



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO NACIONAL “SANTA ISABEL” DEL CANTÓN SANTA ISABEL, AZUAY, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011

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

AUTOR:

LIC. GUIDO GERARDO ORELLANA ALVARADO

DIRECTORA DE TESIS:

Mgs. Alicia Dolores Costa Aguirre

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA - ECUADOR

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, febrero del 2012

Mgs. Alicia Dolores Costa Aguirre

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Alicia Costa Aguirre

DIRECTORA DE TESIS

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, febrero del 2012

.....

Guido Gerardo Orellana Alvarado

AUTORÍA

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

.....

Guido Gerardo Orellana Alvarado

CI. 0102443728

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con infinito amor a mi Señor Jesucristo, Salvador de almas, por darme la iluminación divina, sabiduría y la predilección de continuar preparándome para bien propio, familiar, y para aportar de mejor manera a la sociedad en el ámbito de la educación y formación de *personas*. A mi familia, a Irene, mi esposa por ser apoyo perenne, incondicional y símbolo afectivo de abnegación en el hogar; a mis hijos: Dalma, Romina y Boris, por constituirse en fuente inagotable de inspiración y aliento para mi superación y en consecuencia para su crecimiento personal y espiritual en el amor del Dios.

.....

Guido Gerardo Orellana Alvarado

AGRADECIMIENTO

Dejo sentado un imperecedero reconocimiento y agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, por su excelencia académica e interés magnánimo en el perfeccionamiento para una formación integral de quienes seguimos luchando para ser mejores profesionales y mejores personas, y por ende en beneficio de nuestra sociedad. Un reconocimiento importante a la Sra. Magíster Alicia Costa, directora de tesis, por su prolijidad e interés en la orientación justa y oportuna para la objetividad del presente trabajo.

Mi gratitud para con mi hermano Patricio Rodolfo, “Paco”, quien con nobleza de corazón se empeñó en motivarme y en animarme a continuar con mi preparación tanto a nivel de *Diplomado* como ahora de *Maestría*; sin su apoyo moral no hubiera tomado la decisión de continuar por la senda del esfuerzo en el estudio, como tampoco hubiera podido alcanzar esta meta. Que Dios te bendiga siempre.

.....

Guido Gerardo Orellana Alvarado

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE *MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL*

A los dieciocho días del mes de Noviembre del año 2010 (09H00), contando por una parte con el Colegio Nacional “Santa Isabel” a través de la Lcda. Ligia Marina Faicán Coronel, Rectora (E) de este plantel educativo secundario de régimen Costa en el cantón Santa Isabel, provincia del Azuay, y por otra, el Lcdo. Guido Gerardo Orellana Alvarado, estudiante de *Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo* de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), convienen con el propósito de desarrollar en este centro educativo el trabajo investigativo consistente en el *Proyecto de Grado I y II*. Previo a la adquisición de este compromiso se establecen las condiciones, manifestando la parte proponente que se trabajará con muestras poblacionales de: estudiantes, personal docente y directivo, además de padres de familia de este plantel educativo, en el tema de *Gestión de Liderazgo y Valores en el Colegio Nacional “Santa Isabel”*. Con la predisposición de brindar las facilidades que se requieran en el transcurso de este cometido por parte de la autoridad institucional, y consciente de que este trabajo retribuirá también en beneficio del colegio de su regencia, suscriben con agrado, atentamente,

Santa Isabel, 18 de Noviembre del 2010

Lcdo. Guido Gerardo Orellana Alvarado

MAESTRANTE

Lcda. Ligia Marina Faicán Coronel

RECTORA (E)

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

PORTADA	i
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
RESUMEN.....	x
1. INTRODUCCIÓN	1
2. METODOLOGÍA.....	6
2.1 Participantes	6
2.2 Instrumentos de Investigación	9
2.3 Método y procedimiento (especificar qué métodos o método de investigación se aplicó)	11
3. MARCO TEÓRICO.....	13
3.1 La gestión: Concepto, importancia, tipos.....	13
3.2 Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo.....	14
3.3 Diferencias entre directivo y líder.....	18
3.4 Los valores y la educación.....	20
4. DIAGNÓSTICO.....	34
4.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores en el Colegio Nacional “Santa Isabel”.	34
4.1.1 El manual de Convivencia.....	34
4.1.2 El código de Ética.....	37
4.1.3 El plan estratégico institucional	39
4.1.4 El plan operativo anual (POA).....	44
4.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)	45
4.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones	45
4.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	46
4.2.1 Misión y Visión	46

4.2.2	El Organigrama.....	47
4.2.3	Funciones por áreas y departamentos.....	49
4.3	El clima escolar y convivencia con valores.....	50
4.3.1	Dimensión pedagógica curricular y valores.....	50
4.3.2	Dimensión organizativa operacional y valores.....	51
4.3.3	Dimensión administrativa, financiera y valores.....	52
4.3.4	Dimensión comunitaria y valores.....	54
4.4	Análisis FODA.....	54
4.4.1	Fortalezas y debilidades.....	55
4.4.2	Oportunidades y amenazas.....	55
4.4.3	Matriz FODA.....	55
5.	RESULTADOS.....	58
5.1	De la Entrevista a Directivos.....	58
5.2	De la encuesta a Docentes.....	60
5.3	De la encuesta a Estudiantes.....	62
6.	DISCUSIÓN.....	79
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
8.	PROPUESTA DE MEJORA.....	91
9.	BIBLIOGRAFÍA:.....	97
10.	ANEXOS.....	98

RESUMEN

El trabajo de investigación consistente en “Gestión de Liderazgo y Valores en el Colegio Nacional “Santa Isabel”, durante el Año Lectivo 2010-2011”, previa obtención del Título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo fue realizado en el Colegio Nacional “Santa Isabel”, plantel mixto de sostenimiento fiscal en el cantón Santa Isabel, provincia del Azuay, con régimen de Costa. Cuenta con una población de mil doscientos cincuenta estudiantes en dos secciones de estudio: matutina y nocturna; una planta docente de cincuenta profesores/as, y siete miembros como personal netamente administrativo.

Para el cumplimiento del objetivo de conocer y comprender la gestión de liderazgo y el alcance en la práctica de valores en este centro educativo, se ha recurrido a la utilidad y aplicación a través de instrumentos de investigación como son la *encuesta* para la indagación de estados de opinión y diversas cuestiones de hecho; la *observación* para la observación directa auditiva/visual, y particularmente la experiencia propia del investigador como primera autoridad por el lapso de una década en el centro educativo estudiado y que conoce con minuciosidad la realidad institucional.

Una vez concluido el trabajo de investigación en este plantel educativo, con sustento en las respuestas de cada una de las muestras poblacionales, se distinguen aspectos relevantes.

Así, se admite la existencia de un ambiente de aprendizaje adecuado por la gestión de liderazgo de parte de las autoridades del plantel, junto al compromiso de apoyo ante las decisiones administrativas. Por otra parte, las tareas cotidianas en el carecen de innovación y de motivación a través de valores y que el estudiantado no encuentra la receptividad requerida para ser escuchados. Que no se desarrollan talleres donde se incluyan a padres de familia para un mayor compromiso de inclusión y empoderamiento tendiente al fortalecimiento de una formación integral en el alumnado. Se acepta que falta capacitación, actualización curricular y seguimiento académico pedagógico en el desarrollo de los contenidos programáticos. Que no se cuenta aún con un manual de normas institucional para una adecuada direccionalidad interna. Ven en el diálogo oportuno y comedido el instrumento para la prevención y solución de conflictos.

1. INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo, al menos hasta el primer lustro del presente siglo, el sistema educativo nacional se ha desarrollado con los mismos modelos curriculares y una ley orgánica sin cambios profundos que pueda garantizar una educación de calidad, sobre todo en la formación integral del alumnado. Los factores incidentes para esta postración en la educación han sido diversos; por ejemplo, la falta de políticas propias como el reflejo auténtico de nuestra realidad social- y no copias de otras realidades para experimentarlas en nuestro contexto nacional, ensayando el acoplamiento de una realidad ajena a la nuestra, invirtiendo esfuerzos y recursos estatales que a la postre no reflejaban los resultados esperados - , tomando en cuenta a los actores directos del proceso educativo (estudiantes, profesores, directivos) para su propuesta, consenso y elaboración. Por otra parte no se ha dado la importancia debida a la formación integral, esto es políticas contundentes para educar en valores.

Los establecimientos educativos fiscales dependen directamente, a diferencia de los centros educativos fiscos misionales y particulares, de las políticas a nivel de Ministerio de Educación. Proclive a esta situación el Estado debe proporcionar en forma total la cobertura financiera que demanda la educación fiscal. “La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado...” [Constitución 2008 - Sección quinta - Educación - Art.26]. Por ello le resulta difícil atender todas las necesidades del sistema educativo nacional. Es evidente la falta de infraestructura y de dotación de recursos humanos para contar en forma total con un Magisterio calificado. Y frente a la pretensión de una transformación, no sólo para una educación de calidad, sino para un servicio público de calidad en general, las políticas gubernamentales tienden a implantar procesos de transparencia y de depuración, algunos de los cuales están en desarrollo de ejecución, como es palpable en las fuentes de la información pública (noticieros, prensa, radio). Por eso es que se habla ahora de la denominada “meritocracia”, que será el sustento para la contratación laboral a través de los méritos y oposición en los procesos de selección respectiva (fuente: publicidad del Gobierno Nacional).

El aspecto pedagógico es precario aún en el sistema educativo nacional, y se debe esencialmente a la falta de calificación profesional en el campo docente. Muchos “profesores” son profesionales en otras ramas que no son precisamente la educación. En estos casos, durante el trabajo en el Magisterio, muchos al alcanzado títulos académicos docentes en las diversas áreas; aprovechando también, capacitaciones y actualizaciones, a propósito de los cursos obligatorios del Ministerio de Educación, que servirá para méritos.

Nos manteníamos en el ambiente de la educación tradicional, sin visos de innovación e integralidad para una preparación acorde a los tiempos contemporáneos. Su currículo adolecía de serias limitaciones: contenidos programáticos rezagados y elementales, centrados básicamente en el academicismo y en el conformismo del perfil de bachillerato, entre otras percepciones tangibles.

La educación tradicional evidencia un vacío en la necesidad de acoplar lineamientos que conlleven a una formación de carácter integral, holística en el discente. Así como la falta de políticas y mecanismos conducentes a estimular e inducir a la investigación en cualquier campo y por ende a encontrar fuentes de innovación que contribuyan a cultivar y enriquecer destrezas y competencias que pueden convertirse en potencialidades en la inventiva y creatividad, que a la final se constituyen en instrumentos de la innovación científica.

Por tanto, ante un sistema educativo que no evoluciona acorde a las necesidades de los tiempos contemporáneos, el Ministerio de Educación pone en ejecución (desde el año 2006) el denominado “Plan Decenal de Educación” con el que se pretende hasta el año 2015 cumplir con políticas medulares y trascendentales en beneficio de la educación del país.

Con la actual propuesta de innovación curricular en el campo de la educación se evidencia el paso incipiente en la pretensión y aplicación de políticas directrices hacia una auténtica transformación dirigida a un imprescindible cambio en la tarea educativa; entendiéndose ahora no sólo como acción educativa sino también como labor formativa, con la convergencia de actores con igualdad de derechos, responsabilidades y compromisos, enmarcados en la denominada y pregonada inclusión social, donde docentes, estudiantes y padres de familia dejan de ser la célebre apreciación lírica encerrada en la frase “trilogía educativa” como noble

intención, para pasar a transformarse en coprotagonistas y corresponsables de la garantía de una formación íntegra de los niños/as y jóvenes de nuestra patria.

Desde esta óptica general contextualizamos este trabajo de investigación en el Colegio Nacional “Santa Isabel”, institución educativa fiscal que forma bachilleres con perfil académico competente, y que muestra la intencionalidad de que egresen junto a una formación en valores; es decir, no sólo la búsqueda del mejor nivel académico científico en el egresado para una mayor probabilidad de acceso a la Universidad, sino la apropiación de valores y principios que le permitan tener una cosmovisión de lo que acontece y condiciona al mundo. Entramos entonces a tomar conciencia de que factores presentes y determinantes en el mundo inciden para condicionar y comprometer a la adaptación de cambios generados por el *avance* tecnológico y científico, ineludibles al mundo a través de la globalización y de la TIC's (Tecnologías de la Información y la Comunicación), su efecto de conveniencia y de facilitación, pero a la vez “contaminante”, consumista, mercantilista. “La nueva tecnología es peligrosamente seductora. Puede abrir avenidas para enseñar mejor, pero sólo si se usa de forma adecuada.” [Kember, p.153]

Si bien la presencia global de las *TIC's*, por una parte lo tomamos y valoramos como una gran ayuda para los actores del proceso educativo; especialmente cuando se sortean o se superan las barreras del tiempo y del espacio disponiendo en instantes de resultados investigados, sin embargo, al tener también cabida en este campo la observancia de los valores, padres y educadores debemos estar en expectativa de que no se pasen los límites de la censura y la moderación; pues sabemos que se muestra como una puerta de entrada al libertinaje y perversión cuando no se hacen las cosas con mesura ética. Podríamos entonces hablar de la presencia de anti valores que pueden ir ganando cuerpo en la costumbre por el descontrol o descuido ante la “necesidad” investigativa fuera del aula.

Cito antecedentes acerca de investigaciones realizadas sobre la problemática de la gestión curricular y valores, se trabajó en un aspecto neurálgico como es el dar con motivos esenciales que repercuten para el bajo rendimiento de los estudiantes, a más de comportamientos indeseados por parte de ciertos estudiantes. Los resultados de esta investigación mostraron que las causas tenían que ver con el descuido en inculcar y fomentar valores desde el hogar, y la apatía por tenerlos en cuenta y fortalecerlos en el aula. Así mismo, se ha puesto en consideración de las

instancias respectivas el Plan de Transformación Institucional (PTI), tanto como el trabajo colaborativo entre personal directivo, docente, estudiantes y padres de familia del plantel educativo, en el denominado “Código de Convivencia”; instrumentos que aún no se aplican por no estar aprobados.

La importancia de esta tarea investigativa para el Colegio Nacional “Santa Isabel” como comunidad educativa es el alcance para el trabajo en grupo o en equipo. Esto resalta como una de las necesidades fundamentales a partir de la situación de los instrumentos curriculares asomado en el diagnóstico. Tan recurrente es el trabajo en grupo ya que se requiere de la participación activa de todos los actores cuando de analizar, discutir, criticar y consensuar se trata; de este contexto analítico requieren los instrumentos curriculares. Se evidencian que algunos de ellos no existen aún instrumentos de gestión educativa como es el caso de: Manual de Organización, Código de Ética, Reglamento Interno. Primordial es también el trabajo en equipo en cuanto al clima escolar y convivencia con valores que es lo que contribuye para la educación integral; asunto que requiere importante atención tendiente a un trabajo integrado que favorezca el clima escolar y laboral, así como el empeño para el fortalecimiento en valores que deben estar presentes en todas las dimensiones del contexto institucional.

La propuesta en el sentido de canalizar un mecanismo idóneo para la participación activa, dinámica, inclusiva, de todos los miembros de la comunidad educativa, puede encontrarse en el trabajo en equipo, considerado un serio asistente de la planificación. Por tal razón, para la ejecución de la propuesta, primero se ha socializado y por medio del establecimiento de un cronograma la iniciación del desarrollo de la propuesta empezando con la conformación de grupos de trabajo y la consiguiente asignación de tareas según el instrumento curricular respectivo.

La factibilidad para la realización del presente trabajo de investigación ha sido inminente debido a que uno de sus principales componentes, los humanos, se han constituido en recurrentes inmediatos para lo primero: concientización e inserción a este plan para un trabajo institucional con propósito de mejores resultados en los objetivos educativos, donde proclive tiende a una gestión de liderazgo compartido por cada uno de los miembros conformantes del equipo. La posibilidad de realización se sustentó también en medios disponibles, apoyado básicamente en las TIC's; pues el colegio dispone de una tecnología elemental como sala de

audiovisuales, laboratorio de informática, con sus respectivos implementos y demás material didáctico afín.

El resultado fructífero del trabajo compartido (trabajo en equipo), donde cada miembro siente que su opinión e iniciativa son tomadas en cuenta y por ende valoradas, que convierte a cada participante en un colaborador activo y propositivo, es lo que se ha convertido en la motivación primordial para la intervención en el presente trabajo investigativo. La interactuación y el debate de ideas es propicio en este ámbito de participación, donde se vierten y se cultivan valores como la tolerancia, la empatía, la comprensión, la solidaridad, por citar los más relevantes en el contexto del trabajo grupal.

No obstante las limitaciones son parte de todo proceso. En el caso del presente trabajo han surgido como limitaciones en particular las relacionadas a la asistencia; pues al requerir de algunos talleres de trabajo no se ha contado en todos con la totalidad de sus integrantes. El factor tiempo también ha sido un limitante ya que sólo puede utilizarse los espacios de horas complementarias de trabajo docente para no interferir las horas pedagógicas (aula) de labor docente. Con estos inconvenientes, empero, se han podido sortear y avanzar con el proceso y alcanzar la meta propuesta a través del trabajo en equipo.

En términos generales, la realización de este trabajo de investigación previa obtención del título de cuarto nivel de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional ha permitido cumplir con los objetivos trazados: primero, contar con un diagnóstico sobre la gestión del liderazgo y valores en el Colegio Nacional "Santa Isabel"; situación que a su vez permitió la delimitación de la propuesta de mejoramiento consistente en un "Plan para desarrollar el trabajo en equipo en el personal docente del Colegio Nacional "Santa Isabel" en el año lectivo 2012-2013", en vista de que este contexto específico de trabajo genera la participación colectiva, dinámica, activa, espontánea; oportunidad que da lugar a la práctica de valores de convivencia humana.

Paralelo a esto se llega a la conclusión de que el presente trabajo de investigación ha sido positivo porque ha permitido en primer lugar la oportunidad de "mirarnos a nosotros mismos" y de que "cómo nos miran" en cuanto a nuestro rol de liderazgo y al grado de interés y práctica de valores en la tarea escolar frente a nuestras funciones administrativas y docentes. Esta revelación facilitó la determinación del

contexto en el que hay que afincar estrategias de colaboración y responsabilidad, como es el trabajo en grupos, cuyos resultados permitirán consiguientemente articular resoluciones y acuerdos, y consensuar en la unidad de criterios compartidos para la consolidación frente a la toma de decisiones respectivas en beneficio de la comunidad educativa.

Finalmente tengo a bien poner a vuestra consideración y disponibilidad este modesto pero cálido trabajo, fruto de la voluntad y el esfuerzo compartido; de la identidad con una realidad social que exige apremiante la inclusión consciente, consecuente e impostergable, desinteresada e incondicional, por una niñez y juventud que demanda de una mediación con preparación adecuada en el acompañamiento del proceso de su formación integral. La invitación a involucrarse en una realidad donde será importante el accionar y el aporte de todos los actores del proceso enseñanza-aprendizaje en este plan de mejoramiento está planteada.

2. METODOLOGÍA

2.1 Participantes

Si bien este plantel educativo cuenta con una población estudiantil de mil doscientos cincuenta estudiantes, así como un número de cincuenta profesores, un personal administrativo de siete miembros y un número aproximado de setecientos cincuenta padres/madres de familia, he optado por escoger una muestra representativa de veinte miembros en cada población.

En cuanto a la muestra del personal docente (veinte), se ha recurrido para su selección a principios de imparcialidad y pluralidad, con el fin de contar con resultados más objetivos y ecuanímenes. Estos maestros han sido invitados a participar en la encuesta con libertad y objetividad previo desarrollo individual de la misma.

En relación a la muestra de padres/madres de familia (veinte), se ha solicitado la participación al Comité ampliado para que así mismo, lo que les corresponde sea contestado conforme miran el desarrollo institucional, teniendo claro los criterios con

los que responderá cada aspecto de la vida del plantel (administrativo, pedagógico, en las relaciones humanas).

En lo que respecta a la muestra estudiantil (veinte), se han seleccionado estudiantes en el Tercer Año de Bachillerato, paralelo "C", especialidad de Contabilidad.

Muestra de Personal Docente seleccionado por edad, sexo y título académico:

SEXO	EDAD	TÍTULO ACADÉMICO
Masculino	54	Profesor Segunda Enseñanza- Espec. Historia y Geografía
Femenino	41	Profesor Segunda Enseñanza- Espec. Estudios Sociales
Masculino	45	Profesor Segunda Enseñanza- Espec. Lengua y Literatura Espec.
Masculino	52	Ingeniero Agrónomo – Profesor de Educación Media
Masculino	56	Bachiller en Humanidades Modernas
Femenino	52	Profesora Segunda Enseñanza – Espec. Psicología Educativa y Orientación Vocacional
Masculino	51	Licenciado Ciencias Educación –Espec. Lengua Y Literatura
Femenino	37	Licenciado Ciencias Educación – Mención Educación Básica- Educación de Adultos
Femenino	25	Bachiller Técnico – Comercio y Administración
Masculino	54	Diplomado en Gestión Cultural
Femenino	45	Licenciada Ciencias Educación - Espec. Historia y Geografía
Femenino	42	Doctora en Ciencias de la Educación
Masculino	40	Licenciado Ciencias Educación – Espec. Lengua Y Literatura
Masculino	42	Doctor en Laboratorio Clínico y Administración de Servicios de la Salud
Masculino	54	Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y

		Administración
Masculino	40	Licenciado en Artes Plásticas
Masculino	40	Profesor Segunda Enseñanza – Espec. Ciencias Naturales
Femenino	25	Ingeniera Comercial
Femenino	38	Licenciada en Lengua Inglesa
Femenino	39	Licenciada Ciencias Educación – Cultura Física

Fuente: Colegio Nacional “Santa Isabel” - Secretaría

Autor: Guido G. Orellana Alvarado

Se han seleccionado siete licenciados en Ciencias de la Educación, una Doctora en CCEE, un Doctor en Laboratorio Clínico y Administración de Servicios de Salud, una Ingeniera Comercial, un Ingeniero Agrónomo, cinco Profesores de Segunda Enseñanza, un Diplomado en Gestión Cultural, un Bachiller en Humanidades Modernas, dos Bachilleres Técnicos en Comercio y Administración; de los cuales nueve son mujeres y once hombres, con una edad promedio de cuarenta y tres punto seis (43.6).

Muestra de Población estudiantil por edad, sexo y especialidad:

SEXO	EDAD	ESPECIALIDAD
Femenino	17	Contabilidad
Femenino	17	Contabilidad
Masculino	17	Contabilidad
Femenino	17	Contabilidad
Masculino	18	Contabilidad
Masculino	17	Contabilidad
Masculino	17	Contabilidad
Femenino	16	Contabilidad
Femenino	17	Contabilidad
Masculino	17	Contabilidad
Femenino	17	Contabilidad
Masculino	17	Contabilidad

Femenino	17	Contabilidad
Femenino	17	Contabilidad
Femenino	17	Contabilidad
Masculino	17	Contabilidad
Femenino	17	Contabilidad
Masculino	18	Contabilidad
Femenino	17	Contabilidad
Femenino	17	Contabilidad

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel" - Secretaría

Autor: Guido G. Orellana Alvarado

Estudiantes de Tercer Año de Bachillerato, Comercio y Administración especialidad Contabilidad, doce mujeres y ocho hombres, con una edad promedio de diecisiete (17) años. Se ha escogido este año y especialidad de estudio considerando por una parte que conocen más la realidad institucional por estar cerca de incorporarse, y por otra justifica la especialidad debido a que este plantel educativo es colegio técnico.

