado (9-02-2012).

9. APÉNDICES

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARITUCAR DE LOJA

Modalidad Abierta y a Distancia

ENCUESTA A DIRECTIVOS Y MIEMBROS DEL CONSEJO EJECUTIVO:

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 COLABORACIÓN

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

1. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en este plantel?

- a. Por áreas ()
 b. Comisiones ()
 c. Por grupos de trabajo ()
 d. Trabajan individualmente ()
 e. Otros (indique cuales)

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

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

3. Las tareas del personal de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

SI (____)

NO (____)

4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones esta liderado por el

- a. Rector ()
 b. Consejo Ejecutivo ()

5. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas, usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores cercanos

SI (____)

NO (____)

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

Orden	Sus habilidades de liderazgo *	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de las experiencias			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Se obtiene por capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.*			

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

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

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

Orden	Órganos que se encuentran en su institución *	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (rector(a), Gobierno Escolar, Consejo Ejecutivo etc.)			
B	De gestión (secretario, vicerrector, comisión de finanzas)			
c*	De coordinación (jefes de área, jefes de comisiones, jefes de equipos, etc.)			
d*	De técnica (equipos para desarrollo de proyectos, área técnica, etc.)			
E	Otros (¿Cuáles?)			

10. El equipo educativo o junta de jefes de área de su institución es el encargado de:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global de las alumnas			
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.			
E	Otros (¿Cuáles?)			

La pregunta 11, 12 y 13 deben ser respondidas con términos sí o no

11. Las Juntas de Profesores de Área de su institución, son las encargadas de:

- (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- (____) Formular propuestas al equipo directivo y a las juntas de curso, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- (____) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.

- d. () Mantener actualizada la metodología.
- e. () Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. () Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. () Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. () Formular propuestas al equipo directivo.
- i. () Elaborar la programación didáctica de las asignaturas.
- j. () Mantener actualizada la metodología.

12. La gestión pedagógica en el colegio, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias, adecuadas a las necesidades y requerimientos de la comunidad educativa.

SI ()

NO ()

13. En este colegio que usted dirige o es autoridad, existe:

- a. Una reingeniería de procesos ()
- b. Plan estratégico ()
- c. Plan operativo anual (POA) ()
- d. Proyecto de Capacitación dirigido a los directivos y docentes ()

UNIVERSIDAD TECNICA PARITUCAR DE LOJA
Modalidad Abierta y a Distancia

Sr. (a) Gestor Educativo:
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 COLABORACIÓN

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

UNIVERSIDAD TECNICA PARITUCAR DE LOJA

Modalidad Abierta y a Distancia

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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 COLABORACIÓN

CUESTIONARIO	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en el plantel educativo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de escolarización.			
3. La gerencia educativa, se promueve en los padres representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-padres de familia o representantes, con el fin de desarrollar y materializar metas del plantel educativo.			
5. Hay resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Consulta con la Junta de Área, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Siento resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Me siento integrado en el colegio y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del colegio.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades del plantel.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del colegio.			
13. Las autoridades del plantel mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Las autoridades mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de las autoridades y profesores.			

ENCUESTA A ESTUDIANTES:

Estudiante:

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 COLABORACIÓN

1. CUESTIONARIO:

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan el problema de las estudiantes.			
3. El liderazgo orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frase de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras (nuevas) para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción de los docentes.			
9. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide que se hace en las clases.			
12. Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Cree que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

UNIVERSIDAD TECNICA PARITUCAR DE LOJA

Modalidad Abierta y a Distancia

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:

Sr. (a) padre de familia o representante:

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.

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.

Coordinador: Luis Mora

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Cuestionario:

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1. Las autoridades y profesores se interesan por los problemas de las estudiantes.			
2. El liderazgo en el plantel lo ve como una constante búsqueda de la innovación y el cambio a través de la motivación de transformar las formas habituales de la enseñanza			
3. En el plantel se promueve brindar un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y seguro			
4. Hay escepticismo y resistencia en los profesores cuando se intentan ampliar los horarios de trabajo e incrementar las actividades de atención a las estudiantes			
5. Advierte en las reuniones de padres de familia y en las visitas al plantel que los valores es el eje transversal que se resalta por parte de los profesores y autoridades			
6. Me siento integrado en el plantel y entre los demás padres de familia o representantes			
7. Siento un ambiente agradable cuando visito el colegio			
8. Cuando visito el plantel, la atención que recibo es amable, oportuna y personalizada			
9. Tiene desacuerdos continuos con las autoridades del plantel			
10. Admira el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas			
11. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del plantel			
12. Se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y social con la participación de los padres de familia			



Alumnas y profesores del Tercero de Bachillerato del Colegio Rafael Chico del cantón Girón 2011 - 2012



Autor: Luis Gustavo Mora Ochoa