2.2 Instrumentos de Investigación

Los instrumentos utilizados en el presente trabajo de investigación consisten en tablas con declaraciones, preguntas y características inherentes al conocimiento y aportación de cada población encuestada.

Así, la tabla de la encuesta a personal docente está estructurada de dieciséis (16) declaraciones, que tienen como fundamento conocer la gestión y liderazgo que el profesorado ejerce en el plantel. Frente a cada declaración hay tres alternativas de respuesta: siempre, a veces, nunca; cada una con frecuencia y porcentaje (%) respectivo.

La tabla de la encuesta a estudiantes está conformada por catorce (14) declaraciones, cuyo propósito es saber el grado de gestión y liderazgo en los campos administrativo y pedagógico en la institución desde la percepción estudiantil. Así mismo abarca tres alternativas de contestación: siempre, a veces, nunca; cada una con frecuencia y porcentaje (%) correspondiente.

En cuanto a la tabla de la encuesta a padres de familia, su estructura tiene catorce (14) declaraciones donde se busca conocer la gestión, liderazgo, práctica de valores en el ámbito administrativo y pedagógico, ante tres opciones: siempre, a veces, nunca; cada una con frecuencia y porcentaje (%) concerniente.

El instrumento de entrevista a directivos encierra ocho (8) preguntas, y se procura conocer básicamente acerca del nivel de desarrollo de los temas de liderazgo y valores en el plantel; esta tabla tiene dos alternativas de respuesta: respuesta positiva y respuesta negativa, cada una con frecuencia y porcentaje. Además corresponde a directivos responder a las siguientes tablas:

La entrevista (pudiendo ser informal, guiada o estándar) como proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan; una conversación cuya finalidad es la obtención objetiva de información a través de un método exploratorio y descriptivo. Por una parte está el entrevistador y por otra el (los) entrevistado(s); el primero toma la iniciativa planteando preguntas específicas sobre temas de interés, pudiendo valerse de una guía de entrevista general, y decide cuándo el tema a satisfecho sus objetivos; por su parte el entrevistado facilita información acerca de sí mismo, su conocimiento, experiencia, en relación al asunto en cuestión.

La observación estructurada es un medio de recogida de datos, donde el investigador observa directamente algún fenómeno en forma auditiva y visual, para luego registrar de manera sistemática las observaciones resultantes. Se habla de una observación participante como técnica interactiva de “participar” relativamente en las circunstancias que ocurren en forma natural en determinado espacio y tiempo. Necesaria junto a la observación de campo donde se podrá disponer de informes directos y presenciales de la acción social cotidiana en sus respectivos escenarios.

Instrumentos de investigación curriculares, considerados modos de recogida de datos idóneos para este tipo de trabajo de indagación y su respectivo propósito, que sirven para la investigación interactiva, donde no hay cabida para la improvisación. Por esto es que debe estar estructurada primero con una preparación o planeación que permita determinar objetivos específicos; es decir qué se pretende con la utilización de estos instrumentos; luego conviene especificar el tipo de encuesta, entrevista y observación (estructurada o libre) adecuada a los objetivos; enseguida conviene formular o plantear las preguntas (en el caso de la encuesta y entrevista; cuyas respuestas serán su contenido); así mismo se considera importante el

comportamiento del entrevistado (reacción y retroalimentación); le sigue la recogida y análisis de datos, para luego pasar a la tabulación de datos e interpretaciones de resultados y conclusiones en relación al problema de investigación.

Sobre la base del método cualitativo (inductivo-deductivo / analítico-sistemático) he recurrido al proceso de colección de datos a través de la encuesta, con el apoyo previo de un cuestionario elaborado con preguntas concretas para la obtención de respuestas precisas que faciliten una ágil tabulación, interpretación y análisis respectivo, para concluir con la publicación de los resultados del estudio, expectativa de las partes interesadas.

Lineamientos constitutivos de las tablas de encuestas

Una encuesta es un instrumento cuantitativo de investigación social consistente en la agrupación de preguntas (cuestionario) dirigido a una muestra representativa, con el propósito de indagar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho.

Para la presente investigación se ha estructurado la encuesta sobre la base de la gestión y liderazgo institucional con interrogantes semejantes para las muestras representativas (tanto a personal docente, padres de familia y estudiantes), así como temas más específicos para cada muestra; aspectos que se desglosan en tablas que tienen determinados parámetros de valoración y frecuencias con equivalencias porcentuales pertinentes.

2.3 Método y procedimiento (especificar qué métodos o método de investigación se aplicó)

El método científico ha servido para viabilizar el presente trabajo de investigación, consistente en medir la “Gestión y liderazgo en valores en el Colegio Nacional “Santa Isabel”, y como tal ha permitido seguir en forma secuencial sus pasos, lo que le ha dado coherencia al proceso en general.

Se comenzó determinando el lugar donde se desarrollará la investigación, en este caso el Colegio Nacional “Santa Isabel” en el cantón Santa Isabel, provincia del Azuay; institución educativa mixta, fiscal, de Educación General Básica (EGB) y Bachillerato con tres especialidades: Físico-Matemático, Químico-Biólogo y Contabilidad. Luego se procedió a plantear el problema, consistente en la necesidad de medir el grado de practicidad de la gestión y liderazgo en el plantel educativo en

referencia, en campos de interacción directa como son, el administrativo, pedagógico y humano (valores), involucrando a todos los actores del proceso educativo, a través de muestras representativas seleccionadas con fundamento. Se prosiguió con la formulación del objetivo general y específicos; planteamiento de las hipótesis, y junto a un cronograma de actividades y predisposición de instrumentos a utilizar se ha emprendido la ejecución del trabajo, a través de las técnicas de la encuesta, entrevista, observación, cuestionario. Una vez colectados los datos en su totalidad se ha procedido con su análisis e interpretación a través de la tabulación y explicación correspondiente (cualitativa / cuantitativa) comparando y contrastando los resultados con la realidad del centro educativo para formularse juicios donde se fortalezcan los aspectos positivos y se minimicen los negativos. En esta parte se confirmará o se refutará los supuestos, y se llegará a las conclusiones del trabajo de investigaciones no definitivas, sino como el enfoque de nuevas intenciones determinadas por la problemática encontrada, para luego formular las recomendaciones; al final se ha establecido un plan de mejoramiento que contribuirá a mejorar la gestión y liderazgo en valores a través del trabajo en equipos en la institución.

Se ha considerado para complementar el diagnóstico instrumentos recurrentes como el FODA institucional, el Plan Estratégico institucional y el POA (Plan Operativo Anual) que proveen información en términos globales acerca del plantel, y que encasilla aspectos básicos del centro educativo parte fundamental que coopera para la planeación tendiente a mejorar el clima institucional en la gestión de liderazgo y práctica de valores en el Colegio Nacional "Santa Isabel".

3. MARCO TEÓRICO

3.1 La gestión: Concepto, importancia, tipos.

CONCEPTO.- Gestión es la acción y efecto de gestionar, de administrar.

IMPORTANCIA.- En todo contexto no es sencilla la gestión, más aun si hablamos de la gestión en el ámbito educativo (gestión del talento humano); pues cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables tales como: aptitudes, carácter, motivación, personalidad, cultura organizacional, convencionalismos, etc. Para el desarrollo de la gestión es imperativo el conocimiento y capacidad con su correspondiente aplicación a campos determinados de los aspectos fundamentales de la administración de organizaciones.

TIPOS: Existe gran variedad de tipos de gestión; por citar algunas de carácter relevante: gestión del conocimiento, de la calidad, del talento humano, gerencial, empresarial, ambiental, de recursos humanos, forestal, industrial, etc.

Administrar una institución implica gerenciar o gestionar la misma, por ello considero pertinente hacer referencia a este tipo de gestión.

Gestión gerencial.- Trata de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aun más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas.

En toda institución u organización el elemento más importante es el ser humano, consideración que conlleva a hacer referencia también a la gestión de recursos humanos. Ésta subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. Tipo de gestión que implica menor dependencia a las jerarquías, o modos tradicionales de órdenes y mandatos. Señala más bien la importancia de una participación activa de todos los miembros de la institución; el objetivo: fomentar una relación de cooperación entre directivos y trabajadores para evitar cotidianas fricciones o enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Así funcionando, hay un mayor compromiso con los

objetivos a largo plazo de la Institución, lo que permite una adaptabilidad mejor a los cambios tan pregonados y propuestos en la sociedad actual.

3.2 Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo

Líder: gerente o administrador que influye positivamente en las otras personas (actores) para el cumplimiento apropiado de una tarea o trabajo. Son los valores los que validan al líder sobre la autoridad personal y no sobre el tradicional concepto de autoridad. El líder es vínculo de unión para lograr objetivos determinados. El líder encabeza, dirige, coordina, motiva a sus colaboradores en dirección a fines institucionales. No se puede descartar en el líder la posesión de idoneidad en la capacidad expresiva, intelectual, social, humana.

- ✓ **Líder organizador.-** Establece relaciones jerárquicas de responsabilidad. Está rodeado de competentes colaboradores que trabajan sin presión, a quienes asiste cuando se hace presente alguna dificultad, y lo hace con discreción por el respecto que se merecen.
- ✓ **Líder participativo.-** Cree que el poder radica en el equipo (jefe y subordinados) y no aisladamente; en adaptarse a cada colaborador y a las circunstancias, dando relevancia a los principios de lealtad y solidaridad, junto a la toma de decisiones con criterio.
- ✓ **Líder burócrata.-** Dirige a la institución desde la oficina (tras escritorio). La organización se estructura en un sistema engorroso de trámites y requerimientos. Se da primacía al status social. Este tipo de líder es conflictivo, soberbio, no es solidario; genera una percepción de recelo y miedo en su expresión. No se enmarca en el contexto real y las decisiones carecen de fundamento.
- ✓ **Líder emprendedor.-** Dirige con iniciativa y motivación para la obtención de resultados mejores: impulsa hacia la consecución de los objetivos trazados; establece relaciones jerárquicas claras. Las decisiones no las toma al azar, actúa con frialdad y realismo; armoniza rigor y bondad; sabe ganarse la consideración y el respeto de los demás.
- ✓ **Líder paternalista y demagogo.-** Sobre protector neurótico, con ego abultado; habla demasiado, ofrece cosas que luego no cumple. Se refiere a

equipo y democracia, poseen gran influencia, y pueden ser manipulados por sus colaboradores sin darse cuenta de ello.

- ✓ **Líder técnico.-** Exigente en la búsqueda de resultados; rodeado de profesionales técnicos competentes y especialistas; trabajan con objetividad y realismo y dan más importancia al aspecto técnico.
- ✓ **Líder oportunista.-** Manipulador y comodín, jactancioso, egoísta y desleal; presiona a otros para obtener lo que desea; genera intrigas y cizaña; practica la ley de la jungla; actúa con hipocresía para sus pretensiones de ambición; quiere siempre salirse con la suya.

Características del Líder Educativo:

El líder educacional tiene la capacidad para estar al frente de un grupo, involucrando a cada uno de sus miembros, motivando a que se sientan competentes y que desempeñen sus respectivos roles con voluntad y amor, aprovechando sus fortalezas y alentando a superar posibles inhibiciones y deficiencias en determinadas actitudes. Resaltar su idónea y eficiente cooperación como elemento primordial para el cumplimiento de las metas de la organización educativa; en este caso, contribuir para una educación y formación de calidad y calidez para un buen vivir.

El líder educacional es el que conociendo la realidad institucional, junto con la experiencia obtiene el mejor provecho para actuar con oportunidad y acierto, favoreciendo la menor distancia entre la situación real de las cosas y lo que se desea (minimización de un problema, con tendencia a su erradicación). Como parte en este propósito, es fundamental la delegación de responsabilidades, procurando el empoderamiento del compromiso. Esencial es también la valoración o relevancia oportuna por los aciertos demostrados de parte del personal docente del plantel educativo; por ejemplo, alabar la puntualidad de ciertos miembros, su responsabilidad, su preocupación especialmente por casos particulares estudiantiles; por su interés en proponer planes o proyectos para el desarrollo institucional; en hacer caer en cuenta inadvertidas y probables equivocaciones, con propuestas de solución, etc.

El líder educativo, en su bagaje de actitudes y aptitudes, debe conjugar en sus actos predicando con el ejemplo correcto, con el testimonio justo y equitativo; actuar de manera neutral, sin que puedan generarse sensaciones de discriminación entre

los miembros del centro educativo; al momentos donde debe aflorar el lado humano y la benignidad, sin dejar de tratar las cosas por su nombre. Muchas veces se causan lesiones emocionales más por la forma como el directivo habla a sus subordinados que por el contenido mismo de lo referido cuando es necesario llamar la atención o corregir algún hecho relativo de desacierto o negligencia en su rol correspondiente.

El líder educacional sabe enmarcar los objetivos del plantel educativo, induciendo a acoger y aprovechar lo que nos brindan las TIC' son una búsqueda incesante de caminos, de estrategias pedagógicas, de conocimientos para el mejoramiento profesional y mejor conducción del proceso enseñanza-aprendizaje en beneficio del cambio en la educación. Es trascendental la intuición y la prevención para decrecimiento de lo que pueda ser considerado un problema. Un líder educativo debe mostrarse hábil, motivador, entusiasta y a veces hasta jovial para generar la necesaria simpatía y la confianza en sus subordinados; se dirige con actitud inspiradora del trabajo en equipo, propone, se pone al frente de la iniciativa, emprende con energía la empresa propositiva para el cambio. Da ejemplo de superación, no se queda en el conformismo académico profesional personal; transmite compromiso, deja huella, hace historia en las páginas tangibles de la vida institucional.

El líder educativo debe empoderarse de su compromiso de servicio con el plantel educativo; por experiencia propia, muchas veces hay que servir con bienes y persona, afrontar y atender la gestión administrativa incondicionalmente. Más aun, cuando no se cuenta en la actualidad con recursos oportunos y paralelos a las necesidades institucionales, el directivo debe recurrir a la autogestión en procura de conseguir al menos mitigar falencias siempre presentes en centros educativos fiscales del país. Incluso ciertas ocasiones demandan de una atención directiva en horario extra laboral; el perfil del líder educacional va más allá de la concepción de un paradigma de líder, pues el servicio educativo como proceso, a veces impredecible (tratamos con adolescentes), exige mucho más que una designación por méritos y oposición para un cargo directivo, exige de un creciente afecto y empoderamiento de auténtico servicio no sólo para la educación de nuestro alumnado sino para su formación, que aprendan a ser personas también, a actuar con el respeto a la genuina libertad.

El líder educativo debe tener capacidad académica y administrativa, conciencia y empeño para una actualización e innovación de conocimientos afines, de manera constante, tendiente a una mayor idoneidad y acierto en la toma de decisiones gerenciales. “Imitar” lo positivo de acciones administrativas educativas emprendidas por otros centros escolares, y poner mayor esmero en su realización es algo que debe relevarse y reconocerse; sin tratarse de copiar políticas administrativas, sino más bien de concatenar realidades que en gran parte son similares, con criterio compartido en nuestra sistema educativo.

El líder educativo debe tener la sabiduría para aceptar a los miembros de su plantel educativo, tal como son, y no como le gustaría que fueran; por lo mismo, orientar, aconsejar, guiar con bondad y tolerancia, como signo de interés y ayuda por el bien personal y laboral en la institución. Tener la habilidad para ayudar oportunamente desde el presente, sin tener que escudriñar en el pasado situaciones estériles y retrógradas que no contribuyen a las soluciones. Puede ser considerada también como habilidad el no molestarse o desanimarse por el hecho de que no se reconozca lo positivo de la gestión gerencial; suele ser así, hay que soslayar o sortear el egoísmo evidente en muchas de estas circunstancias; dejarse ilustrar más bien por la premisa de que “los ríos profundos corren despacio, sin hacer bulla”. Habilidad para tratar por igual a profesores, estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad en general, dando muestras de comedimiento, cortesía y aprecio en toda interrelación en el centro educativo y fuera de aquél; mostrar interés tanto como si fuera nuestra necesidad directa, hablamos entonces de la empatía puesta en práctica, lo que nos permite situarnos en el sentir del prójimo, aplicando la regla de oro “tratar a los demás como quisiera que le traten a él.”

Ante la auténtica acción de servir y no de servirse, automáticamente los resultados positivos son evidentes en la gestión administrativa en el plantel ante la comunidad, constituyéndose a la vez, en un referente digno de imitar por parte de otros centros educativos que mantienen una interrelación institucional fluida y cercana, especialmente por ser de sostenimiento fiscal y que por ende tienen semejantes necesidades, relativa atención y las mismas limitaciones que no favorecen una educación de calidad y calidez como demanda la Constitución de la República, tanto como la LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural).

3.3 Diferencias entre directivo y líder.

Una reconocida enciclopedia de la excelencia refiere específicamente que necesitamos líderes, no jefes; que la gente no quiere ser administrada, quiere ser dirigida, y que, como los médicos incompetentes pueden enfermar más a la gente y desvitalizarla. La autoridad entrará en crisis cuando se contente con ser un administrador (jefe), sin decidirse a convertirse en líder.

Diferencias entre directivo y líder: Para el directivo la autoridad es un privilegio de mando; para el líder, un privilegio de servicio. El directivo (jefe) ordena: “Aquí mando yo”; el líder dice: “Aquí sirvo yo”; el directivo empuja al grupo y el líder va al frente, comprometido con sus acciones. El directivo existe por la autoridad; el líder, por la buena voluntad. El directivo cree que basta una investidura de mando conferida desde fuera para conformar a su gusto la institución donde impera. El líder, no necesita exhibir ante sus subordinados credenciales de legítima autoridad; su empeño generoso, su desprendimiento y dinamismo son las mejores cartas para generar credibilidad, convicción y el reflejo de ejemplo entrañable, digno a imitar. La autoridad del directivo impone; la autoridad del líder, subyuga y enamora.

El directivo jefe inspira miedo, se le teme, se le sonrío de frente y se le critica a espaldas; tal vez se le odia en secreto. El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en una atmósfera de espontánea simpatía, da poder a su gente; su presencia fortalece al grupo. Si temes a tu superior, es que tu superior es un jefe; si lo amas es un líder.

El directivo busca al culpable cuando hay un error; “el que la hace, la paga”, sanciona, castiga, cree “poner las cosas en su lugar”, cree “haber cortado la rama torcida”. El líder “nunca apaga la llama que aún tiembla”, jamás “corta el tallo que aún verdece”; corrige, pero comprende; castiga, pero enseña; sabe esperar, arregla las fallas y rehabilita al “caído”.

El directivo asigna deberes, ordena a cada subordinado lo que tiene que hacer, mientras espera se cumpla lo dispuesto tras un escritorio, y “¡Ay del que no cumpla!”. El líder da el ejemplo, trabaja con los demás, va al frente “marcando el paso”, siendo coherente con su pensar, decir y hacer.

El directivo hace del trabajo una carga; el líder, un privilegio de servicio. Quienes tienen un líder, pueden cansarse del trabajo, pero jamás se fastidian, porque el magnetismo del líder envuelve en la alegría de vivir, de trabajar.

El directivo sabe cómo se hacen las cosas; el líder, enseña cómo deben hacerse. Uno se guarda el secreto del éxito; el otro comparte, capacita con permanencia para que su personal haga las cosas con autonomía y eficacia. Uno no se toma la molestia de señalar caminos; el otro pone flechas que dirigen al éxito.

El directivo maneja a la gente; el líder la prepara. Uno masifica a las personas, convirtiéndolos en números y fichas; el otro conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas. Sabe que la institución no es una masa amorfa de colección de individuos, respeta la personalidad; los dinamiza, los impulsa.

El directivo dice vaya; el líder dice vayamos y promueve al personal por medio del trabajo en equipo, propicia adhesión; reparte responsabilidades, forma otros líderes, no hay egoísmo; formula un plan de trabajo con objetivos claros y concretos; motiva permanentemente para que su gente “quiera” hacer las cosas; supervisa tarea de todos y propaga ahínco y esperanza viva.

El directivo llega a tiempo; el líder llega adelantado. Estas son las características o prototipo, si así se le puede llamar, del verdadero líder, “siempre un pie delante del personal y una mirada más allá de los seguidores”.

Quien ve más allá que los otros es un líder, el que profetiza y vaticina, el que inspira y señala con un brazo en alto, el que no se contenta con lo posible, sino con lo imposible. Hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria; la compromete con una visión y la amalgama con la fe y el optimismo de concretar un sueño que le catapulte a la trascendencia y la realización; le da significado y sentido a la vida de sus seguidores, un por qué luchar; un escultor de sus subordinados.

Fuente: Cornejo, M.A. (Año 1996). *Enciclopedia de la Excelencia*. México: Grijalbo.

3.4 Los valores y la educación

“La desvalorización del mundo humano crece en razón directa de la valorización del mundo de las cosas.” [Marx, K. (1818-1883) *Proverbio.net* – Internet]

Pretender una educación en valores es un tema ineludible de la sociedad, específicamente por parte de los educadores (padres y profesores) y constituye la esencia de la acción educativa. Formar en valores puede admitirse como la misión artística de esculpir al ser humano para la vida; cada individuo es considerado un universo diferente, donde hay que valorar su cosmovisión del mundo y la sociedad donde crece y se desenvuelve.

Los valores son parte intrínseca del currículo, no pueden estar desprendidos de aquél, se constituyen en parte de los ejes transversales del sistema educativo como una respuesta a las necesidades de realidades concretas que demandan de una atención específica y adecuada.

Tarea de toda la vida constituye la educación en valores, y hay que estar conscientes de que nunca se estará lo suficientemente educado en algún valor, de que siempre se necesitará llegar a más. Y es característica intrínseca de la vida humana la búsqueda inconclusa de la plenitud.

“Nada es imposible a la educación, hace hablar a las aves y danzar a las fieras.” [Anónimo. *Proverbios inmortales*] En los tiempos contemporáneos motivo de mayor preocupación es la educación en valores debido a que en vez de una preocupación ponderada por cultivarlos y reforzarlos, en la realidad se evidencia más un deterioro de valores, incluso un descuido y hasta un desentendimiento marcado en el hogar y en los centros escolares. La verdad falta mucha sensibilidad social para hacer de esta práctica un atributo que se refleje en forma constante en las interrelaciones del contexto escolar, familiar, comunitario y social.

En verdad no podemos soslayar la precaria condición en cuanto a evidenciarse más anti valores que valores en nuestra juventud, que en gran parte se encuentra descarriada, huérfana de interés y orientación desde el hogar hasta el plantel educativo.

Y es el ámbito educativo, donde como educadores debemos comprender que la educación se opera en diversos ámbitos, cada uno de los cuales tiene su naturaleza y responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano.

Ante lo innegable: “En el hogar se enseñan los valores y en el colegio los conceptos” [Fuente: anónima], en verdad, debemos partir de que la familia, es la primera escuela de los hijos, institución primaria que los acoge y los acompaña en la intimidad, espacio apropiado éste para inculcar valores relativos a la formación humana: lo que corresponde a la parte afectiva (origen, expresión, control de sentimientos); la formación moral (principios de comportamiento de la naturaleza humana para el desarrollo propio y no afectar el de los demás); formación espiritual (la importancia de la relación con Dios), más allá del respeto a los credos religiosos.

La escuela, colegio, universidad, por su parte, constituye, o debe constituir la secuencia para el enlace y fortalecimiento de la educación en valores. Así, la formación intelectual posibilita el acercamiento y la ilustración científica (ciencia); la formación socio política y cívica sirviendo de nexo entre la familia y la comunidad social; la formación estética permite el acercamiento al arte; la educación psicomotriz que posibilita la ejercitación en diversidad de actividades (motricidad gruesa y fina), y la educación en valores que permite el acercamiento hacia un mundo más humano.

En fin, con la adhesión de otras instancias y ambientes como clubes, organizaciones, vecindarios, comunidad en sí, es decir, de todo lo que puede significar influencia educativa, procurar una articulación a favor del perfeccionamiento íntegro del ser humano; o sea, su superación en madurez y plenitud progresiva en todas sus capacidades y facultades, junto a la asimilación y práctica de todas las esferas del valor.

Para abordar la acción educativa en valores hay que sustentarse sobre la base de los siguientes magnos principios:

- ❖ **Ejemplo de educadores como punto de partida:** para constituirse en el reflejo vivo de valores que se quieren inculcar, con la salvedad de las limitaciones que se tiene como seres humanos. El Ejemplo correcto supone esfuerzo y convicción.

- ❖ **Convicción vs. Imposición:** Los valores se proponen, mas nunca se imponen. Debe haber un esfuerzo intelectual de todos quienes forman parte de la inclusión educativa, cuya mejor lección sea el buen testimonio en sus actos particulares y escolares.
- ❖ **La formación de la voluntad:** el perfeccionamiento humano es decisión y deber personal; por eso desde la infancia debe afincarse una formación basada en virtudes humanas; convencer de que con voluntad se obtiene mejores resultados, la mediocridad es el fruto de la inconsciencia de las cosas y de la mala voluntad.

En cualquier caso, será trascendental pregonar y perseverar siempre en el ejemplo vivo; y este es compromiso de todo ser humano si queremos una sociedad con igualdad, justicia, paz, tolerancia y amor por uno mismo y por el prójimo.

No debe olvidarse que el primer rival en la lucha por ser mejores es el enfrentamiento a uno mismo, exteriorizada a través del cambio de actitud; una actitud para el bien, para la consideración y respeto mutuo, para construir y conciliar, para servir con la sensibilidad de la solidaridad. El debilitamiento de valores constituye en las sociedades del mundo una alerta preocupante y la apremiante necesidad por rescatarlos. El afán materialista-consumista se preocupa más por el tener que por el ser; hay más preocupación por el enriquecimiento material inmisericorde con la necesidad de equidad social que por la obra humanitaria; hay más interés egocentrista que sensibilidad por la causa común. Somos lo suficientemente permisivos desde el hogar como para que los hijos se descarrilen con extrema facilidad del camino real que pretende educarlos para personas de bien en sentido integral. Se considera que antes, los hijos “temíamos a nuestros padres” por su rigor en la intención de bien educarnos, ahora los padres somos los que “tememos a los hijos” cuando de no negarles peticiones acordes a “sus intereses generacionales” se trata. “¿Qué estamos “educando” en casa?, ¿aprenden los hijos/as hábitos de ayuda a los padres (de organización, de limpieza, de obediencia, de consideración)?; se habla en la actualidad de la tendencia pasiva a la “formación” de una “generación inútil”; que lo que formamos son “adultocentes”, que no afrontarán ni asumirán con la debida madurez los compromisos y las responsabilidades que les encomiende la sociedad en su momento. Hoy en día vemos crecer a niños/as y adolescentes junto al capricho y a la permisividad que

otorga la sobreprotección y el desentendimiento frente a las verdaderas responsabilidades que como padres y educadores debemos asumir en la adecuada formación de nuestros hijos y alumnado.

Si padres y educadores no tomamos muy en serio y urgente la restauración y fortalecimiento de valores en nuestra juventud, estaremos lamentando entonces haber contribuido para la formación de una “generación inútil”. Apremia darle la seriedad y la importancia que esta angustiada y degradante realidad clama: educar al niño/adolescente de hoy para no tener que reprender y castigar al hombre de mañana.

ESPECIFICIDAD EN VALORES

“La familia es base de la sociedad y el lugar donde las personas aprenden por vez primera los valores que les guían durante toda su vida.” [Juan Pablo II (1920-2005). *Citas célebres* -Internet] La práctica de valores constituye la esencia de las relaciones humanas para relacionarse armoniosamente con las demás personas. Se trata de llevarse bien con todos y cooperar para las relaciones satisfactorias; dar y recibir con dignidad. Buenas relaciones humanas conllevan a mejorar el ambiente familiar, el clima laboral, creando y fortaleciendo relaciones significativas cundidas de comprensión y amor.

“Es por el hombre que hay valores en el mundo.” [Sartre, J. P. (1905-1980) *Proverbias.net – Citas célebres* – Internet] Los valores se sustentan en el principio de dignidad que tenemos todos, lo que exige un profundo respeto a la integridad moral y física de todas las personas. Relacionarse bien implica mucho más que hablar con quienes nos rodean; implica optimizar toda clase de comunicación (escribir un carta, dar una orientación, un consejo, un gesto de optimismo, una expresión solidaria reflejada en el rostro, una corrección con bondad y comedimiento, etc.) e interacción en el contexto social donde convivimos y nos desenvolvemos; buscar la armonía en las relaciones humanas a través del respeto al criterio diferente, demostrando amor incluso en estas circunstancias.

Considerando que el destino terrenal del hombre es vivir en sociedad, apremiante es el cultivo de valores para las buenas relaciones humanas con fines a la prevención y superación de diferencias y conflictos individuales y grupales, en todos

los contextos de la convivencia social, para el propósito de un ambiente saludable, armonioso, pacífico, que fortalezca compromisos mancomunados.

“El principio de la educación es predicar con el ejemplo.” [Turgot, A. R. *Mundo Citas* – Internet] Convivir con actitudes discrepantes, perniciosas, cerradas, conlleva a deteriorar y abstraerse de la oportunidad de compartir en un ámbito donde imperen las buenas relaciones humanas. Surgirá entonces el famoso “stress” que es la principal causa para enfermedades patológicas que conllevan a una serie de repercusiones negativas a nivel personal, familiar y laboral en la sociedad. Problemas de presión arterial, comprobado está que nacen de las preocupaciones y problemas generados en un ambiente donde se carece de armonía, volviéndose hostil y beligerante por el egoísmo y la hipocresía.

El ambiente escolar no está exento de verse repercutido por actitudes negativas que no contribuyen a los objetivos de educación y de formación del niño/a, adolescente, y que derivan de las precarias relaciones humanas que se generan en el propio hogar. El “mal momento” que tuvo el profesor/a en casa con el/la cónyuge o con sus hijos/as incide en el ánimo y le vuelve temperamental en el clima laboral, desbordando en la extralimitación sus actos en perjuicio de una actitud adecuada frente a sus estudiantes. De tal forma que el cuidado en las relaciones humanas se cimienta las bases para una convivencia apropiada, que tienda a una vida agradable y en consecuencia al éxito, en la medida en que nuestro mundo exterior logre armonía con nuestro mundo interior en la búsqueda de un equilibrio en nuestra manera de pensar, sentir y actuar con el prójimo.

Por lo expuesto, ante infinita gama de virtudes y principios en el universo racional y civilizado, se hace referencia a continuación sobre valores relevantes que nutren y edifican la personalidad del ser humano en búsqueda del bien común.

Principio de superación.- La necesidad de solvencia, competencia, operatividad y competitividad en los roles ante los cuales nos comprometemos a desempeñarnos dentro de la sociedad exigen implícitamente que no hay que conformarse con una preparación académica de tercer nivel. Campos como la educación al ser un proceso secuencial y continuo requieren de actualización profesional, especialmente en el ámbito de la Pedagogía y Didáctica, que son lo que marca la diferencia entre lo que es ser un docente y un profesional de ramas afines. En efecto, la parte más neurálgica de nuestra realidad educativa tiene que ver con procesos metodológicos

de enseñanza y evaluación. Si bien el Ministerio de Educación trata de capacitar al Magisterio Nacional (dentro del cual gran porcentaje no es docente) a través de cursos de capacitación, perfeccionamiento o innovación curricular, no todos se empoderan de esta participación con actitud consciente y consecuente, aprovechando y valorando de que esta oportunidad sirve a nivel de realización personal, y lo más importante que contribuye (al menos esa es la intención) para una preparación óptima en beneficio de una educación de calidad y calidez.

Responsabilidad.- “Un poder situado por encima de toda responsabilidad humana debe estar fuera del alcance de todo ser humano.” [Caleb, Ch. (1780-1832) *Frases Célebres* – Internet]. Obligación de dar cuenta de las acciones y de soportar sus consecuencias. Del grado de responsabilidad que imprimamos a cada acto o actividad a nuestro cargo, depende la optimización o la mediocridad de los resultados. La persona responsable es digna de atribuirle credibilidad; se puede creer en ella y confiar en su palabra; su acción jamás se circunscribe al juicio de los demás. “Responsabilidad: capacidad u obligación de responder de los actos propios, y en algunos casos de los ajenos” [*Diccionario enciclopédico color.* (1991).Barcelona: Océano.] , concepto que sintetiza este valor en la demostración del cumplimiento cabal de los compromisos adquiridos y asumidos. El sentido de responsabilidad siempre tendrá la importancia trascendental en cualquier campo donde corresponda desarrollarla; la responsabilidad como padres, como hijos, como educadores, como representantes de la voluntad popular, como ciudadanos comunes en una sociedad donde debe imperar el raciocinio y la civilidad. Es casi imposible desentenderse de este principio fundamental, pues en la formación (conceptos + valores= formación integral) de la niñez y adolescencia, el profesorado tiene alto sentido de corresponsabilidad en esta. “Dime cómo enseñas y te diré quién eres” [Fuente: Anónima], adagio que bien podría aplicarse para aludir a la calidad en la mediación pedagógica del profesor cuando lo hace con responsabilidad. Sin responsabilidad no es posible alcanzar el éxito.

Honestidad: “Lo que las leyes no prohíben puede prohibirlo la honestidad.” [Séneca, L. A. *Frases Célebres* – Internet]. Prudencia y decencia en lo que se hace o se dice. Quien actúa con honestidad busca siempre lo recto, lo razonable, lo justo no pretende nunca aprovecharse de la confianza, la inocencia o la ignorancia de otros. La persona honesta sabe que hay múltiples maneras de obtener riquezas materiales (dinero), títulos, fama, privilegios, en forma fraudulenta; no obstante su

praxis de honestidad prefiere ganarlos con honradez, a pesar de que este camino demanda de mucho sacrificio. La honestidad es enemiga de la mentira, del hurto y del engaño, defiende a toda costa la verdad. “Compostura, decencia y moderación en la persona, acciones y palabras” [*Diccionario enciclopédico color.* (2009).Barcelona: Océano.] Y es que en las aulas debe orientarse constantemente a que los deberes y obligaciones se cumplan con decencia: en la presentación de tareas, rendimiento de exámenes y demás actividades escolares. Constituido este valor en un hábito arraigado en la formación del discente, se garantizará no sólo que no copie un deber o en un examen, que no dañe los bienes institucionales (cuando se manchan pupitres, paredes, etc.), que no mienta, sino que todos sus actos en la vida estén encaminados a actuar con transparencia y honradez. Actuar con honestidad pone a cuentas con una conciencia limpia, libre de remordimientos o cargos de conciencia, en contraste que cuando no se actúa con probidad o decencia. La honestidad nace en la palabra expresada, se traslada a través de las acciones y se evidencia en los resultados, luciendo diáfana y convincente, como demostración tangible de la grandeza del alma.

Equidad: “Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades.” [Fuente: *Constitución 2008*: Principio de Los derechos, Art. 11, Numeral 2]. Actuar y obrar con la misma medida evitan percepciones de discriminación y marginación. Equidad es el cimiento de la ecuanimidad y la imparcialidad, es la justicia natural y veraz. Se conjuga con la honestidad cuando se trata de no involucrar en las acciones y decisiones aspectos subjetivos, y con la tolerancia porque permite aceptar a los demás con sus virtudes y debilidades y no exigir la perfección absoluta. Actuar con equidad es parte de la condición integral de las personas. Adquiere su real dimensión cuando se alimenta de misericordia y recuerda que el perdón enriquece y dignifica al ser humano. En el aula es claramente perceptible para el alumno cuándo el profesor(a) interviene con actitudes predilectas hacia determinados estudiantes, cuándo “pone el ojo” el profesor(a) a ciertos alumnos(as), o cuándo actúa con la misma medida para toda la clase. Se considera importante destacar que el ánimo con el cual se dirige el profesorado en el proceso de enseñanza-aprendizaje debe estar despojado de estados emocionales que puedan repercutir en el contexto escolar de forma inadecuada; necesario es en estos casos un dominio de equilibrio en el carácter, que no dé lugar a mezclar

situaciones personales con la delicada tarea de mediar para el aprendizaje significativo.

Puntualidad: “Exactitud en hacer las cosas a su tiempo y de llegar a los sitios a la hora convenida” [*Diccionario enciclopédico color.* (2009). Barcelona: Océano.] Se considera que la antítesis de la puntualidad, la impuntualidad, genera una serie de repercusiones negativas como: perder credibilidad quien hace esperar, quitar tiempo valioso a quienes esperan y que sí tienen dosificado organizadamente su tiempo, se inhabilita la realización de otras tareas, se da lugar a críticas perniciosas que en nada favorecen a aspectos y a las personas aludidas. “Quien espera desespera”, “Si quieres que te critiquen llega atrasado (a)” [Fuente: Anónima], coincidiría en el criterio de muchos. De tal manera que la puntualidad es para tomarlo con suma seriedad, por sencillos o desapercibidos que puedan parecer ciertos compromisos donde se ha fijado una cita o una concentración. “Hacer un esfuerzo para ser puntual” mide y pone a prueba el respeto y consideración a las demás personas, lo que contribuirá a poner en deterioro – hablando en sentido positivo - la tristemente célebre frase “hora ecuatoriana”, que desacredita la tendencia a demostrar oportunidad y respeto a los demás. Por sobre todo nuestra palabra debe constituirse en sinónimo de garantía para contar con nuestra presencia en el momento preciso y necesario.

Justicia: “Una cosa no es justa por el hecho de ser ley. Debe ser ley porque es justa.” [Montesquieu. *Frases. Org* - Internet]. Equidad, rectitud son valores identificados con la justicia. Justicia es la ley inmutable que rige las leyes del espíritu y de la historia; que rige el destino del hombre y por ende el de la sociedad. El rigor de la justicia se aplica el mismo individuo sobre el que recae porque cosechó lo que sembró. Para ello, la conciencia nos premia o nos atormenta según sean las obras realizadas.

Es importante diferenciar el significado de la justicia del hombre con el de la justicia suprema. La justicia humana, limitada y mediocre, sólo mira el cuestionamiento y la sanción, es la aplicación de la ley impuesta por el propio hombre; la justicia superior, la inspirada por el Creador, sólo corrige para el bien con amor, y su interés es la enseñanza y la edificación como persona.

El grado de civilización se mide en las sociedades por el grado en que asimilan los más elementales principios humanos: el bien, el amor y la justicia. No puede

hablarse de civilización donde no hay justicia, porque para que los pueblos progresen sin mezquindad y con felicidad, es menester que sus habitantes sean justos. Disfrutar egoístamente de los dones que Dios ha bendecido en la tierra, olvidándonos de los pobres, de los enfermos, de los que sufre miserias, es injusto e inhumano. La justicia nace cuando se equilibran y armonizan la naturaleza material y la naturaleza espiritual del hombre inspirada por Dios.

Según la ley de la justicia, la propiedad es todo lo que el hombre adquiere buenamente, sin atropellar el derecho ni la propiedad ajenos. En la vida no se consigue nada gratis, y si se lo consigue de esta manera no sirve de nada.

No puede haber estado social posible sin que tenga por base la justicia, tampoco puede haber una sociedad civilizada, si el bien común y el servicio a los demás no impera sobre la base de la sensibilidad humana.

En nuestro contexto específico, si partimos del hogar, como primera escuela de la sociedad, el padre/madre debe impartir autoridad, comunicación, orientación, consejos; recalcando en que si bien tenemos derechos y deberes, primero debemos cumplir con nuestros deberes y obligaciones; “nuestros derechos comienzan donde terminan los derechos de los demás”, considera el Código de la Niñez y Adolescencia. Siempre será mejor predicar con el buen ejemplo, lo que constituirá un reflejo palpable ineludible al niño/a, adolescente, así como inevitable y digno de arraigar en su formación en valores para la vida los principios de equidad y justicia. El directivo en su organización escolar, el docente en el aula, el padre/madre de familia en casa, tienen el deber ético de obrar con justicia para un tratamiento y sentimiento de igualdad en las interacciones de los diversos contextos de nuestra sociedad.

Solidaridad: “La caridad es humillarse porque se ejerce verticalmente y desde arriba; la solidaridad es horizontal e implica respeto mutuo.” [Galeano, E. (1940-¿?). *Proverbias.net* – Internet]. Sentimiento que motiva a los seres humanos a brindarse ayuda mutua; con la avidez de aplicación en una sociedad y mundo plagado de indiferencia social, apatía e injusticia con el “más débil”. La solidaridad no está en las leyes, está en el corazón de las personas y en el grado de empatía por el prójimo. “Adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros.” [*Diccionario enciclopédico color.* (2009). Barcelona: Océano.] Es factible inculcar en nuestro alumnado que el sentimiento de solidaridad y su demostración no implica

necesariamente desprendimiento material, sino que la esencia de este valor está en el alma del ser humano cuando de dar importancia y afecto se trata a quienes sufren de desafecto y desamor; el ser humano en su frágil existencia terrenal necesita de atención y de ternura, que muchas veces ni sus propios familiares consanguíneos son capaces de brindarles. Inculcar que el valor de la solidaridad puede “salvar estados de ánimo” que muchas veces están proclives a claudicar en el ocaso del abandono afectivo y humano, propiciados por la indiferencia y el desamor a causa del afán de “querer tener, querer figurar”, y no querer ser. La persona solidaria sabe que su paso por el mundo significa una gran oportunidad para servir y ayudar a sus semejantes, y en consecuencia, las necesidades, dificultades y sufrimientos del prójimo no le son ajenos. Quien es solidario conoce que su bienestar y felicidad es el reflejo del bienestar y felicidad de los demás.

Empatía: “Capacidad de sentir y comprender las emociones ajenas como propias” [*Diccionario enciclopédico color.* (2009). Barcelona: Océano.] Valor bastante identificado con el de la solidaridad, por tanto se centra también en la naturaleza el ser humano. Empatía es por tanto consideración y servicio incondicional. “Porque el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate de muchos” [*Sagradas Escrituras: S. Marcos 10:45*]. Es que practicar con autenticidad este valor implica verdadero gozo porque se lo hace con el desprendimiento: “...amarás a tu prójimo como a ti mismo.” [*Sagradas Escrituras: Levítico 19:18*]. “Es mejor dar que recibir” [Fuente: Anónima] corrobora un bonito adagio popular. Por experiencia propia puedo asegurar que cuando inspira en uno el sentimiento de compartir desinteresadamente con el menesteroso (una ayuda espiritual, una ayuda material, etc.) las bendiciones del Señor con creces se hacen presentes en la vida de uno por añadidura.

Búsqueda de la excelencia: En un universo donde hay un grado vertiginoso de adelanto y competitividad, de transformación e innovación, surge la necesidad paralela de una preparación mejor en el propósito de ser más competentes e idóneos en el desenvolvimiento frente a los compromisos que se deben afrontar en una sociedad alienante y condicionante por el efecto de la globalización. El alcance de la excelencia es la mejor arma para afrontar la competencia. En el campo de la educación no es la excepción la necesidad de una capacitación acorde a las exigencias pedagógicas del actual sistema educativo, donde la metodología de enseñanza cae aún en el rezago de métodos tradicionales, y que en consecuencia

amerita un perfeccionamiento para el mejoramiento docente e innovación curricular como instrumentos indispensables y recurrentes para una adecuada práctica pedagógica-didáctica en el ámbito escolar, lo que propende a la vez a la excelencia en la calidad educativa.

Verdad: “La verdad triunfa por sí misma, la mentira necesita siempre la complicidad.” [Epitecto de Frigia. (50-135). *Citas célebres* –Internet]. Predicar con la verdad padres/madres, educadores, hará también que hijos/as y alumnado la practiquen siempre. Ser testimonio real de la autenticidad de este valor significa no recurrir siquiera a la “mentira piadosa”, porque sólo es una forma decorativa para admitir que a la final se trata igual de una mentira; no hay mentiras tenues ni fuertes, ni piadosas, simplemente hay mentiras. Y si queremos como padres y educadores contribuir para que nuestros hijos y alumnado hablen siempre con la verdad, debemos enfocar la verdadera y única dimensión de la verdad dicha y practicada a plenitud.

“No hay nada repartido de modo más equitativo que la razón: todo el mundo está convencido de tener suficiente.” [Descartes, R. (1596-1690). *Citas Célebres* – Internet]. No se debe eludir la consideración de que cada ser humano “tiene su propia verdad”, debido a que sustenta su punto de vista en experiencias particulares y en el conocimiento y entendimiento que haya asimilado cada quien en la vida. De tal manera, lo que para una persona puede ser verdad, para otra puede no serlo. Razón por la cual, para fomentar las buenas relaciones humanas, se debe respetar “la verdad” de cada persona. Los conflictos y la pérdida o falta de armonía en las sociedades aparecen cuando alguien cree que “su verdad es la única correcta, y que por tanto es incuestionable”.

“No vayas fuera, vuelve a ti mismo. En el hombre interior habita la verdad.” [San Agustín. *Citas célebres* - Internet] Tampoco hay que soslayar que la verdad no es un juicio de hecho, nunca se encontrará a través de medios científicos o de manera intelectual; podría inclinarse más bien a considerarse por medio de una concepción emocional, sabia.

Para la conciencia colectiva la verdad tiene limitaciones, porque tiene implicaciones de desaciertos en sus aseveraciones. Por principios generales habrá un relativo grado de comunión o de admisibilidad, no obstante habrán dudas flotantes que llevan al escepticismo cuando hay que “aceptar” ciertas verdades. “No

basta decir solamente la verdad, más conviene mostrar la causa de la falsedad.” [Aristóteles. (384 AC-322 AC). *Citas célebres* – Internet]

En el contexto específico de la formación escolar debe pregonarse y cuidarse de que decir la verdad signifique no falsearla, no encubrirla, no “maquillarla”, no solaparla en complicidades; decir sencillamente las cosas como han sucedido si se quiere crecer con transparencia y madurez, y que eso sirva para un auténtico crecimiento personal.

Tolerancia: “Actitud y comportamiento, individual, social o institucional, caracterizado por la consciente permisividad hacia los pensamientos y acciones de otros individuos, sociedades o instituciones. La tolerancia puede manifestarse en todas las actividades humanas, especialmente en los aspectos políticos, culturales, religiosos y en las relaciones de género” [Encarta. (2009). Microsoft] Tolerancia, comprensión y respeto hacia las maneras de pensar, actuar y sentir de los demás, no obstante de que puedan ser distintas a las nuestras; acepta la factibilidad de los yerros propios y ajenos, convincente que de los desaciertos y equivocaciones se aprende.

Tolerancia, una de las virtudes más difíciles de practicarlas, pero que ejercitada bien puede verter resultados producentes. En el ámbito del contexto escolar ser tolerante con el carácter voluble del adolescente es una recurrencia oportuna que puede interpretarse en la mentalidad del discente como un sentido de comprensión, que abre las puertas de la confianza y la adaptación para una interrelación activa y dinámica en el proceso de aprehensión de conocimientos. No obstante la virtud de la tolerancia como todo, tiene también sus límites, y hay que ser explícitos en hacerlo notar, para no crear la sensación de que se está siendo permisivo. “No me gusta la palabra tolerancia, pero no encuentro otra mejor. El amor empuja a tener hacia la fe de los demás, el mismo respeto que se tiene por la propia.” [Gandi, M. *Citas célebres* - Internet].

Consideración y Respeto: Dos valores concatenados que alimentan y fortalecen las relaciones humanas. Significa valorar a los demás, acatar la autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge a la verdad y la justicia, no soporta en ninguna circunstancia la mentira, la hipocresía, la falsedad; repugna la calumnia y el engaño. El respeto exige un trato amable y cortés como esencia en las relaciones humanas. Interrelacionarse con consideración y respeto implica fomentar un

ambiente de cordialidad, de confianza y de seguridad; admite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás. Siempre será plausible destacar los aciertos y las virtudes de los demás que los de uno mismo (puede sonar a alarde cuando me alabo a mí mismo). El respeto evita ofensas e ironías; reconoce la autonomía de cada ser humano y acepta con agrado el derecho a ser diferente. “La amistad sólo podía tener lugar a través del desarrollo del respeto mutuo y dentro de un espíritu de sinceridad.” [Lama, D. *Citas célebres - Mundo citas* - Internet]. Para conseguir el respeto de los demás es necesario primero el respeto a mí mismo, aceptándome como soy, con defectos y virtudes, para poder considerar y respetar a mis semejantes; quien no se respeta a sí mismo, no está en condiciones de respetar a los demás. Para ello el respeto demanda de pulcritud y elegancia, expresadas con sencillez, sobriedad, espontaneidad, exenta de exhibicionismos, en contraposición a lo vulgar. La discreción tiene cabida en el respeto, cuando es preferible callar o expresar sólo lo que conviene en la ocasión. En síntesis, el respeto es propio de gente culta, de quien sabe discernir, disculpar y tolerar los defectos ajenos.

Carisma: “Gracia, oficio, favor, misión” [*Diccionario enciclopédico color.* (2009). Barcelona: Océano.] El carisma nace de una mente relajada donde se concentra la energía, donde las palabras y las intenciones adquieren sentido y poder, impresionan llegando al corazón, pudiendo ejercer suficiente influencia sobre las demás personas. El carisma hace que se pase de la mente al corazón, del pensar al sentir. “(...) Porque de la abundancia del corazón habla la boca.” [*Sagradas Escrituras: S. Mateo, 12:34*].

La conciencia usa la mente cuando sea necesario; la enciende o la apaga cual si fuera un foco. Lo que más preocupa o quita los sueños al ser humano son precisamente sus deseos, aspiraciones o sueños fracasados o frustrados; por el contrario cuando éstos se hacen realidad fluye una conformidad y una paz espontáneas, sobreentendiendo que no necesariamente el dinero o las posesiones materiales son sinónimo de paz y felicidad. “Por tanto os digo: No os afanáis por vuestra vida, qué habéis de comer o qué habéis de beber; ni por vuestro cuerpo, qué habéis de vestir” [*Sagradas Escrituras: S. Mateo, 6:25*]; “Porque los gentiles buscan todas estas cosas; pero vuestro Padre celestial sabe que tenéis necesidad de todas estas cosas. [*Sagradas Escrituras: S. Mateo, 6:32*]; “Más buscad primeramente el reino de Dios y su justicia, y todas estas cosas os serán añadidas” [*Sagradas*

Escrituras: S. Mateo, 6:33]; “Así que no os afanéis por el día de mañana, porque el día de mañana traerá su afán. Basta a cada día su propio mal”. [*Sagradas Escrituras*: S. Mateo, 6:34].

Paz, Amor y Armonía: “Pienso, hablo y actúo bondadosa, pausada y pacíficamente; en este instante irradio bondad, paz, tolerancia y amabilidad a todas las personas que me critican y me difaman. Fijo mis pensamientos en la paz, armonía y buena voluntad hacia todos. Cada vez que quiera reaccionar negativamente, me diré a mí mismo: Estoy pensando, hablando y actuando según el principio de armonía, salud y paz que hay dentro de mí. La Inteligencia Creadora me dirige, regula y guía mis actos”. (...) Deseo prosperidad, éxito, paz mental y felicidad para todos; deseo el bien, perdono. (...) Irradio amor en el pensamiento, palabra y acciones. El amor unifica y armoniza todos los poderes, atributos y cualidades por la presencia de Dios en mi interior. El amor significa alegría, paz, libertad, alabanza” [Vinueza, R. (septiembre 2007). *Relaciones Humanas, Superación Personal*. Sexta Edición]

Conjugar en mi ser, paz y amor desemboca en el océano de la armonía e irradio la armonía del amor y de la paz espontáneamente con todos. Si por el contrario, abrigo en mi corazón hacia alguien rencor, resentimientos, odio, venganza, angustias, me hago daño yo mismo; “tomarme veneno esperando que otro muera” .No puede hablarse de una paz perfecta, “existe paz con oposición”; es decir, sobrellevando y superando con sabiduría los obstáculos que estarán presentes siempre en el camino trajinante de la vida. Ello implica haber adquirido un equilibrio que permita actuar con una actitud comprensiva, bondadosa. “Que nadie se haga ilusiones de que la simple ausencia de la guerra, aun siendo tan deseada, sea sinónimo de una paz verdadera. No hay verdadera paz si no viene acompañada de equidad, verdad, justicia y solidaridad.” [Juan Pablo II. (1920-2005). *Proverbio.net – Citas célebres-Internet*].

Gratitud: “La gratitud es la memoria del corazón.” [Fuente: Anónimo]. La gratitud es la actitud que nace del corazón en reconocimiento por lo que otros hicieron por nosotros. Sentimiento noble de agradecimiento no condicionado externamente; la gratitud que guardamos a nuestros ex maestros por las enseñanzas, orientaciones o empeño que pusieron en su momento para aconsejarnos, guiarnos, alentarnos a ser personas íntegras de bien. Gratitud al sacrificio desplegado por nuestros padres para desvelarse por nosotros, por tolerarnos, por amarnos en nuestras

imperfecciones. Gratitud al verdadero amigo que estuvo “en las buenas y en las malas” junto a mí para animarme, para tenderme la mano cuando más apoyo necesitaba. Gratitud a quien compartió conmigo en tiempos de carencia lo poco que tenía y no lo que le sobraba.

Por tanto, gratitud no es saldar una deuda, es el reconocimiento de la generosidad del prójimo, y su signo más evidente es la muestra de afectividad que uno dirige espontáneamente hacia “ese alguien” que inspira agradables recuerdos. “Cuando bebas agua, recuerda la fuente.” [Proverbio chino. *Proverbia.net* – Internet] Es importante señalar que la gratitud nace por la actitud que tuvo cierta persona, más que por el bien recibido. El saber agradecer siempre de corazón es ya una muestra de gratitud que abre la puerta de la consideración recíproca, la valoración y la prosperidad de todos. “La gratitud, como ciertas flores, no se da en la altura, y mejor reverdece en la tierra buena de los humildes.” [Martí J. (1853-1895). *Proverbia.net* – Internet]

4. DIAGNÓSTICO

4.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores en el Colegio Nacional “Santa Isabel”.

4.1.1 El manual de Convivencia.

El Colegio no cuenta con un manual de organización; no obstante es necesario aludir a su importancia.

Este instrumento está integrado primeramente por los antecedentes y justificación del trabajo. Le sucede el diagnóstico institucional con la participación de todos los actores, donde se socializa y se analizan los aspectos esenciales de la convivencia institucional. Se proponen alternativas de las cuales se selecciona con criterios de priorización y consenso. En su estructura le sigue la formulación de objetivos generales y específicos. Se especifican las actividades a través de un orden sucesivo y un cronograma; se concretan las conclusiones y las recomendaciones.

Muy necesario es este instrumento de apoyo, debido a que no se considera suficiente la existencia de leyes de rango superior (LOEI) ni de reglamentaciones

respectivas para normar y orientar el sistema educativo nacional, y por ende satisfacer en su totalidad los objetivos trazados. Para complementar este propósito será necesario recurrir a la elaboración de instrumentos que faciliten una orientación más contextualizada y específica de la problemática escolar. De tal manera que el propio Ministerio de Educación ha canalizado a través de Acuerdos pertinentes, la necesidad y disponibilidad de que se cuente internamente con instrumentos complementarios como: Reglamento Interno, el Código de convivencia institucional, el PTI (Plan de Transformación Institucional), PEI (Proyecto Educativo Institucional), POA (Plan Operativo Anual, por citar los más relevantes).

En el Colegio Nacional "Santa Isabel", en el año lectivo que transcurre (2011-2012), régimen Costa, se trabaja con la implementación de horas de trabajo docente equivalentes a cuarenta horas semanales; es decir, ocho diarias, de las cuales treinta corresponden a horas pedagógicas (períodos clase), y diez a actividades complementarias (horas extra clase) desglosadas en: atención a padres/madres de familia, recuperación pedagógica a través de tareas dirigidas, planificaciones micro curriculares por áreas, juntas de profesores por año de estudio, elaboración de material didáctico, entre otras. El horario de trabajo es de las 07H20 a 15H20, jornada registrada a través de un reloj biométrico. La jornada pedagógica de Ciclo Básico concluye a las 12H50, la de Bachillerato General, a las 13H35 y la jornada técnica (Contabilidad), a las 14H15.

En vista de que este plantel cuenta también con Sección Nocturna, se cuenta con otro personal docente de trabajo, quienes cumplen su carga horaria desde 15H30 hasta las 22H15, prolongando, de acuerdo a la nueva ley de educación, hasta los días sábados en horario de 14H40 hasta las 18H40. La jornada pedagógica en esta sección es desde las 18H30 hasta las 22H15 de lunes a miércoles; de 17H50 a 22H15 de jueves a viernes y los sábados desde 14H40 hasta 18H30.

Parte de la organización se consideran las socializaciones de aspectos trascendentes susceptibles de conocimiento y adaptación por ser inherentes a la institucionalidad educativa. Entre los aspectos que se toman en cuenta para este propósito tenemos, por ejemplo, ilustración sobre determinados aspectos de la nueva ley de educación intercultural (LOEI)(Zonas, Distritos y Circuitos educativos para fines de descentralización y una atención y coordinación oportuna y directa a las necesidades de gestión institucional); consciencia de la necesidad de una

Autoevaluación Interna con el fin de conocer la realidad y sobre la base de ésta proponer un plan de mejoramiento para un servicio de calidad en el proceso enseñanza-aprendizaje; propiciación de capacitación en aspectos relacionados a evaluación docente, a propósito del requerimiento ineludible de ser evaluados periódicamente.

En efecto, actualmente se desarrolla un proceso de Autoevaluación Interna en el plantel con el propósito de saber su realidad (un mirarnos a nosotros mismos, y saber cómo nos miran); es decir una participación con todos los actores para el establecimiento de un diagnóstico y la consiguiente propuesta de un plan de mejoramiento institucional fruto del análisis colectivo y consenso para una educación de calidad y calidez.

Por hacer hincapié en uno de los instrumentos anteriormente citados: el Manual de Convivencia Institucional, se considera éste un documento-compromiso establecido con el consenso de todos los actores inmersos en la comunidad educativa. El paso primero en su elaboración radica en la socialización de la necesidad de contar internamente con este instrumento por ser sustancial una convivencia con compromiso institucional, donde el rol que le corresponde a cada quien sea desempeñado a conciencia, con mayor responsabilidad y con amor por la institución, para mejora de las relaciones interpersonales y de todo aquello que demande bienestar en pro de la paz, armonía, solidaridad y ayuda mutua incondicional, relevando siempre el respeto a la normas de convivencia convenidas a conciencia por la comunidad educativa. Este trabajo se ha realizado ya, actualmente se espera que el Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia, a donde ha sido remitido en primera instancia lo apruebe para luego dirigirlo a la Dirección de Educación Provincial para su aprobación final, y la consiguiente aplicación interna con el respectivo seguimiento y evaluación del plan en ejecución, junto a la factibilidad de realizar ajustes si es necesario.

En la elaboración de este trabajo participó la trilogía educativa (estudiantes, docentes, padres de familia) analizando con libertad y proponiendo con criterio fundamentado todo lo que han considerado importante en pro de mejorar el clima laboral institucional en toda su extensión (especialmente en resultados que se alcancen para la calidad y calidez de la educación); luego a nivel de las conclusiones respectivas, se prosiguió con la articulación de cada propuesta

consensuada con las debidas adaptaciones, disponiendo al final del instrumento, listo para las etapas subsiguientes para efecto de recomendaciones o de ratificación.

4.1.2 El código de Ética

El plantel no cuenta con un Código de Ética, como documento oficial.

Considerando a la Ética como una dimensión del comportamiento humano que no se puede separar de otros aspectos que se dan en un mismo comportamiento de cada acción humana, hay que resaltar que aunque pueda hablarse separadamente de esos aspectos, tales como: económico, social, cultural, legal, psicológico, sociológico o éticos, la acción es única, siempre es una; el juicio ético es distinto a los otros y su aplicación es universal. Es de entender que en la cotidianidad se realizan valoraciones éticas sobre comportamientos humanos, de aquí que la dimensión ética es un dato de experiencia común.

Ética es tomado como sinónimo de moral que etimológicamente nos remite al carácter de la persona, o modo acostumbrado de obrar, acción o costumbre. Cuando se emite un juicio ético sobre un comportamiento valoramos la bondad o maldad de una acción. Mucho hace referencia la ética a la calidad humana de las personas y de sus acciones. Un comportamiento se califica como ético cuando contribuye al desarrollo de las cualidades propias del ser humano, es decir, cuando hace al individuo mejor persona; cuando su calidad humana crece. Quien dice la verdad habitualmente se edifica como mejor persona, y por ello, alguien en que se puede confiar de modo habitual. En cambio, el mal, en sentido ético deshumaniza; el que miente pierde ante los demás la legitimidad de sus aseveraciones. En síntesis, la persona es beneficiaria o víctima de su propio actuar; por su actitud gana o pierde credibilidad.

Sobre la base del preámbulo que antecede, es trascendental la elaboración de un Código ético que norme y direcciona el proceder de todos los actores de la institución, en el sentido de procurar hacerlo con predisposición a causar el bien, evitando sobremanera generar daño, así sea en forma no intencionada. Habrá que recurrir y partir de la llamada norma de oro ética: “Haz con los demás lo que quisieras que hicieran contigo”; o lo que lleva al mismo sentido: “no hagas a otros lo

que no te gustaría que hicieran contigo”. Pues toda persona reclama ser tratada como persona, y necesita de los demás ponerse en su lugar (empatía).

En el Colegio Nacional “Santa Isabel” se admite implícitamente fortalecer el cumplimiento de sus responsabilidades sobre la base de principios elementales, tomando en cuenta directrices y lineamientos que contribuyan para la gestión y liderazgo desde cada uno de los ángulos que corresponde y que constituyen la institución educativa. Para ello se parte de la concepción de que cada miembro de la organización puede ejercer liderazgo, por tanto puede sentirse un líder desde su rol o funciones que desempeña (directivo, docente, técnico, administrativo, auxiliares, etc.). Cada uno de los miembros de este plantel educativo conoce que debe guiarse por:

- Consideración y respeto mutuo dentro y fuera del clima laboral.
- Dialogar ante eventuales fricciones en un lugar privado, en forma discreta y respetuosa, evitando que presencien estudiantes o personas que no tienen incumbencia en el asunto.
- Trabajar consciente y honestamente optimizando tiempo y recursos en la Institución.
- Predicar con el buen ejemplo, siendo puntual, organizado y coherente con sus funciones y obligaciones.
- Aprovechar cursos de capacitación para el mejoramiento profesional.
- Guardar reserva o confidencialidad sobre aspectos particulares de ciertos estudiantes, y cooperar conforme sea pertinente para su superación.
- No aprovecharse de su condición “superior” para denigrar o atentar contra la integridad física y moral de nadie.
- Evaluar y coevaluar con honestidad, distanciando improvisaciones o pareceres subjetivos.
- Cumplir con los horarios establecidos para todas actividades del plantel.
- En las reuniones no conversar mientras alguien se dirige al auditorio; apagar teléfonos celulares en clases y otros actos donde se congrega una colectividad para no interferir.
- Reflejar buenos modales (de urbanidad) en toda ocasión
- No hacer comentarios indiscretos e inoportunos, difamantes, atentatorios a la honra y dignidad de las personas. Difamar

- Aceptar la distribución equitativa de la carga horaria, donde se dé prioridad a criterios pedagógicos de conveniencia para el proceso enseñanza-aprendizaje.
- No comprometer erogaciones económicas a estudiantes bajo ningún motivo.
- Guardar discrecionalidad en actitudes que pudieren ser mal interpretadas.

4.1.3 El plan estratégico institucional

Plan elaborado en Consejo Directivo cuya estructura contiene datos informativos de la institución, objetivos estratégicos, justificación, misión, visión, políticas y filosofía, institucional, recursos, seguimiento y evaluación, proyectos.

El plan estratégico traza el curso de acción que proyecta la institución para conseguir objetivos considerando las oportunidades y retos externos y las fortalezas y debilidades internas, situación que amerita la búsqueda de un equilibrio y superación.

La planificación estratégica es la direccionalidad del proceso para el alcance de metas y objetivos en la Institución, y realizar ajustes tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta.

Para la planificación en sí, se parte primero de la situación inicial (resultado del diagnóstico) y se establece una trayectoria (arco institucional) dirigido a la situación objetivo; es decir a lo que se quiere llegar de acuerdo al consenso entre los diferentes actores sociales. De aquí la planificación emergerá desde la realidad considerando el modelo político de comportamiento resultado de la actuación de los diferentes actores sociales que no tienen similares objetivos, ni trayectorias de actuaciones iguales.

En conclusión, uno u otro modelo de planificación tienen en común tratar de someter a la voluntad humana la trayectoria y direccionalidad de procesos sociales, por una serie de procedimientos que imprimen racionalidad a las actividades que se realizan para conseguir determinadas metas y objetivos. Por lo que, la planificación procura aglutinar todas las formas de intervención social; articular la “lógica de la formulación”, con la “lógica de la realización”, lo que significa una doble

preocupación: primero maximizar el aprovechamiento de oportunidades y alternativas que aparecen en el proceso social, mientras se realiza el plan, programa o proyecto; y segundo, minimizar los riesgos, dificultades y contingencias que obstaculizan el desarrollo del plan; a la vez que se establecen las previsiones para superarlos.

COLEGIO NACIONAL “SANTA ISABEL”

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – AÑO LECTIVO 2011/2012

1. DATOS INFORMATIVOS:

1.1 PROVINCIA:	AZUAY
1.2 CANTON:	SANTA ISABEL
1.3 PARROQUIA:	SANTA ISABEL
1.4 DIRECCION:	RAFAEL GALARZA S/N (JUNTO A HOSPITAL)
1.5 TELÉFONOS:	2270-898 / 2270-906
1.6 TELEFAX:	2270-142
1.7 E-MAIL:	csantaisabel@hotmail.com
1.8 JORNADA:	MATUTINA Y NOCTURNA
1.9 SOSTENIMIENTO:	FISCAL
1.10 RÉGIMEN:	COSTA
1.11 TIPO:	HISPANO
1.12 U. T. E.	Nº 7
1.13 TIEMPO DE DURACION:	1 AÑO LECTIVO

2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- ❖ Motivar y propiciar la inclusión de todos los actores sociales del plantel para una participación activa.
- ❖ Alcanzar un perfil de Bachillerato competente académica y técnicamente para la secuencia en estudios de tercer nivel y para el emprendimiento laboral.
- ❖ Promover el aprovechamiento óptimo de las *TIC's* a través de la investigación científica y tecnológica para una capacitación e innovación del conocimiento acorde a las exigencias actuales.
- ❖ Integrar personal docente profesional calificado en las respectivas especializaciones que requieren las áreas cuando han quedado desabastecidas.
- ❖ Constituirse en referente de un servicio de calidad y calidez a través de un trabajo honesto mancomunado.

- ❖ Dar cumplimiento cabal a cada una de las actividades programadas en el presente plan, con su respectivo seguimiento, evaluación y retroalimentación.

3. JUSTIFICACIÓN:

Planificar es la fuente primaria de la organización y conlleva entrelazar una serie de pasos para darle coherencia al proyecto. Entre otros el Plan Estratégico Institucional es de utilidad recurrente ya que direcciona lineamientos que permiten la cristalización de objetivos, lo que a su vez ayuda para el cumplimiento de la meta institucional.

La pregonada y demandada calidad y calidez educativa exige recurrir a propuestas profundas e innovadoras, buscando y planteando estrategias activas y visionarias que generen interés para el aprendizaje y se inserten en un contexto donde se dinamice la interacción entre los actores del ámbito escolar y de sus influencias positivas del entorno.

4. MISIÓN:

Formar bachilleres con gran capacidad académica para la continuidad de la preparación científica en las universidades; con desarrollo de la criticidad para el discernimiento de lo que considere conveniente para sus intereses según su vocación, acompañado de una formación básica en valores, que le capaciten para actuar con equilibrio, sustentándose en principios éticos y con sensibilidad humana para interrelacionarse sustancialmente con respeto a sí mismo, con respeto hacia el prójimo en la diversidad de pensamiento y de concepción de las cosas, sintiendo y demostrando solidaridad en cualquier medio que le corresponda desarrollarse como profesional y como persona.

5. VISIÓN:

Alcanzar un perfil real de preparación íntegra tanto a nivel estudiantil como docente, en el accionar diario, con muestras palpables de práctica constante de valores éticos y humanos, con el respeto irrestricto al punto de vista diferente, tolerante y comprensivo ante las equivocaciones; contribuir para un ambiente de paz y armonía, de afecto fraternal y de reconocimiento justo al mérito, al cumplimiento y al esfuerzo por el bien común. Valorarse por igual, resaltando los aciertos y minimizando los errores. Mostrarse el personal docente comprometido

ante la comunidad con un empoderamiento sincero como aporte esencial en la formación del alumnado.

6. POLÍTICA Y FILOSOFÍA INSTITUCIONAL:

Tomando como base las leyes y normativas correspondientes, el Colegio Nacional “Santa Isabel” se guía por los principios de respeto y acato a las disposiciones legales pertinentes; un espíritu democrático que abre las puertas de la consideración y del diálogo; que da cabida a las propuestas fundamentadas y a las críticas acompañadas por alternativas o propuestas de superación y solución a situaciones en cuestión. Propicia espacios para socializar sobre expectativas e intereses institucionales; genera oportunidades para una mayor inclusión de actores como padres/madres de familia, profesorado, actores de órganos de atención social afines al campo de la educación.

El Colegio Nacional “Santa Isabel” toma iniciativas y se ha convertido en pionero de programas que atañen no sólo al plantel sino a la sociedad en general, cuando propicia programas e involucra a la mayor cantidad posible de actores sociales; por ejemplo: se desarrolla un programa de socialización, concientización y asunción de compromisos en temas de prevención en: “Embarazos prematuros en alumnas adolescentes y paternidad precoz en alumnos adolescentes”, “Alcoholismo y drogadicción”, “Involucramiento de padres/madres en la inculcación de valores en sus hijos/as”, “Tratamiento de casos especiales relacionados a estudiantes con padres migrantes y/o hogares disfuncionales”. Para el emprendimiento y desarrollo de estos programas participan el colegio pionero (Colegio Nacional “Santa Isabel” a través del DOBE, Autoridades y Consejo Estudiantil), funcionarios del Ministerio de salud provincial, funcionarios y técnicos de INNFA y Consejo de Protección de Derechos de Niños/as y Adolescentes. El proceso avanza y se están haciendo las respectivas evaluaciones y la retroalimentación donde se crea necesario. El mejor resultado hasta el momento es el interés y el compromiso de participación demostrado por todos los actores y la evidente convicción de que se alcanzarán fructíferos resultados y que su aplicación perdurará como política y mecanismo de prevención aplicable en otros lugares del país en beneficio de la juventud.

7. RECURSOS:

- Humanos:
 - Del plantel: Directivos, DOBE (Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil – Médico), Consejo Estudiantil, Padres/madres de familia.
 - Del entorno: Personal del Área de Psicología del Hospital local, funcionarios de la Dirección de Salud Provincial, personal técnico de INNFA y del Consejo de Protección de Niños/as y Adolescentes del cantón santa Isabel, directores de escuelas, Jefe Político, Comisario Nacional.
- Materiales: Instalaciones físicas del colegio, Sala de Audiovisuales (mobiliario, computador, proyector, flash memory), papelotes, marcadores, fichas.
- Financiero: aportes económicos del Estado (muy limitado), de autogestión, de padres de familia.

8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN:

- Hacer un monitoreo desde las actividades iniciales, a la vez efectuar ajustes según sea necesario durante el proceso de ejecución del plan.
- Realizar un seguimiento total del proceso, con la ayuda de porcentajes, afirmando los resultados esperados y retroalimentando los pasos que requieran observaciones y correctivos, para la verificación final del cumplimiento total o parcial de los objetivos.
- Acompañar e incentivar a los actores del proceso animando y corroborando sus acciones respectivas durante el proceso.
- Ensalzar los resultados finales ante todos los actores del proceso y resaltar la posibilidad de poder mejorar.

9. PROYECTOS:

- Código de Convivencia Institucional (elaborado a nivel interno; está en instancia del Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia)
- Reglamento Interno del Plantel (en proceso de ajustes)
- Plan de Transformación Institucional (remitido segundo borrador a Dirección Provincial de Educación)

- Vinculación y empoderamiento de todos los actores de la comunidad cantonal y regional en la participación para el desarrollo del plan de “Prevención de maternidad y paternidad precoz en adolescentes”.
- Talleres periódicos de participación colectiva sobre “Escuela para padres”, “Prevención de drogadicción, alcoholismo y tabaquismo”, “Rescate de Valores”.
- Proyecto MUYU (fruta comida, semilla sembrada) desarrollado por estudiantes de ciclo básico.
- Conclusión construcción muro periférico instalaciones del plantel con recursos de la DINSE regional.

4.1.4 El plan operativo anual (POA)

El Plan Operativo Anual (POA) es un documento institucional guía con el que cuenta la institución, estructurado de las siguientes partes:

- Administrativo y de gestión
- Pedagógico curricular
- Clima institucional y Desarrollo Humano Social
- Proyectos de autogestión
- Planta física, recursos e infraestructura.

Cada aspecto los parámetros: diagnóstico, proyecto, objetivos, actividades, cronograma, responsables, recursos, indicadores de calidad, observaciones.

Este instrumento es también factible de monitoreo y seguimiento con el fin de comprobar el cumplimiento de sus objetivos.

4.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

Instrumento de planificación elaborado por la institución educativa con características de ser: flexible, abierto, progresivo.

Actualmente el PEI ya no se considera recurrente debido a que se encuentra suplido por otros instrumentos actuales como: Plan de Mejoramiento institucional (que se basa en una autoevaluación institucional, exigido por el Ministerio de Educación); y el plan de transformación institucional (PTI, para el caso de los colegios técnicos).

4.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

El colegio no cuenta con la funcionalidad oficial del Reglamento interno reformado. Importante se lo considera en la vida institucional ya que proporciona directrices específicas para la marcha interna en el establecimiento. Norma, regula, tipifica complementariamente o específicamente situaciones que no están estipuladas en forma explícita en la Ley Orgánica de Educación, como tampoco en su reglamento, y que necesitan tipificarse para su aplicación concreta en determinadas circunstancias donde intervienen los distintos actores de la comunidad educativa.

Se aplica su normatividad en ámbitos fundamentales como:

Definición y complementación de aspectos legales y reglamentarios: Define procedimientos no expresos en la Ley Orgánica de Educación y en su reglamento respectivo. Tipifica con concreción basado en un criterio institucional consensuado, previa aplicación.

La disciplina: Se enfoca principios básicos para la convivencia humana e institucional en un ambiente de respeto, consideración y armonía; relevando la importancia del cabal cumplimiento de las leyes y la práctica de valores como: la responsabilidad, honestidad, respeto, solidaridad, puntualidad, equidad, justicia, verdad, rectitud, constancia, tolerancia, empatía, discreción, autoestima, iniciativa y creatividad, criticidad, etc.

Proporciona pautas de prevención y la correspondiente sanción paulatina, enmarcado en los procedimientos pertinentes sobre la base de leyes de rango

superior y reglamentos, según sea el grado de incidencia o reincidencia en tipos específicos de actitudes o comportamientos del alumnado.

Estímulos: Dentro de este documento también consta el reconocimiento e incentivación para las cosas positivas que afloran en el plantel en todo nivel de participación institucional. Reconocimiento al cumplimiento cabal y esmerado del cuerpo docente, administrativo y auxiliar; reconocimiento y compensación a estudiantes que se han destacado en actividades institucionales en el campo: científico, cultural, ciencia y tecnología, deportivo, etc.

Atenciones específicas: Delimitación en la atención de tareas no explicitadas en el reglamento y que están a cargo de cada miembro del plantel educativo, así como de sus respectivas dependencias administrativas.

Inclusión de anexos ministeriales: Otras regulaciones se vierten a través de Decretos y Acuerdos desde el Ministerio de Educación tales como: Acuerdos para designación de Abanderado(a), portaestandartes y escoltas, Club de Ciencia y tecnología, Veto a salidas de grupos estudiantiles sin los justificativos y permisos respectivos, sobre nuevas denominaciones en Bachillerato, sobre aspectos de salud, sobre compromisos en áreas determinadas como en Lengua Extranjera, donde el/la mejor estudiante debe dar un discurso en inglés en el acto de Incorporación de neo bachilleres, entre otros.

En el Colegio Nacional “Santa Isabel” el Reglamento Interno está por enviarse a la Dirección de Educación respetiva, conjuntamente con el Manual o Código de Convivencia, para su consideración y aprobación pendiente; pues ambos documentos están correlacionados en sus contenidos.

4.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.2.1 Misión y Visión

Misión.- Razón de ser de la Institución, constituye los propósitos institucionales recurrentes, por los que trabajan y se esfuerzan sus miembros; es nuestra aportación a la satisfacción de las necesidades inmediatas en el plantel.

Es decir, misión es el “producto” de calidad que el plantel educativo busca ofrecer al servicio de la sociedad; en alusión a su esencia o “producto”, o sea, bachilleres aptos académica y científicamente hablando, para la continuidad de la preparación universitaria, con la idoneidad acorde al nuevo currículo propuesto por el sistema educativo nacional, así como con valores y principios que le hagan ser mejor persona, dentro de los que llamamos formación integral para el buen vivir, principio fundamental consagrado en la Constitución.

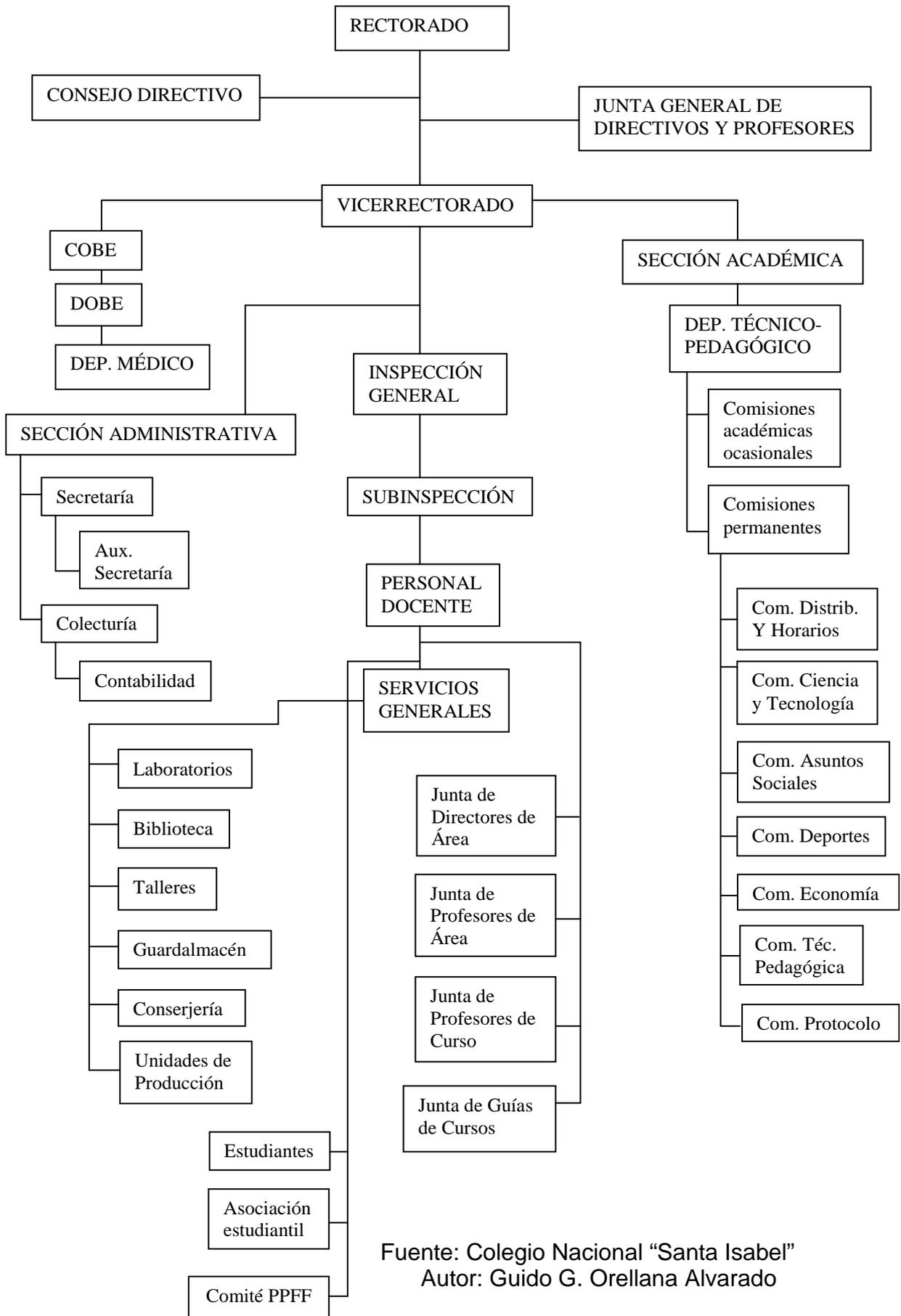
Visión.- Visión institucional es una descripción de un futuro deseado, difícil pero no imposible de lograr; sirve para guiar las acciones encaminadas hacia la realización de situaciones ideales.

En otra palabra se le llama sueño, pero un sueño factible de convertirse en realidad; la pretensión de constituirse en una institución que ofrezca un genuino servicio de calidad y calidez a la comunidad; por una parte con una formación académica óptima y apta para el acceso a cualquier universidad, así como una formación que consolide valores desde una óptica holística.

La visión del Colegio Nacional “Santa Isabel” implica también constituirse en institución educativa referencial en la región con apoyo en la funcionalidad de los denominados Distritos y Circuitos educativos que permitirían la descentralización de la gestión, lo que generaría mayor operatividad en la administración de gestión y liderazgo del plantel.

4.2.2 El Organigrama

(Representación gráfica por rangos y dependencias de los actores y recursos de la Institución).



Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"
 Autor: Guido G. Orellana Alvarado

4.2.3 Funciones por áreas y departamentos

- Organismo máximo (anterior ley de educación): Consejo Directivo
- Funciones según rango: autoridades
 - Rectorado: funciones administrativas (Rector: primera autoridad)
 - Vicerrectorado: autoridad académico-pedagógica
 - Inspección General: autoridad de la disciplina y Jefe de Talento Humano (Recursos Humanos)
 - Subinspección
- Dependencias administrativas:
 - Colecturía (con auxiliar en Contabilidad)
 - Secretaría (con auxiliar)
- Juntas:
 - Junta General de directivos y profesores
 - Junta de Curso
 - Junta de Dirigentes de curso
 - Junta profesores por año (conjunto de paralelos de un mismo año de estudio)
 - Junta de directores de Área
- Sección Académica:
 - Departamento técnico-pedagógico (coordinación Vicerrectorado)
- Comisiones permanentes y ocasionales:
 - Distributivos y Horarios
 - Técnico Pedagógica (directores de Área)
 - Ciencia y Tecnología
 - Asuntos Sociales
 - Deportes
 - Finanzas e Inventarios
 - Protocolo
 - Récord estudiantil
 - Coordinación Código de Convivencia
 - Autoevaluación Institucional (grupo directivo y grupo promotor)
- Servicio Generales:
 - Biblioteca
 - Laboratorios

- Guardamacén
 - Sala audiovisuales
 - Departamento de Cultura Física
 - Internet
- Estudiantes
 - Asociación Estudiantil
 - Comité Central de Padres de Familia

4.3 El clima escolar y convivencia con valores.

4.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.

El Colegio Nacional “Santa Isabel” propende al establecimiento de una estructura pedagógica curricular basada en principios de la Pedagogía socio-crítica; es decir partir de la concepción del hombre como ser social por excelencia que se relaciona a través de sus actitudes, habilidades, inteligencia, con sus semejantes. En efecto se busca concatenar la preparación intelectual, la formación de la personalidad, el trabajo productivo y el desarrollo físico, psicomotor, aspectos relacionados dialéctica y armoniosamente. A propósito que esta consideración concuerda con las aspiraciones de la UNESCO cuando expresa que los fines de la educación son: el ser, el saber y el relacionarse con los demás. Entonces, si estos fines proponen la formación de personas con aptitudes de conocimiento y transformación de la realidad social, el método recurrente será de carácter colectivo (inclusivo), dinámico y creativo.

Los contenidos programáticos son concomitantes con la realidad educativa, con las experiencias que contextualizan e interrelacionan las acciones y roles respectivos en el ámbito social (influencias internas y externas); el objetivo fundamental es valerse de los nudos críticos (problemas) y necesidades del entorno para comprenderlos a la luz de la ciencia y actuar sobre ellos para dar con alternativas de solución.

En el aula se busca una relación: mediador (profesor)-alumno, de carácter democrático y participativo. Si bien el alumno/a es considerado el protagonista en el proceso enseñanza-aprendizaje, se comparten responsabilidades en forma

equitativa desde su respectivo rol ante el cumplimiento de tareas y objetivos educativos. (Guía: *Modelos Pedagógicos y Diseño Curricular – Primer Ciclo – Maestría Gerencia Liderazgo Educacional*).

Si bien el nuevo currículo de la educación básica ecuatoriana es abierto y flexible, no se asume ni se afronta todavía con la dimensión e importancia que demanda esta propuesta, a nivel de instituciones básicamente públicas, debido a diversos limitantes; por citar casos determinados: no hay una capacitación y actualización continua desde el Ministerio de Educación acorde a las últimas mallas de contenidos; apenas se ha cumplido con ciertos cursos a través del programa “SIPROFE”. Se requiere continuidad en este sentido para una secuencialidad necesaria, que facilite una aprehensión mayor de competencias académico-pedagógicas, metodologías de enseñanza-aprendizaje, y uno muy neurálgico como es el tema de la evaluación.

Hablar de dimensión pedagógica curricular es referirse a un todo que tiene que ser tratado y aplicado en forma axiomática, luego de lo cual cada una de sus partes integradas coherentemente van dando articulación a lo que debe funcionar en forma interactiva y simultánea. Ese todo es lo que se denomina currículo; cada uno de los aspectos que tiene que ver con una educación y formación de calidad ofertada por planes ministeriales, y que buscan la socialización, conciencia, consenso y aplicación general para el ofrecimiento de una educación que conjugue la calidad(formación científica) y calidez (aspecto humano-valores).

Actualmente vivimos una etapa de transición en el sistema educativo nacional, en algunos aspectos; caso concreto es la obligatoriedad de un nuevo bachillerato como es el “Bachillerato General Unificado”, que se lo ve con escepticismo, básicamente porque no hubo para su elaboración y consenso, la participación de los involucrados directos del proceso enseñanza-aprendizaje como son los estudiantes y el profesorado.

4.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.

Así mismo, para la consecución de una dimensión organizativa y valores, es indispensable la convergencia de diversos factores para el cumplimiento de su cometido. En primer lugar es primordial asumir conciencia de valoración al rol que

cada actor tiene como responsabilidad dentro de la institución, con observancia y acato a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y sus normativas conexas. Tareas que se efectúan con la mayor competencia posible dando cohesión al propósito fundamental, de carácter institucional: sumar para una educación de calidad y calidez. Partiendo de esta concepción, se empieza a dar la dimensión adecuada en cuanto a ir adquiriendo una operatividad organizada, sustentada paralelamente en valores de un trabajo honesto, responsable, activo y dinámico, perseverante, con una visión de bien común.

4.3.3 Dimensión administrativa, financiera y valores.

El Colegio Nacional “Santa Isabel” al ser un plantel de sostenimiento fiscal se rige directamente por las leyes pertinentes del sistema educativo nacional. Su autoridad administrativa, el Rector, como primera autoridad tiene como primer deber cumplir y hacer cumplir las leyes y más disposiciones reglamentarias impartidas por las autoridades pertinentes.

En la parte administrativa, el Rector, no se ha conformado con las limitaciones que adolece toda institución educativa fiscal. Ha optimizado recursos disponibles y gestionado parte de los no existentes a través de organismos como Municipio local, Dirección de Educación, Coordinadora Zonal y DINSE, para mitigar gran parte de necesidades que no pueden esperar. Para ello sustancial ha sido mantener buenas relaciones a nivel interinstitucional, resaltando siempre el espíritu de fraternidad, de cordialidad, de comedimiento y de una cultura digna de representatividad. En otras palabras, se hace referencia a las imprescindibles buenas relaciones humanas que deben estar presentes en todas las acciones a nivel interno y externo.

En el aspecto financiero existe austeridad por los significativos recortes presupuestarios en las instituciones educativas públicas. Se adolece hasta ahora de carencia de recursos económicos para solventar una serie de necesidades, algunas de las cuales son atendidas a cuenta gotas. Hay muchas restricciones para la utilidad de dineros por autogestión (arrendamiento de bares por ejemplo); ya no existen recursos para la gestión administrativa: se han retirado por último las mismas subsistencias, necesarias más aun cuando hay que trasladarse a la capital de provincia mientras se hagan trámites con el todavía vigente sistema centralizado. Con regateos apenas se avanza a disponer de personal docente en las dos

secciones de estudio, sin que el número actual de profesores satisfagan a plenitud las necesidades académicas del alumnado.

Los valores, por su parte, son considerados fuente inagotable de recurrencia ante la firme convicción de que son parte fundamental en la calidad del servicio educativo, pero esencialmente como parte de la formación integral en el alumnado. Existe un marcado empeño por parte de las autoridades del plantel en cuanto a la necesidad insoslayable de inculcarlos en todo momento; aprovechar todo espacio para predicarlos con el ejemplo. Es más, existe interés en aspectos que podrían pasar desapercibidos ante la óptica insensible y apática; por el contrario en el colegio hay perenne expectativa de orientar, aconsejar y superar signos inmoderados que descuidados pueden tornarse en complicaciones mayores; hay que ganarle a las malas costumbres y sobre todo a la desmesurada y enajenante moda que arrasa a la juventud, orientando comedida y bondadosamente a tomar las cosas con moderación y sencillez, que sí son atributos que brillan para una personalidad digna de valoración.

Nos preocupamos de hablar con padres/madres de familia cuando se trata de corregir en el camino por el que trajina su hijo/a. Somos conscientes y susceptibles de la permisividad creciente que hay en el hogar, y es necesario “hacer caer en cuenta” que la autoridad en casa se está yendo de las manos y que gana cuerpo la soltura en el comportamiento inadecuado de los adolescentes (hablábamos antes de que “estamos formando una generación inútil”); invitamos a estar atentos y corregir con amor. Insistimos que lo material es indispensable pero no imprescindible para formarse como seres humanos; que es mejor ser humildes y recurrir a la virtud divina del perdón para limpiar corazones; que así puede contribuirse notoriamente para unas relaciones solidarias y sinceras, que permitan vivir en un ambiente de paz y armonía, sin las preocupaciones, que son la “materia prima” que lleva al desequilibrio mental, emocional y por ende a desestabilidad en general. Con la solidez de los valores pretendemos entonces un equilibrio, sabiduría y dominio ante las “normales” vicisitudes e imprevistos que conviven con nosotros sin que los hayamos invitado.

4.3.4 Dimensión comunitaria y valores.

La actual Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) se caracteriza por considerar en su esencia la pregonada inclusión en el ámbito educativo; entendiéndose esto por todo aquello que contribuya a la consecución de las metas y objetivos comunes tales como: un servicio de calidad para una educación de calidad y calidez, y por ende para un buen vivir.

El Colegio Nacional “Santa Isabel”, no porque sea una disposición, sino por creerlo necesario, propicia el involucramiento de todos los miembros de la comunidad educativa con sus respectivas responsabilidades, otorgándoles la dimensión de valoración y de importancia a su colaboración, lo cual sumará para el desarrollo y cumplimiento de las metas institucionales.

En este sentido un instrumento muy útil es la delegación; delegar con la debida coordinación, atribuyendo seriedad en las responsabilidades asignadas para luego “dejar en libertad” surte fructíferos resultados. Por experiencia, gestiones o tareas represadas se descongestiona a través de la delegación, que no es otra cosa que compartir y distribuir con criterio justo el trabajo en la organización educativa. Hay que dar importancia a la inserción y anuencia participativa de todos los miembros de la comunidad: estudiantes, profesorado, padres/madres de familia; todos sin duda verterán aportes de utilidad para el consenso en bien de la institucionalidad.

4.4 Análisis FODA

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, como modelo de naturaleza empírica contribuye para el diagnóstico institucional, en cuanto a conocer de manera general la situación en que se encuentra el plantel desde una óptica realista. Es un instrumento de técnica cualitativa que correlaciona en extremos complementarios (fortalezas–oportunidades) y contrastantes (debilidades–amenazas) la situación institucional.

Con el FODA se trata de diferenciar los aspectos positivos (fortalezas – oportunidades) y negativos (debilidades – amenazas) de una institución educativa; es decir, los aspectos que contribuyen o que limitan el logro de la misión y visión institucionales. El FODA provee información profusa y general sobre el centro

educativo, lo que constituye fuente importante de información para estudios posteriores de planeación estratégica. Son elementos internos: (institución) las fortalezas y las debilidades, son elementos externos: (entorno social, político, económico, ecológico) oportunidades y amenazas. Las respuestas en este análisis se expresan en formato de respuesta abierta y se procesan en forma cualitativa.

4.4.1 Fortalezas y debilidades

Una fortaleza de la Institución es aquel factor positivo que le permite destacar entre en relación a otros centros educativos y brindar un mejor servicio a la comunidad. Una debilidad constituye un factor negativo que representa un obstáculo o problema y que dificulta significativamente el cumplimiento de la misión del centro educativo.

4.4.2 Oportunidades y amenazas

Oportunidades y amenazas son elementos (externos) del entorno de la institución educativa. Por su parte, oportunidad es aquel factor positivo de los entornos social, económico, político y ecológico, que favorece el desarrollo del plantel para cumplir mejor con su misión educativa. Una amenaza es en cambio el factor negativo del entorno, que impide el desarrollo institucional y el ofrecimiento de un servicio de calidad.

4.4.3 Matriz FODA

Matriz 1

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ☺ Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) ☺ Infraestructura indispensable para labores pedagógicas, culturales, deportivas. ☺ Planta de Personal docente para cada sección de estudio (diurno y nocturno) ☺ Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE) y Departamento Médico ☺ Proyectos de Inclusión comunitaria (Prevención maternidad/paternidad precoz en adolescentes, drogadicción, alcoholismo, rescate de valores) ☺ Desarrollo comunitario (murales en paredes, adecentamiento y ornamentación en espacios verdes) ☺ Autoevaluación Interna (conocer realidad institucional- <i>cómo nos vemos y cómo nos ven</i>-para propuesta de plan de mejoramiento institucional) ☺ Óptimas relaciones a nivel interinstitucional y organismos de apoyo ☺ Talleres periódicos planificados y desarrollados por <i>DOBE</i> ☺ Trabajo de <i>DOBE</i> coordinado con INNFA, Consejo Cantonal de Niñez y Adolescencia, Consejo de protección de Niñez y Adolescencia, Dirección de Salud provincial. ☺ Horas complementarias de trabajo docente (para recuperación pedagógica, tareas dirigidas, planificación micro curricular, atención a padres de familia. ☺ Buenas relaciones humanas entre personal docente, administrativo y de servicio ☺ Registro de asistencia de personal docente, administrativo y de servicio en <i>reloj biométrico</i> ☺ Servicio de Internet para las dependencias administrativas y profesorado del plantel 	<ul style="list-style-type: none"> ○ No existe aún Reglamento de LOEI ○ Cerramiento parcial de muro periférico de instalaciones del colegio ○ No se llena a tiempo vacantes docentes ○ Falta de inclusión de padres/madres de familia en el proceso de formación de sus hijos/as ○ Falta de trabajo en equipo ○ Precaria inculcación de valores ○ Relativa inconformidad por “alza” en los sueldos del magisterio (repercute en el desaliento) ○ Maternidad/paternidad precoz en adolescentes ○ Permisividad en padres/madres de familia ○ Falta de recursos económicos para la satisfacción de necesidades elementales en el plantel ○ Falta de compromiso y empoderamiento para el cambio propuesto por el sistema educativo nacional ○ Falta de hábitos positivos (cuidado en la limpieza de aulas e instalaciones del plantel en general) ○ Permisividad en ciertos/as profesores/as durante las horas pedagógicas (aspecto disciplinario) ○ Falta de acondicionamiento e implementación en laboratorios ○ Se carece de un salón auditorio ○ Una década sin Vicerrector(a) titular ○ No se dispone de una sala de profesores ○ No existe un acoplamiento convincente a las horas complementarias de trabajo diario ○ Uso inadecuado de Internet ○ Falta de planificación de aula ○ Relativa improvisación pedagógica ○ Deserción escolar ○ Número antipedagógico de alumnado en la mayoría de aulas

Fuente: Colegio Nacional “Santa Isabel” - Secretaría

Autor: Guido G. Orellana Alvarado

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Organismos de apoyo, locales (Municipio, INNFA, Consejo Cantonal Niñez y Adolescencia, regionales (DINSE) ❖ Terminar construcción muro periférico de instalaciones del plantel ofrecido por la <i>DINSE</i> ❖ Aprobación por instancias respectivas para aplicación de <i>PTI</i> (Plan Transformación Institucional), Código de Convivencia y Reglamento Interno ❖ Diagnóstico de realidad institucional (luego de Autoevaluación interna) con fines a su mejoramiento ❖ Descentralización de la gestión educativa a través de <i>Zonas, Distritos y Circuitos</i> educativos (LOEI) ❖ Plan Decenal de Educación ❖ Convenio con Municipio local (complementación de obras: comedor, camerinos estadio, viseras sobre gradas, enmallado parte lateral estadio) ❖ Patrocinio empresa privada, cooperativas de ahorro y crédito en la localidad para eventos deportivos ❖ Programa de reciclaje con intervención de personal técnico municipal ❖ Donación de urea para estadio por parte de <i>MAGAP</i> ❖ Aplicación de Zonificación escolar para la descongestión estudiantil (próximo año lectivo) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Influencias enajenantes de modas que rayan en la extravagancia y denigran valores ➤ Venta de licor y cigarrillos a estudiantes en tiendas cercanas al establecimiento ➤ No hay colaboración de la Policía en el control de acceso y salida estudiantil ➤ Congestión vehicular en el estacionamiento inadecuado durante ingreso y salida de estudiantes ➤ Estudiantes se trasladan a domicilios rurales en vehículos de balde y cajón con inminente atentado a su integridad ➤ No hay señalización de tránsito en cercanías de centros escolares ➤ Deterioro de valores en alumnado por influencias negativas ➤ Abandono de estudios (por migración, ausencia física de progenitores)

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel" - Secretaría

Autor: Guido G. Orellana Alvarado

5. RESULTADOS

5.1 De la Entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva		Respuesta débil	
		f	%	f	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	3	100	0	0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	1	33.33	2	66.66
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	100	0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	100	0	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	100	0	0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	3	100	0	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	2	66.66	1	33.33
8	En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?	2	66.66	1	33.33

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"

Autor: Guido G. Orellana Alvarado

Los directivos demuestran conocer el significado de la comunicación e información; así como las características que debe tener un líder educativo, tanto como saber el tipo de liderazgo que predomina a nivel de autoridades, profesorado y alumnado. Manifiestan saber la manera de actuar ante conflictos que puedan

suscitarse entre su dirección y el personal docente. Señalan distinguir los valores que pretende desarrollar el establecimiento.

Como se nota, los aspectos antes referidos dentro de la gestión de liderazgo en el colegio, son admitidos propiciarse en forma unánime, lo que le convierte en positiva la gestión de liderazgo institucional.

Por otra parte no es total la aceptación en cuanto a contar el plantel con un manual que dirija a saber cuándo, cómo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. Dentro de esta apreciación parcial se encuentra el no conocer totalmente los valores que predominan en docentes y estudiantes, tanto como los anti valores que existirían en el colegio. Estos resultados limitadamente aceptados hacen notar que falta gestión administrativa en cuanto a tramitar la agilización para disponer de instrumentos guía como por ejemplo el Manual de realización de tareas de liderazgo en el colegio; así como la falta de programas para la integración del compromiso que fomente los valores en profesores y alumnos, y que atenúe la posible presencia de anti valores en el clima escolar y laboral como preocupación y aplicación de la gestión directiva de la institución.

5.2 De la encuesta a Docentes

Tabla 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	35	10	50	3	15
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	17	85	3	15	0	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.	16	80	3	15	1	5
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50	9	45	1	5
5. Existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	15	14	70	3	15
6. Se da el trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	11	55	8	40	1	5
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	17	85	2	10	1	5
8. Hay resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5	7	35	12	60
9. Me siento poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0	8	40	12	60
10. Existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	4	20	15	75
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	13	65	6	30	1	5
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	17	85	3	15	0	0

13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	15	75	4	20	1	5
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	15	75	4	20	1	5
15. Las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural se dan con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	10	50	10	50	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	13	65	7	35	0	0

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"

Autor: Guido G. Orellana Alvarado

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

De acuerdo a la apreciación docente resalta como aceptablemente positiva la gestión de liderazgo en aspectos como: buscar caminos de innovación para la enseñanza en el ambiente escolar, cuestionando formas tradicionales de escolarización en busca de una transformación. Se acepta que se promueve en la comunidad educativa una conciencia de la importancia de propiciar un ambiente de armonía, seguro y agradable. Así mismo consideran que los valores constituyen en el aula uno de los ejes transversales en la formación integral del alumnado. Admiten sentirse comprometidos con las decisiones asumidas por la autoridad institucional; y que los directivos muestran liderazgo en académica y administrativa.

De acuerdo a estos resultados se sugiere una gestión positiva de liderazgo de los directivos del plantel en aspectos académico-pedagógicos a través de la innovación lo que propicia caminos para la creatividad y la criticidad. Relevante se nota también, según el criterio docente, la inclusión de valores en el proceso enseñanza-aprendizaje y la admisión de un ambiente escolar positivo lo que permite una interacción más confiable y dinámica.

En otros aspectos hay limitación y discrecionalidad en la aceptabilidad de la gestión de liderazgo en el establecimiento. Así, la promoción para abrir caminos a la investigación como producto de la participación comunitaria es limitada, situación que no permite la consecución de metas institucionales. Que el trabajo en equipo para la búsqueda de nuevas estrategias metodológica es bastante restringido. Y que las actividades para la integración institucional a través de actividades socio-culturales y deportivas son escasas.

Estos resultados me indican que la gestión de liderazgo descuida la propuesta de planes o programas para incentivar la investigación como vínculo para la

participación colectiva. De la misma manera se muestra crítica la falta de trabajo en equipo, lo que no contribuye a la inclusión y la intervención equitativa para la propuesta metodológica en beneficio de la enseñanza escolar.

5.3 De la encuesta a Estudiantes

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	F	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	11	55	9	45	0	0
2. Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes.	7	35	13	65	0	0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	15	16	80	1	5
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	9	45	9	45	2	10
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	3	15	16	80	1	5
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	1	5	9	45	10	50
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	30	13	65	1	5
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	10	50	8	40	2	10
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5	15	75	4	20
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	60	7	35	1	5
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	10	50	10	50	0	0
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	6	30	14	70	0	0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	40	12	60	0	0
14. La ética y los valores se enseñan con el Ejemplo	11	55	9	45	0	0

Fuente: Colegio Nacional “Santa Isabel”
Autor: Guido G. Orellana Alvarado

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

En estos resultados se evidencian una apreciación mediana o moderada (a veces) en cuanto a que las autoridades hablan más que escuchar a los estudiantes. Que en la enseñanza se orienta habitualmente a la realización de tareas, corroborando que a veces se lo hace en equipo, y que ocasionalmente se dan cabida a nuevas ideas en el aula; que las clases son rutinarias. Así mismo, que esporádicamente se empiezan las clases con frases que motiven y que en consecuencia generen interés; y que los docentes eventualmente se preocupan por sus problemas, no obstante de admitir que sí se da apertura para que expresen sus opiniones.

Como se advierte, la gestión directiva carece de propuestas concretas para desarrollar la destreza del saber escuchar más hablar. En cuanto al desarrollo de actividades en las clases se nota que persiste la forma tradicional de enseñar a través de la exposición donde el alumnado sigue inmerso en un estado de pasividad, sin el surgimiento de ideas innovadoras. Notoria se muestra también, según la óptica estudiantil, la falta de motivación mediante frases alentadoras, lo que no permite situar al alumnado en la predisposición para asimilar con interés los contenidos programáticos.

5.4 De los padres de familia

Tabla 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia	15	75	4	20	1	5
2. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en la administración del establecimiento	16	80	4	20	0	0
3. El liderazgo está orientado a la realización de actividades para mejorar el ambiente escolar.	15	75	5	25	0	0
4. Se llevan a cabo talleres para padres e hijos, donde se fortalezcan de valores	3	15	7	35	10	50
5. En las reuniones que convocan las autoridades generan un ambiente de confianza y apertura a las opiniones de todos los padres de familia a tiempo.	15	75	5	25	0	0
6. Los docentes inician las asambleas generales con frases motivadoras, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	9	45	11	55	0	0
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	25	15	75	0	0
8. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	8	40	12	60	0	0
9. Los docentes se interesan por los problemas de los/las estudiantes y dialogan con los padres de familia	7	35	13	65	0	0
10. Los docentes dan oportunidades a que los padres de familia opinen sobre la educación en el establecimiento.	9	45	8	40	3	15
11. Se organizan actividades de integración en el ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	20	6	30	10	50
12. Las autoridades mantienen liderazgo en el ámbito de la gestión.	13	65	7	35	0	0
13. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del establecimiento.	13	65	6	30	1	5
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los directivos y de los docentes	8	40	11	55	1	5

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"

Autor: Guido G. Orellana Alvarado

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Según la estimación de padres de familia, aspectos de aceptación constituyen: que las autoridades mantiene liderazgo y gestión en la administración del centro educativo tendiendo a mejorar el ambiente educativo. Que las autoridades dan cabida a sus puntos de vista propiciando confianza para hacerlo, y que apoyan y se comprometen con sus decisiones.

Estos resultados relevantes en sentido positivo, según el manifiesto de los representantes legales, admiten gestión en los directivos, y dirección para mejorar el clima escolar a favor de sus representados/as. Hay conciencia de inclusión en el plantel como parte de la institución para la consecución de fines comunes.

Como concepciones débiles pueden asociarse aspectos como: no darse talleres para estudiantes y padres de familia donde se fomente valores. Proponerse eventualmente tareas nuevas para ser desarrolladas por los estudiantes. Consideran que a veces prevalecen los valores en las decisiones del personal directivo y docente; y que raramente los profesores se interesan por sus problemas dialogando con sus representantes. Igual admiten que casi nunca se los involucra en la participación de actividades sociales, culturales, deportivas. Que no les consta como debería, la enseñanza de directivos y profesores a través del ejemplo con práctica de valores.

Frente a estos resultados moderados de valoración se refleja la falta de gestión y liderazgo en la propuesta de políticas institucionales mediante la planificación para la realización de talleres, donde padres de familia y estudiantes por una parte, se sientan integrados, con la confianza ayudar y hacerse ayudar, de compartir conocimientos y experiencias para mejorar mutuamente. Sienten además la apatía del docente por no interesarse por sus situaciones particulares que pueden estar repercutiendo negativamente en su aprovechamiento y comportamiento en el contexto escolar. Los directivos no plantean un plan de involucramiento de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, para la integración en actividades extra académicas que conlleven al fortalecimiento institucional

Tabla 6
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de Organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	100
b. Coordinadores de área	3	100
c. Por grupos de trabajo	3	100
d. Trabajan individualmente	2	66.66
e. No contestan		

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"
 Autor: Guido G. Orellana Alvarado

Según el criterio directivo, el Rector organiza las actividades en reuniones trimestrales en el seno de la Junta General. De igual manera se dan las coordinaciones por áreas y por grupos de trabajo.

Según estos resultados, podemos notar, que la primera autoridad institucional pone a consideración y se define por consenso las tareas a desarrollarse en el transcurso del año lectivo. Reuniones de áreas y grupos de trabajo, de igual manera, se organizan con el aporte de cada miembro y con el acuerdo mutuo y común.

Sin embargo, en cuanto al trabajo individual, no ven los directivos una forma de organización conveniente; hay criterios divididos, lo que muestra la necesidad de ofrecer, a nivel administrativo, un plan de gestión para la organización, precisamente con base en el trabajo en equipo.

Tabla 7
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	66.66
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	66.66
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	33.33
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"
 Autor: Guido G. Orellana Alvarado

Hay criterio directivo mayoritario en cuanto a admitir que aspectos como el número de miembros en el plantel y los resultados que se obtienen en él, condicionan el tamaño de la organización.

Se interpretan estos resultados en el sentido que a mayor o menor número de miembros, se considera una organización grande o pequeña. Así mismo, dependiendo de resultados óptimos o medianos se catalogará el tamaño organizacional.

Un criterio parcial menor considera en cambio que el valor y el tiempo utilizados en el establecimiento no condicionan el tamaño de la organización. Al respecto se explica que la magnitud de la organización puede sustentarse en un tiempo menor pero de calidad; que no necesariamente a mayor valor y tiempo hay dependencia para medir la dimensión de la organización.

Tabla 8

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

Tareas	f	%
a. Sí	3	100
b. No		
TOTAL	3	100

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"

Autor: Guido G. Orellana Alvarado

El resultado de la apreciación directiva admite la realización de tareas de los miembros del plantel con apoyo en el manual de normas.

De acuerdo a esta estimación las tareas tienen orientación ya que se dispone de un instrumento primordial que contribuye a la organización y por ende a la conducción institucional como elemento de apoyo en la gestión de liderazgo en el establecimiento educativo.

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

	f	%
a. Sí	3	100
b. No		
TOTAL	3	100

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"

Autor: Guido G. Orellana Alvarado

Resultado donde la apreciación directiva concuerda en la admisibilidad de un clima de respeto y consenso como base para la toma de decisiones.

O sea se entiende que se cuenta en el centro educativo con un ambiente de concordancia, donde se respeta los puntos de vista de los miembros en el grupo, para decidir finalmente en forma democrática las acciones a seguir.

Tabla 10

DELEGA USTED LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

	f	%
a. Sí	3	100
b. No		
TOTAL	3	100

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"

Autor: Guido G. Orellana Alvarado

Los directivos consienten que la delegación de la toma de decisiones constituye un medio para la resolución de conflictos.

Es decir, se considera a la delegación como un medio de intervención idóneo en la toma de decisiones en pro de la resolución de problemas; lo que favorece el clima laboral.

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Acciones	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	3	100	0	0	0	0
B	El desarrollo profesional de los Docentes	2	66.66	1	33.33	0	0
C	La capacitación continua de los Docentes	1	33.33	2	66.66	0	0
D	Trabajo en equipo	3	100	0	0	0	0
E	Vivencia de valores institucionales y Personales	3	100	0	0	0	0
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	33.33	2	66.66	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	100	0	0	0	0

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"
 Autor: Guido G. Orellana Alvarado

Apuntando en primera instancia los resultados relevantes, según la opinión directiva se admite promoverse la excelencia académica en el colegio, junto a otras acciones como: el trabajo en equipo compartido con valores personales e institucionales, y delegando con autoridad para la toma de decisiones.

Interpretando estos resultados se entiende que la gestión de liderazgo en el plantel se empeña en la calidad académica, junto a la valoración de las virtudes personales y de la institución, Se comparte la autoridad cuando se encarga responsabilidades con las mismas atribuciones que sustentarán las decisiones a tomarse.

Por su parte valoraciones divididas se dan para aspectos como el desarrollo profesional y capacitación docente, así como una relativa participación de los padres de familia en actividades programadas por la institución.

En la interpretación de lo precedente no hay convicción en la existencia de planes o programas desde la gestión administrativa que ayude para la capacitación docente.

Tampoco hay certeza en un involucramiento o inclusión necesaria de padres de familia en el ambiente escolar; lo que da a notar que no se hace constar en el plan estratégico institucional esta inserción en el desarrollo de las actividades que se programan para el año lectivo.

Tabla12

LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN SE CARACTERIZAN PORQUE:

Orden		Sí		En parte		No	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	1	33.33	2	66.66	0	0
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	100	0	0	0	0
C	Se adquieren a partir de la experiencia	3	100	0	0	0	0
D	Se desarrollan con estudios en Gerencia	3	100	0	0	0	0
E	Existe capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	100	0	0	0	0

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"
Autor: Guido G. Orellana Alvarado

En los resultados la apreciación directiva cree que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se caracterizan por la preparación a través del estudio de teorías modernas acerca de gerencia y liderazgo, dando similar a la experiencia; y que su capacitación ocurre combinando estas dos, es decir, la teoría y la práctica, con actitud reflexiva.

En la interpretación se entiende que las destrezas de liderazgo para dirigir una institución se adquieren conjugando el conocimiento científico y la aptitud empírica, acompañándola de un discernimiento meditado.

No hay admisión total para considerar que las habilidades de liderazgo son innatas. O sea que éstas no nacen con la persona, sino que se van adquiriendo con el estudio y la praxis en materia de gerencia y liderazgo.

Tabla 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	2	66.66	1	33.33	0	0
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	66.66	1	33.33	0	0
C	La mejora de los mecanismos de control.	2	66.66	1	33.33	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	100	0	0	0	0

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"
Autor: Guido G. Orellana Alvarado

De acuerdo a los resultados, los directivos estiman que la gestión y liderazgo institucional promueve ambientes cordiales para el desempeño laboral.

En otros aspectos de promoción ocurre una valoración dividida y es respecto de no siempre se toma como referencia resultados de evaluaciones sobre el desempeño directivo, docente y discente para la posibilidad de mejorar. Así mismo se ha aludido ocasionalmente a la necesidad de disminuir el número estudiantil en el aula, junto al requerimiento de un clima apropiado para el trabajo.

En la primera parte se interpreta que la gerencia administrativa en el plantel está consciente para facilitar las condiciones favorables en el contexto escolar que redunde en mejores resultados de la labor escolar compartida.

Sin embargo se muestra como un signo de preocupación el no aprovechamiento de resultados evaluativos con el fin de superar inconvenientes y tender a su

corrección se fuere menester. Se muestra también la preocupación por no poseer a plenitud números pedagógicos de estudiantes por paralelo, lo que no favorece las condiciones debidas para una mejor aprehensión en el desarrollo de las actividades académicas durante el proceso enseñanza-aprendizaje. Lo que da a notar que no hay una planificación inclusiva de estos aspectos a nivel de gestión administrativa y académico-pedagógica.

Tabla14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Organismos	Sí		No	
		f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	2	66.66	1	33.33
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	100	0	0
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	66.66	1	33.33
D	Técnica (departamentos, equipo Docente, etc.)	3	100	0	0

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"

Autor: Guido G. Orellana Alvarado

En conformidad con los resultados hay una admisión total de contar el centro educativo con organismos de gestión y de coordinación técnica. O sea cuenta el colegio con organismos interdependientes tal como lo demuestra el organigrama institucional vigente (Secretaría, Colecturía, Vicerrectorado, comisiones permanentes); esto obedece a requerimientos de funciones específicas en departamentos determinados.; ante lo que se demuestra que hay una mayor concentración de la atención administrativa del centro.

Valoración parcial se muestra en cambio para los organismos de dirección y de coordinación. Es decir, que no consideran consistente a dependencias como: el consejo escolar, consejo técnico, al igual que a la jefatura de estudios y

coordinaciones. Por lo que esta parte demanda de una mayor atención de gestión y liderazgo institucional; pues se tratan de pautas de dirección y de coordinación.

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Actividades	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	66.66	1	33.33	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	100	0	0	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	66.66	1	33.33	0	0
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	3	100	0	0	0	0

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"
Autor: Guido G. Orellana Alvarado

Acorde a los resultados se señala que el equipo directivo se interesa en establecer acciones que tienen como finalidad mejorar el ambiente interactivo de trabajo de los equipos institucionales. El mismo valor se otorga al aspecto académico-pedagógico propuesto al estudiantado. Es decir, se consiente una valoración positiva a la gestión de liderazgo del plantel en cuanto a fomentar el compañerismo y la armonía en los equipos; apreciación semejante para la dirección académica en la coordinación de los aspectos pedagógicos en beneficio del alumnado.

Valoración parcial se concede al proceso de evaluación y de seguimiento general del alumnado, así como el tratar conflictos dentro de los equipos coordinadamente, proponiendo y estableciendo las enmiendas que el caso requiera. O sea no se muestra una planificación desde la gestión de liderazgo institucional en lo referente a

la evaluación con un seguimiento paralelo, necesario para la secuencia programática y consistencia del proceso de enseñanza. Tampoco muestra la gestión directiva estrategias para la intervención oportuna y propuesta de alternativas en la resolución de eventuales conflictos que puedan surgir en los equipos de trabajo institucionales.

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	Sí		No	
		f	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	100	0	0
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	2	66.66	1	33.33
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	100	0	0
D	Mantener actualizada la metodología	2	66.66	1	33.33
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	100	0	0
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	100	0	0
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	100	0	0
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	100	0	0
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	100	0	0
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	2	66.66	1	33.33

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"

Autor: Guido G. Orellana Alvarado

Según los resultados fuertes obtenidos es idóneo el desempeño de los departamentos didácticos en relación a planificar la parte didáctico-pedagógica en los contextos de planificación institucional y micro curricular por áreas en espacios

para actividades complementarias. Que el DOBE es un elemento de apoyo para los problemas de aprendizaje que se detectan en el aula, y que es parte la proposición de alternativas de solución promoviendo la inclusión de más actores en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se interpreta como importante efectuar valoraciones durante y después del proceso didáctico-pedagógico con las respectivas recomendaciones.

Débil se nota por su parte el desempeño en cuanto a plantear planes o proyectos en el establecimiento. Admiten que no se actualiza las estrategias metodológicas de enseñanza a nivel docente y departamental.

Se interpreta esta opinión parcial de que las acciones de los departamentos didácticos no concentran mayor atención e interés en la propuesta de programaciones internas. Explicando por otra parte que no se da la importancia a uno de los aspectos más delicados del proceso enseñanza-aprendizaje como es la transmisión de conocimientos en el aula a través de metodologías apropiadas.

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	Sí		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	100	0	0

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"

Autor: Guido G. Orellana Alvarado

El análisis situacional durante el desarrollo del proceso educativo es un instrumento para conocer cómo se encuentra la condición pedagógica. Lo que permite determinar tanto el avance acertado como las incongruencias que ameritarán revisión, análisis y correctivos, aprovechando los aportes virtuosos de los miembros en la institución.

Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Sí		No	
		f	%	F	%
A	Reingeniería de procesos	2	66.66	1	33.33
B	Plan estratégico	3	100	0	0
C	Plan operativo anual	3	100	0	0
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	66.66	1	33.33

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"

Autor: Guido G. Orellana Alvarado

Los resultados en la tabla que antecede se reflejan fuertes en lo relacionado a contar con Plan estratégico y Plan Operativo Anual como materiales de planificación educativa. Lo que se interpreta como la facilitación para el desarrollo de actividades programadas durante el año lectivo valiéndose de estos instrumentos guía. No así, materiales de planificación como planes de capacitación directivo-docentes y propuesta de reingeniería de procesos. O sea que la gestión de liderazgo institucional no presenta planes como se debe frente a la necesidad de una constante capacitación en el aspecto administrativo y pedagógico.

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>En lo administrativo: Falta de proyectos y promoción para capacitación y actualización docente.</p> <p>No está vigente reglamento interno reformado y manual de convivencia institucional.</p>	<p>No ha habido la decisión administrativa para elaborar y encauzar proyectos.</p>	<p>Pasividad y conformidad frente a la necesidad de contar con una directriz para capacitarse y actualizarse académica y pedagógicamente.</p>
	<p>Organismos superiores del sistema educativo no impulsan con frecuencia cursos con orientación pedagógica afín a cada área de estudio o asignatura</p>	<p>Falta de orientación pedagógica concreta frente a la mediación en el proceso enseñanza-aprendizaje, en particular referente a metodologías de enseñanza, evaluación y seguimiento pedagógico.</p>
	<p>Ha tomado considerable tiempo reformar Reglamento Interno y elaborar Código de Convivencia; luego prosigue trámite de aprobación en otras instancias.</p>	<p>No existiendo aún un sustento reglamentario de manera oficial que tipifique causales internamente, nos encontramos frente a vacíos normativos.</p>
<p>En lo académico pedagógico: Relativa aplicación de procedimientos didáctico-metodológicos en el aula, en concordancia con el cambio propuesto en nuevo sistema educativo. Falta de trabajo en equipo.</p>	<p>-No propiciación con menor periodicidad de cursos de capacitación y perfeccionamiento docente por parte de organismos superiores.</p> <p>-No propiciación de trabajo en grupos</p>	<p>-Se desarrolla proceso de enseñanza-aprendizaje con métodos, en mayor medida habituales (expositivos) que aquellos para un aprendizaje significativo.</p> <p>-Trabajo individualizado, disgregado; cada quien pretende cumplir a su manera.</p>
<p>Falta de capacitación y actualización docente.</p>	<p>Conformismo y desentendimiento personal ante retos de superación.</p>	<p>Limitación académica-pedagógica frente a la propuesta de una educación personalizada de calidad y calidez propuesto por el nuevo sistema educativo.</p>

Falta de seguimiento pedagógico.	Seguimiento pedagógico de <i>trámite</i> : elemental; no continuo, no minucioso.	Clases impartidas sin planificaciones micro curriculares en el aula.
En las relaciones humanas, valores: Carencia de motivación e inculcación de valores en el aula. Predicación relativa con el ejemplo; falta de armonía en relaciones humanas. Falta de inclusión; desentendimiento tutorías compromisos escolares, y debilidad en el fortalecimiento de valores en el hogar.	Insensibilidad frente a la necesidad de <i>preparar el terreno</i> motivando a un <i>grupo humano</i> al inicio de cada clase.	Secuencia mecánica de los contenidos programáticos en el aula.
	Apatía frente a un cambio de actitud y colaboración en el contexto de la comunidad educativa.	Ejemplo con imagen precaria en la actitud, que no contribuye a la armonía institucional.
	Inconsecuencia y confiabilidad en el rendimiento y comportamiento de representados/as en el centro educativo. No se predica con el buen ejemplo.	Compromiso pobre en el cumplimiento de sus obligaciones escolares. Se aprovechan de permisividad por falta de autoridad y del buen ejemplo.

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"
 Autor: Guido G. Orellana Alvarado

6. DISCUSIÓN

Si bien existe una nueva legislación y propuesta curricular de cambio en el sistema educativo nacional, no obstante persisten ciertas incongruencias originadas en el propio sistema en mención. Tal es el caso de que dificulta ejercer una docencia y gerencia educativa óptima en las instituciones educativas fiscales debido a que las necesidades de recursos materiales (infraestructura) y humanos (personal especializado calificado), además de la necesaria promoción más sucesiva para capacitación y actualización (para la idoneidad académico-pedagógica, tanto como para el fortalecimiento y armonía de las relaciones humanas), no son atendidas y solventadas oportunamente; es decir las fundamentadas intenciones y lineamientos para un cambio en la educación en nuestro país no van de la mano con la proporción de recursos tangibles para un eficiente desarrollo y eficaz logro de resultados en el proceso educativo. Apreciación que desde luego no debe sonar a excusa o justificación desde el punto de vista ético y vocacional en el ejercicio de la docencia y administración educativa.

Si buscamos alternativas recurrentes para la propensión al cambio propuesto y anhelado hay que empezar a concebir y digerir la idea primero de trabajar con lo que se dispone: el elemento humano que es lo más importante. De tal manera que la intención radica en optimizar las aptitudes, afinidades y potencialidades que las hay en toda institución humana, y desde luego fundamentalmente en la educativa, y buscar el trabajo mancomunado.

El presente trabajo de investigación desarrollado en el Colegio Nacional "Santa Isabel" ha permitido en primer lugar visualizar a través del diagnóstico el cómo nos ven y cómo nos vemos. Estas condiciones a su vez nos permiten advertir el grado de aciertos y desaciertos en la administración y liderazgo institucional, así como en las prácticas docentes; qué debe fortalecerse y qué debe enmendarse y por ende corregirse.

Se ha detectado un trabajo individualizado, disgregado, como que cada quién pretende cumplir sus responsabilidades elementales por su parte; situación que ha contextualizado uno de los requerimientos más específicos del progreso institucional como es la búsqueda de un trabajo compartido, donde todos sintiéndose parte de una establecimiento breguen hacia un mismo fin; y creemos que esto se puede lograr a través del trabajo en equipo.

No obstante, para el propósito antes referido es necesario circunscribir aspectos y situaciones motivos de la encuesta a directivos, estudiantes, padres de familia y personal docente, que deben ser fortalecidos en unos casos y analizadas y corregidas en otros.

En los resultados de la encuesta a directivos, estos demuestran conocer teóricamente sobre los significados de la comunicación y cuáles deben ser las características de un líder, así como el tipo de liderazgo que predomina en el plantel, tanto como los valores que la institución busca desarrollar; de la misma manera conocen la forma en que actuarían frente a eventuales conflictos con el personal docente.

Una apreciación relativa la muestran en lo referente a disponer o no de un manual o reglamento que oriente en las tareas de liderazgo. Al respecto, debido a que en este colegio se está reformando el Reglamento Interno que debe ser aprobado conjuntamente con el Manual de Convivencia Institucional por parte de la Dirección Provincial de Educación, que en la nueva Ley de Educación se llama Distrito Educativo. Sobre el Manual de Convivencia, este documento ha sido elaborado a nivel interno, como siguiente paso se ha enviado a la Junta Cantonal de la Niñez y Adolescencia para su aprobación, previo envío a Dirección de Educación.

Así mismo es parcial la admisibilidad relativa en cuanto al predominio de valores en profesorado y alumnado, aludiendo al respeto, cumplimiento de deberes, puntualidad, solidaridad, práctica de valores; aunque advierten también la existencia de anti valores como la hipocresía, falta de colaboración, fricciones personales que pueden afectar las relaciones interpersonales. [TABLA: MATRIZ 2] En realidad la alusión, especialmente en su primera parte, resulta un tanto frágil ya que en la práctica real deja mucho que desear el ejercicio esperado de valores; la sociedad actual enajenada por el afán mercantilista y consumista contribuye al paso creciente de su antítesis que son los anti valores, situación generada, aunque indirectamente, por la permisividad y falta de autoridad en los hogares, donde el descuido o apatía en la posibilidad de inculcar valores, especialmente con el buen ejemplo predomina, incluso en el ambiente escolar donde hace falta un apersonamiento a favor de una educación diferenciada en el ámbito educativo; donde a cada estudiante se le vea como un ser humano diferente, único.

En cuanto a la forma de organización de los equipos de trabajo en el Colegio Nacional "Santa Isabel", se nota una admisibilidad total en la organización de tareas

en los contextos de Junta General [TABLA 6] (con fundamento en la constatación e inclusión en reuniones que en ocasiones pueden ser más de las necesarias; por ejemplo cuando se trata de socializar asuntos de trascendencia como: aspectos de carácter académico-pedagógico, aspectos inherentes a la nueva Ley de Educación Intercultural o sobre la Zonificación escolar a través de Distritos y Circuitos educativos para una mejor atención a la educación), Juntas de Área (al tratarse de un aspecto muy delicado como es el académico-pedagógico, la coordinación automática e inmediata corresponde a cada jefe de área en cuanto a asumir la mediación para conocer y trasladar lineamientos, mecanismos, orientaciones pedagógicas a su área; socializarlas, comprometerse y aplicarlas en las aulas, de tal manera que se esperen resultados que beneficien al alumnado en el proceso de enseñanza-aprendizaje para una educación de calidad) y grupos de trabajo. Apreciación, esta última (grupos de trabajo), que contrasta con una condición real ya referida como es la necesidad más bien de trabajar en grupos para una mejor organización, coordinación y consecución de resultados comunes que se persiguen. Frente a la estimación parcial de un trabajo individual, considero que tiene sustento ya que esta es la razón sustancial para requerir del trabajo en grupo. En relación a aspectos que se consideran para medir el tamaño de la organización, la apreciación directiva relevante considera que aspectos como el número de miembros y los resultados obtenidos en la institución siempre cuentan para la medición del tamaño organizacional. [TABLA 7] (Pues en la necesidad recurrente de contar con un grupo de personas, es menester señalar que cada uno cumple un rol importante junto a objetivos y resultados eficientes que le dan congruencia y funcionalidad al sistema institucional. En estas circunstancias se considera que no es suficiente la buena intención, la diligencia oportuna y perseverante y la buena voluntad en la gestión administrativa tendiente a conseguir óptimos resultados y por consiguiente las soluciones que demanda el progreso institucional, si no se recibe la atención justa de parte del Estado en cuanto a la provisión de necesidades institucionales que crecen proclives al crecimiento poblacional estudiantil, al avance de la tecnología de la información y de la comunicación (TICs), y otros factores que con el paso del tiempo van condicionando la realidad y el entorno de la comunidad educativa.

En cuanto al valor y al tiempo, empleados en el plantel y su incidencia para la medición del tamaño organizacional, se estima darse a veces. [TABLA 7] Si bien el valor y tiempo son parte sustancial en la gestión administrativa, sobre todo cuando

son bien empleados; el valor, que coopera para la toma de decisiones, y el tiempo debidamente dosificado permite optimizarlo y desarrollar el valor de la puntualidad y de la oportunidad. No obstante, no se los considera trascendentales en la magnitud de que puedan medir el tamaño de la organización por considerar que otros factores son más relevantes.

Sobre las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas el criterio directivo admite con unanimidad que los miembros del plantel efectúan las tareas institucionales con apoyo en el manual de normas [TABLA 8]. Actualmente se ha generado mayor conciencia y compromiso de inserción en la tarea educativa por parte de todos quienes estamos inmersos en el sistema educativo. La propuesta ministerial de un nuevo currículo y la flamante disponibilidad y aplicación incipiente de la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural constituyen el mayor impulso en el empoderamiento de esta causa. Y junto a la observación y cumplimiento de otros aspectos legales conexos como el Manual de normas que lo conocemos más como el Manual de Convivencia Institucional, entre otros, se establece la concordancia y la predisposición para un cumplimiento que propicie óptimos resultados para la institucionalidad educativa.

Acerca de aspectos relevantes como el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones [TABLA 9], además de la delegación en la toma de decisiones para la resolución de conflictos se admite darse en forma total. [TABLA 10] No obstante de esta apreciación unánime, en la realidad hace falta la práctica de las buenas relaciones humanas, con mayor respeto a los criterios ajenos; se requiere de mayor tolerancia ante los yerros, así como respuestas propositivas y constructivas ante eventuales cuestionamientos. Concatenar opiniones y sintetizar en lo más importante pensando en los objetivos institucionales son aspectos que asisten a un apropiado clima de respeto en la toma de decisiones en el centro educativo. Y por otra parte, cuando hablamos de la necesidad de delegar significa que no se trata de “abarcarlo todo”, sino de coparticipar de funciones y responsabilidades para una adecuada atención a los requerimientos institucionales que exigen cumplirlos oportuna y competitivamente. Esto evita desgastes innecesarios de energías. Delegar una función que propenda a una toma de decisión implica crecer en responsabilidad, eficiencia y compromiso laboral en conjunto para la resolución de conflictos.

Sobre las acciones que promueven la administración y liderazgo del centro educativo hay unanimidad en la admisión de darse: excelencia académica [TABLA 11] (que deja mucho que desear todavía, pues la mayoría de docentes cumplen elementalmente sus roles académicos, no es notorio un mayor esfuerzo de auto superación, interés de capacitación y actualización curricular; se está más propenso a ineludibles cursos de capacitación exigidos por el Ministerio de Educación, y que se los sigue por obligación y hasta por cierto temor a la inestabilidad laboral), trabajo en equipo (que en la realidad tampoco se lo ejerce a plenitud, con conciencia, voluntad, desprendimiento e incondicionalmente; se lo hace cuando lo comprometen las autoridades y se lo siente como obligatoriedad) y vigencia de valores personales e institucionales (lo cual está deteriorado y que apremia el compromiso de todos para su rescate - de valores - y su inculcación y fortalecimiento en el hogar y en el centro educativo. Como puede notarse el criterio valorativo de directivos es bastante benevolente en contraste con la realidad reflejada en mi argumento).

Acercas de las habilidades de liderazgo requeridas para la dirección institucional se obtienen apreciaciones unánimes de que estas se logran a través de la experiencia y a la vez por medio de estudios teóricos de Gerencia. [TABLA 12] Lo que en mi opinión hay un contraste significativo porque, según el criterio directivo, se admite la generación de una habilidad administrativa por medio de la experiencia y el estudio de teorías contemporáneas de liderazgo y gerencia a la vez; lo que no siempre ocurre paralelamente. La parte investigada admite también en forma total que existe en el plantel como una de las habilidades, una capacitación continua combinando práctica, teoría y reflexión. Criterio que también lo catalogo como benevolente, debido a que la teoría como tal estará por lo general presente, pero aliarlo al ejercicio de la práctica junto a una reflexión de lo que se hace, lo veo con escepticismo porque simplemente no se evidencia en la magnitud esperada, al menos en colegio investigado.

Sobre la promoción para mejorar el ambiente escolar se acepta que la gestión directiva propicia un ambiente de cordialidad. Situación concordante más aun en la actualidad que se trabaja con acompañamiento estudiantil durante la jornada de trabajo comprometiendo a la colaboración al personal docente. En cuanto a los mecanismos de control se señala con parcialidad mayor cumplirse. Aunque considero que falta mucho una adhesión más consciente del personal docente para

el control disciplinario estudiantil dentro y fuera del aula; a esto suele llamársele falta de empoderamiento. [TABLA 13]

Acercas de las actividades del equipo educativo o didáctico se coincide en se establecen acciones necesarias para mejorar la convivencia (relaciones interpersonales) del grupo. Al aspecto considero darse principalmente con la coordinación del DOBE, vinculando a organismos de asistencia para el bienestar familiar como es el INNFA. Coordinar medidas de carácter pedagógico a aplicarse en el proceso enseñanza-aprendizaje. Lo que corroboro debido a que se aprovecha las horas complementarias de trabajo docente donde una de las actividades que se desarrolla es precisamente la planificación microauricular, y las reuniones de profesores por año de estudio. [TABLA 15]

En los resultados de la encuesta a docentes se hace referencia en primer lugar a la relación intrínseca entre el liderazgo institucional y la posibilidad de buscar innovación y cambio en las formas habituales de escolarización; al respecto se admite que sigue presente la necesidad de encontrar competencias [TABLA 19] innovadoras y transformadoras en el proceso educativo. Asunto que lo comparto, y que me permito citar como ejemplo, en el campo pedagógico, donde se evidencia aún, la enseñanza a través de métodos tradicionales donde el alumno(a) se circunscribe a un estado pasivo en la aprehensión de conocimientos en el proceso enseñanza-aprendizaje. Que se requiere de un auténtico involucramiento donde los estudiantes pasen a cumplir un rol activo, dinámico, crítico, creativo, con libertad de iniciativa y expresión, y que sus aprendizajes sean significativos, y que el rol del profesor sea el de un mediador, facilitador u orientador del proceso escolar. Para esta factibilidad la sociedad en general debe asumir conciencia de contribuir para brindar garantías a la niñez y juventud de educarse en un ambiente seguro, armónico, estimulante de aprendizaje.

Si la gerencia educativa promueve en padres de familia y comunidad la importancia de brindar a los educandos un ambiente agradable, estimulante, con armonía, seguro; al respecto hay una importante apreciación de admisibilidad; lo que comparto porque este empeño es evidente en el interés directivo, no obstante, si bien es acogido, dista mucho de reflejarlo en la práctica; donde se nota una apatía y un claro desentendimiento de parte de la familia y la comunidad, demostrando conformidad con lo elemental y con lo que se dispone.

En cuanto a la posibilidad de buscar innovación y cambio en las formas habituales de escolarización, se admite que sigue presente la necesidad de encontrar competencias innovadoras y transformadoras en el proceso educativo [TABLA 19]; por citar un ejemplo, en el campo pedagógico, se evidencia aún, la enseñanza a través de métodos tradicionales donde el alumno(a) se circunscribe a un estado pasivo en la aprehensión de conocimientos en el proceso enseñanza-aprendizaje. Que se requiere de un auténtico involucramiento donde los estudiantes pasen a cumplir un rol activo, dinámico, crítico, creativo, con libertad de iniciativa y expresión, y que sus aprendizajes sean significativos, y que el rol del profesor sea el de un mediador, facilitador u orientador del proceso escolar. Para esta factibilidad la sociedad en general debe asumir conciencia de contribuir para brindar garantías a la niñez y juventud de educarse en un ambiente seguro, armónico, estimulante de aprendizaje. En esto tiene mucho que ver el Estado, ya que como plantel fiscal requiere de su atención con la cobertura para la satisfacción de todas las necesidades que demanda un centro educativo, a nivel de recursos humanos tanto como de infraestructura e implementación pedagógica debida. No puede hablarse de ambiente apropiado en aulas donde el número de alumnos/as es de cuarenta a cincuenta, cuando el requerimiento pedagógico al respecto estima un número no mayor a veinte y cinco estudiantes por aula; es decir, dista mucho todavía para dar cohesión entre la intencionalidad pedagógica con su ejecución, la realidad mantiene la brecha del rezago.

Así mismo se considera de gran importancia el trabajo en equipo [TABLA 19] para la toma de decisiones en cuanto a valerse por determinada metodología. Se valora el trabajo compartido como la oportunidad para interactuar y “apoyar a quien menos sabe”. Si bien las metodologías no son recetas a seguir al pie de la letra, sino a tomarlas como directrices; será la experiencia y los resultados del trabajo grupal los que vayan dilucidando estrategias y mecanismos que se irán acoplado en el proceso enseñanza-aprendizaje, según la realidad contextual donde se interactúa.

Por otra parte, se consideran a los valores predominar en las decisiones directivas y docentes [TABLA 19]; lo que se reflejará para la formación integral del alumnado. Sin embargo esta concepción no se refleja en la dimensión esperada en la práctica; evidenciándose en la realidad una apatía y desentendimiento notorio frente a la necesidad de asumir y encarar la problemática que atañe al estudiantado a través de una expectativa e interés para una educación personalizada; es decir entender

que cada alumno(a) es un mundo diferente y que necesita de una atención particular. Como educadores debemos empeñarnos en inculcar valores como la gratitud, respeto, honestidad, responsabilidad, consideración, solidaridad, autoestima, justicia, verdad, empatía, etc. Desde luego que la mejor enseñanza debe darse a través del buen ejemplo.

Se muestra la preocupación de que necesita el estudiantado ser escuchado. No es retrasarse en el avance de contenidos académicos, cuando se “estaciona la nave del conocimiento científico” para dar cabida a las inquietudes, preocupaciones, iniciativas, anécdotas, vertidas por ese voluble joven ávido de ser escuchado por “alguien”.

Desde la óptica de la muestra estudiantil se expresa que los docentes raras veces empiezan las clases con frases de motivación, así como tampoco es frecuente la propuesta de actividades innovadoras que bien pudieran ser desarrolladas en el contexto escolar por el alumnado. [TABLA 20] Pues en la realidad esto ocurre; se palpa una inclinación hacia las prácticas rutinarias en cuanto a la transmisión de conocimientos; no hay “una preparación del terreno para la siembra”. El desentendimiento es claro en este aspecto también; se entra directo al enlace académico, lo que genera cierta resistencia en la predisposición cognitiva del estudiantado.

De acuerdo al criterio discente el profesorado se compromete a veces con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Lo que corroboro también; pues se evidencia en el colectivo docente la resistencia a desprenderse de condicionamientos y posiciones unilaterales, a veces egocéntricas. [TABLA 20] Se muestra difícil mirar “más allá”; quizá repercute la postergación de la atención de parte del Estado a cumplir con la concreción de la disponibilidad de condiciones dignas y necesarias (infraestructura adecuada, recursos económicos, humanos, salarios dignos) que significarían también una motivación para un auténtico empoderamiento y por ende la consecución de resultados óptimos.

La muestra representativa de padres/madres de familia por su parte reconoce que el Rector sí escucha sus opiniones y que hay compromiso de mediación ante ciertas desavenencias que se presentan. [TABLA 21] Asumen a su vez, que los directivos gestionan y mantienen liderazgo en la institución. En esta parte por manifiestos verbales de propios representantes cito “hay gestión por lo que se ve, más que por lo que digan las palabras”, en alusión particularmente a obras de infraestructura.

Hay conciencia de que deben apoyar al plantel de alguna manera, ya que conocen que el Estado no satisface con los recursos necesarios para el completo desarrollo institucional, así como tampoco están obligados a erogar ningún tipo de cuota económica al colegio.

Admiten que no se realizan talleres continuamente [TABLA 21] y que son necesario hacerlos; tratar por ejemplo, temas como “Escuela para padres” y sobre aspectos lacerantes como drogadicción y alcoholismo, embarazo precoz en adolescentes, así como de asimilación y crecimiento personal a través de valores. En este sentido hace falta propiciar a nivel directivo estos talleres, con planificación para una periodicidad que mantenga una secuencia indisoluble en el compromiso y en la práctica de la comunidad educativa.

Se advierte que hace falta mayor integración, mayor involucramiento de los actores de la comunidad educativa. [TABLA 21] No acudir solamente a compromisos habituales como recibir un certificado de aprovechamiento y conducta, o asistir cuando el inspector cita por un acto disciplinario, o cuando el profesor llama a indicar que no se ha entregado tareas, sino también para fomentar la participación en actividades de carácter cultural, deportivo, donde se comparta socialmente entre todos buenos momentos que sirven para fortalecer vínculos en favor de la institucionalidad.

En síntesis se comprometen a apoyar la gestión administrativa de las autoridades, esperando también el cambio en la actitud, para un cambio en el hacer y aportar de esta manera a la transformación anhelada por el nuevo sistema educativo que demanda la participación de todos en pro de un servicio y una educación digna, de calidad, con valores, por tanto íntegra.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se conoce con fundamento y propiedad el nivel de gestión de liderazgo y el grado de práctica de valores en el Colegio Nacional “Santa Isabel”, que no es ajeno a las instituciones educativas en general; pues se comparten muchos aspectos, especialmente en los centros de educación fiscal, donde por su recurrencia de mayor conveniencia para el pueblo, por su derecho de gratuidad (Constitución 2088), se adolece todavía de limitaciones en cuanto a recurso humano calificado.

Con el compromiso de que aprobado el presente trabajo se comunicarán los resultados en este centro educativo y se socializará el mismo con la intención de contribuir de alguna manera a una mayor concientización de nuestra realidad y por sobre todo con el propósito de ayudarnos para mejorar el trabajo en bien de la calidad educativa y de la formación integral de nuestros educandos como seres humanos.

Debe señalarse que el diagnóstico del presente trabajo se sustenta en lineamientos transversales vertebrales tales como: el administrativo, académico-pedagógico y valores., llegando a las siguientes conclusiones:

- En el campo administrativo la gestión directiva no propone ni encauza proyectos para capacitación y actualización curricular para el personal docente, como tampoco agiliza la disponibilidad y aplicación de instrumentos de apoyo institucional como son el Manual de Convivencia y el Reglamento Interno del plantel. Así mismo, no propone en forma más sucesiva programas o talleres para la integración incluso de padres de familia. No obstante se acepta que los directivos dan cabida para la intervención y opinión de los representantes así como la admisibilidad de gestión administrativa en lo que respecta básicamente a contar con una infraestructura elemental para el funcionamiento del establecimiento.

- En la parte académico-pedagógico no se tiene una preparación pedagógica docente continua, como tampoco una actualización de conocimientos por asignatura. No se propicia metodologías innovadoras de enseñanza como tampoco la tarea investigativa en el grado que debería darse. El profesorado no muestra efectividad en la secuencia de contenidos programáticos a través de la introducción de las clases con frases motivadoras. No se brinda cabida para escuchar los problemas estudiantiles con la consiguiente participación a representantes, como muestra de un

empoderamiento en la problemática particular del alumnado, considerando que esta situación puede repercutir en su rendimiento y comportamiento.

- Se evidencia un trabajo individualizado, lo que no favorece los objetivos institucionales; no se desarrollan tareas en grupo.

- En un aspecto considerado eje transversal en la formación estudiantil, los valores, también el diagnóstico detecta falencias notorias como es la falta de inculcación de valores en el aula en forma corriente; teniendo como situación de mayor relevancia la ausencia del predicamento con el ejemplo desde la parte directiva y docente. Complementaria a esta realidad se muestra la falta de talleres que propicien junto a la inclusión de todos los actores del proceso educativo la asunción de compromisos para constituirse en parte activa de la ayuda para la formación integral del estudiantado.

Las recomendaciones se enmarcan en estos ejes en procura de aportar para el fortalecimiento de aspectos positivos que los tiene la institución y acoger directrices para la superación y erradicación de aspectos inconvenientes, negativos y contraproducentes que interfieren y entorpecen la factibilidad de consecución de metas y objetivos institucionales.

- Se recomienda en primer lugar que la gestión administrativa elabore y plantee planes de capacitación y actualización curricular, donde se comprometa no sólo al personal docente que son los beneficiados directos, sino a instancias de apoyo para las tutorías respectivas (facilitadores), más allá de depender solamente de los cursos que dispone para el efecto el Ministerio de Educación.

- Agilizar donde corresponda para la consideración y aprobación respectiva, del Manual de Convivencia y Reglamento Interno del plantel, para su funcionamiento en pro de una orientación más específica en procedimientos que ameritan una tipificación para la atención de causas internas.

- Presentar programaciones para la realización de talleres incluyentes, donde se vincule a demás actores de la comunidad para la socialización y acuerdos

propositivos acerca de temas lacerantes en los adolescentes, tanto como de valores y relaciones humanas.

- Proponer planes para desarrollar talleres pedagógicos de capacitación y actualización curricular al menos con periodicidad trimestral, donde se conjugue innovación metodológica de enseñanza y vinculación de valores en el proceso enseñanza-aprendizaje.

- Una recomendación (que es esperada por la comunidad) esencial para una genuina educación y formación integral del alumnado, radica en enseñar con el buen ejemplo; condición que otorga autoridad, consideración y respeto hacia quienes llevamos la difícil pero grata tarea de formar juventudes.

8. PROPUESTA DE MEJORA

8.1 Título de la Propuesta: Plan para desarrollar el trabajo en equipo en el personal docente del Colegio Nacional “Santa Isabel” desde el año lectivo 2012-2013.

8.2 Justificación:

“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprenderé.”
[Franklin, B. – ensayista y científico estadounidense].

La presente propuesta reviste suma importancia para mejorar las relaciones personales y por ende el clima laboral en el Colegio Nacional “Santa Isabel”. Se considera que para alcanzar los objetivos para un servicio de calidad en el ámbito educativo, tanto para alcanzar resultados óptimos en el aprovechamiento y comportamiento del alumnado, que es el “producto” final esperado, debe primeramente darse atención a aspectos básicos previos. Habrá que enfatizar que el principal medio para tal propósito es el recurso humano; asumir conciencia de que cada miembro que conforma la institución educativa desde el conserje hasta el rector, son un aporte esencial individualmente y colectivamente cuando se trata de trabajar en equipo. Por ende debe actuarse antes para preparar, concienciar, adiestrar, alentar, valorar el elemento humano que será el motor que mueva todas las articulaciones simultánea y sistemáticamente, al compás de la armonía y el respeto mutuo. Sensible de esto, la persona sentirá la necesidad de transmitir esa energía positiva en su accionar lo que automáticamente generará participación y voluntad de inclusión.

Actualmente mucho se pregona pero poco se actúa para dar cohesión a los hechos cuando se habla de valores, especialmente cuando se debe predicar con el ejemplo. Se evade este predicamento pragmático y no podemos orientar o enseñar valores sencillamente porque “no tenemos cara para hacerlo”.

En síntesis hace falta entonces madurar y cambiar de actitud, por qué no decirlo dejarse ayudar por la sabiduría, por el amor, por la bondad, por la misericordia, por la humildad y el perdón infinito de Dios. Somos duros para

esto ¡Verdad! El meollo del asunto es que no podemos ser humildes y reconocer que nos equivocamos, peor todavía pedir disculpas o perdón; “eso es humillarse”, y “no me puedo rebajar tanto”, “mi orgullo no me lo permite”, “me atraen los placeres del mundo y el afán por tener más que por ser”. Sencillamente por eso no hay cambio de actitud. ¡Qué tanto podemos pedir sabiduría a Dios y empezar reflexionando!

“Hay que unirse, no para estar juntos, sino para hacer algo juntos.” [Donoso, J. – ensayista español]. La cabeza mueve a las extremidades; por tanto, los padres somos cabeza del hogar, los directivos cabeza de la institución, los profesores cabeza del proceso enseñanza-aprendizaje; y en consecuencia “las cabezas” debemos movernos hacia una misma dirección para la excelencia como persona, como directivo, como profesor, como estudiante, como padre de familia, como persona.

8.3 **Objetivos de la propuesta:**

- Demostrar la práctica de hábitos positivos a través de normas de urbanidad y de aseo en los contextos escolar y extraescolar.
- Delimitar el tiempo de representados/as en el hogar para de las actividades escolares y vigilar las extraescolares, sin caer en el autoritarismo ni en la permisividad, buscando acuerdos mutuos por medio de estímulos.
- Planificar las clases para una dosificación de actividades adecuada dentro de la hora pedagógica para evitar la permisividad en el aula.
- Desarrollar talleres periódicos con la participación de todos los actores del proceso educativo en temas de interés predominante en coordinación con el DOBE institucional.
- Mejorar el clima laboral valorando y estimulando el trabajo de cada miembro de la institución, dando cabida a sus criterios y propuestas.
- Valorar la participación idónea y eficaz, individual y colectiva, a través de un reconocimiento público en el acto de congregación institucional.

8.4 Actividades:

✚ **Talleres consecutivos de socialización** en orden programado. Se iniciarán a partir de abril del 2012 (inicio año lectivo – Régimen Costa).

En estos talleres participarán técnicos de los departamentos del DOBE institucional, así como del INNFA y del Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia, así como monitores (relatores de experiencias vividas en “carne propia”,)

Los recursos se optimizarán internamente (instalaciones del plantel)

✚ **Seguimiento y monitoreo en el transcurso del proceso:** Es importante desde la primera actividad sentar evidencias y poner atención desde un inicio; pues de cómo se inicie un proceso depende su consistencia y su progreso.

✚ **Evaluación y retroalimentación** del proceso: es decir, en el desarrollo parcial, qué se va cumpliendo y qué necesita de revisión para que no atenúe el efecto del avance del proceso.

✚ **Ajustes, conclusiones, definición, difusión, ejercicio del plan** con la inclusión de la comunidad educativa (actores directos y del entorno): Fijarse en detalles, limar incongruencias que puedan persistir; encasillar adecuadamente los elementos, definir la estructura íntegra del plan, previa socialización y difusión, para finalmente ejecutar el pretendido plan de mejora en el desarrollo de un Liderazgo eficaz y práctica tangible de valores en el Colegio Nacional “Santa Isabel” desde al año lectivo 2012-2013.

8.5 Localización y cobertura espacial:

El presente trabajo investigativo se desarrolló en el Colegio Nacional “Santa Isabel”, en el cantón Santa Isabel, provincia del Azuay, plantel educativo fiscal con Régimen Costa.

Es importante señalar que este colegio es el único de carácter fiscal en el cantón Santa Isabel cuya población supera los veinte mil habitantes, razón concreta para comprender la afluencia masiva de matriculación en este plantel educativo. Tiene mil doscientos cincuenta estudiantes en jornadas diurna y nocturna, es mixto. Se aspira para el año lectivo 2012-2013

descongestionar en virtud de constituirse en centros de Educación General Básica (EGB) las escuelas urbanas del cantón, tornándose los colegios a atender sólo el Bachillerato de acuerdo al Plan Decenal de Educación cuyo margen de concreción se avizora para el año 2015 tentativamente. También contribuiría a moderar pedagógicamente la población estudiantil la ejecución de la zonificación escolar, lo que permitiría que ciertos colegios parroquiales no queden desabastecidos de alumnado por preferir el colegio anfitrión de este trabajo investigativo.

8.6 Población Objetivo:

En concreto la población objetivo para beneficiarse con este plan de mejoramiento es el alumnado del Colegio Nacional “Santa Isabel”, porque de los resultados del trabajo en equipo depende la eficacia para su formación integral. Desde luego, que se considera consiguientemente al personal docente como parte de la población objetivo que se servirá también de mejores resultados proclive a la convivencia y práctica docente adecuada en el contexto escolar.

Además se trata de los actores del sistema educativo, y como tal el órgano rector de éste es el Ministerio de Educación, que despliega sus políticas educativas a través de las ahora denominadas Coordinadoras Zonales, y éstas a su vez por medio de las Direcciones Provinciales de Educación (Supervisión), próximamente desconcentradas por los llamados Distritos y Circuitos en concomitancia con la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural. Corresponde articular aquí a la institución educativa a través de sus organismos correspondientes para la aplicación de las políticas y lineamientos desplegados por el sistema educativo nacional.

8.7 Sostenibilidad de la Propuesta:

La propuesta se desarrolla sobre la base de los siguientes recursos:

- **Humanos:** Directivos, personal docente, estudiantes, padres de familia del plantel; así como funcionarios y técnicos del INNFA, Consejo de Protección de Niños/as y Adolescentes, Municipio (Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia), monitores (jóvenes en proceso de rehabilitación, ex adictos a drogas y alcohol).

- **Tecnológicos:** Internet (Facebook, E-mails), laptops, proyector, videos, amplificación, flash memory.
- **Materiales:** A más de los tecnológicos, papelotes, marcadores, papel bon, esferográficos, lápices, transporte.
- **Físicos:** Sala para audiovisuales, instalaciones del colegio, mobiliario.
- **Económicos:** El más neurálgico. Se ha optimizado recursos recurrentes de la unidad ejecutora (mínimo) para adquisición de materiales menores y refrigerios; el traslado cantonal y provincial corre a cargo de cada organismo de apoyo.
- **Organizacionales:** Diagnóstico y necesidad de propuesta y desarrollo de planes en temas predominantes de prevención, Socializaciones (Consejo Directivo, Junta general de Profesores, estudiantes, padres de familia, actores afines del entorno), seguimiento, evaluación y retroalimentación.

8.8 Presupuesto:

Por limitada disponibilidad y hasta por carencia de recursos financieros, el colegio ha programada este plan con sumo principio de austeridad. El plantel anfitrión si bien es unidad ejecutora ha sufrido crecientes recortes presupuestarios en sus asignaciones económicas, al punto de recurrir al mecanismo de autogestión para la cobertura o satisfacción de necesidades menores, que en muchos casos son imprevistas. Ya no hay la posibilidad de planificar reformas presupuestarias para necesidades con asentimiento extra ministerial, que sí podía hacer cuando se cobraba el mal llamado aporte “voluntario” en el pago de matrículas por parte de los padres de familia. Ahora tenemos que conformarnos con asignaciones “cuentagotas” que apenas mitigan menesteres. Por tanto hay que resaltar el espíritu de autogestión de las autoridades institucionales que no ven en falta de atención del Estado un obstáculo para “cruzarse de brazos” o caer en el letargo de la inoperancia y negligencia en perjuicio de serias aspiraciones de disponibilidad de estrategias de atención, prevención y tratamiento de situaciones trascendentales en nuestra juventud.

8.9 Cronograma:

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHAS	EVIDENCIAS
- Socializar Plan de Mejora en Junta General de profesores.	Junta General de profesores	Inicio año lectivo (abril) 2012-2013	Libro de actas de Junta general de profesores
- Socializar Plan de Mejora en Comité ampliado de PPF	Autoridades y Comité de PPF	Segunda semana de Mayo del 2012	Convocatoria, libro acta respectivo, fotografías
- Establecer cronograma y coordinar acciones en DOBE	DOBE, Dirigencias de cursos, técnicos de INNFA y de Organismos de Derechos de Protección de Niñez y Adolescencia	Tercera semana de Mayo del 2012	Cronograma, acta compromiso
- Socialización alumnado general para rescate de valores	DOBE, Dirigencias de cursos	Primer lunes de junio del 2012	En el espacio cívico en coordinación con Inspector General
- Talleres por cursos sobre riesgos en embarazos prematuros, drogadicción, alcoholismo, valores	DOBE, Dirigentes, monitores, técnicos INNFA	Según cronograma consecutivo elaborado por el DOBE	Actas, fotografías, filmes
- Seguimiento y evaluación	DOBE, INNFA	Agosto, Octubre y Diciembre del 2012	Actas, fotografías
- Análisis y de evaluación resultados	DOBE, INNFA, autoridades, dirigencias	Enero 2013	Actas, filmes, fotografías
-Seguimiento y retroalimentación	DOBE, Dirigencias de cursos, técnicos de INNFA y de Organismos de Derechos de Protección de Niñez y Adolescencia	Secuencia con siguientes años lectivos	Comportamiento de todos los actores

Fuente: Colegio Nacional "Santa Isabel"
 Autor: Guido G. Orellana Alvarado

9. BIBLIOGRAFÍA:

- ❖ ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR. (6 de enero del 2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)*. Ecuador
- ❖ BASTOS, E. S. J. y GONZÁLEZ, N. (1986). *Educación en Valores*. Lima.
- ❖ CHIAVENATO, A. *Administración de Recursos Humanos*. México: Interamericana S. A.
- ❖ CORNEJO, M. A. Año (1996). *Enciclopedia de la Excelencia*. México: Grijalba.
- ❖ DE NOVAIS, G. (1992). *Cómo obtener éxito en las Relaciones Humanas*. Sao Paulo: Loyola.
- ❖ GRUPO OCÉANO. (2009). *Nuevo océano uno diccionario enciclopédico color*. Barcelona: Océano.
- ❖ GUILLÉN, M. (2006). *Ética en las Organizaciones*. Madrid: Pearson.
- ❖ VALDIVIESO HIDALGO, M. *Planificación Curricular*
- ❖ INSTRUMENTOS CURRICULARES DEL COLEGIO NACIONAL “SANTA ISABEL”. (2011). *Plan estratégico institucional, Actas compromiso, Código de convivencia*. Azuay
- ❖ MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL DEL ECUADOR. (junio de 2003). *Código de la Niñez y Adolescencia*. Quito: Iberia
- ❖ QUINTINA, M. y MORENO, C. (2007). *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores*. Universidad Nacional de Educación a Distancia
- ❖ REFERÉNDUM ECUADOR. (2008). *Constitución 2008*.
- ❖ VINUEZA ACOSTA, R. (septiembre 2007). *Relaciones Humanas*. Quito: Exitotal Ediciones.

10. ANEXOS

Formatos de encuestas y entrevistas, fotografías.

DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

Tabla 6

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

Forma de organización	Siempre	A Veces	Nunca
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre			
b. Coordinadores de área			
c. Por grupos de trabajo			
d. Trabajan individualmente			
e. No contestan			

Tabla 7

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

Aspectos	Siempre	A Veces	Nunca
a. El número de miembros de la institución			
b. Los resultados obtenidos en la institución			
c. Valor y tiempo empleados en la institución			
d. Otros			
e. No contestan			

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	Siempre	A Veces	Nunca
a. Sí			
b. No			
TOTAL			

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	Siempre	A Veces	Nunca
a. Sí			
b. No			
TOTAL			

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	Siempre	A Veces	Nunca
a. Sí			
b. No			
TOTAL			

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

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

Tabla12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

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

Tabla 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

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

Tabla14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

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

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

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

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Sí	No
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución		
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente		
d	Mantener actualizada la metodología		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros		

f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos		
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo		
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología		

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	Sí	No
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.		

Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Sí	No
a	Reingeniería de procesos		
b	Plan estratégico		
c	Plan operativo anual		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes		

De la Entrevista a Directivos
Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	
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 la dirección de su centro y el profesorado?	
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	
8	En el caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?	

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.						
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.						
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias - asociación civil-padres y representantes- consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza						
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.						
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.						
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.						
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros						
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.						
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.						

12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.						
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica						
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera						
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores						

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señores/as padres/madres de familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACION, GESTION Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL PLANTEL** donde se educa su representado/a; evalúa sus percepciones sobre el **AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR** que existe en el establecimiento.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

1. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

MATERIA DE ESTUDIO

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

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia						
2. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en la administración del establecimiento						
3. El liderazgo está orientado a la realización de actividades para mejorar el ambiente escolar.						
4. Se llevan a cabo talleres para padres e hijos, donde se fortalezcan de valores						
5. En las reuniones que convocan las autoridades generan un ambiente de confianza y apertura a las opiniones de todos los padres de familia a tiempo.						
6. Los docentes inician las asambleas generales con frases motivadoras, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario						
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.						
8. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.						
9. Los docentes se interesan por los problemas de los/las estudiantes y dialogan con los padres de familia						
10. Los docentes dan oportunidades a que los padres de familia opinen sobre la educación en el establecimiento.						
11. Se organizan actividades de integración en el ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
12. Las autoridades mantienen liderazgo en el ámbito de la gestión.						
13. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del establecimiento.						
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los directivos y de los docentes						

GRACIAS POR SU COLABORACION



Estudiantes del Colegio Nacional "Santa Isabel"





Padres de Familia del Colegio Nacional "Santa Isabel"





Personal Docente y Administrativo del Colegio Nacional "Santa Isabel"

