



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

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

Tesis de Grado previa a la obtención del título de
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.

AUTOR:

ROSA ELENA CEVALLOS CABRERA.

DIRECTOR DE TESIS:

Mgs. Hernán S. Bustillos Ronquillo.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 21 de abril 2011

Mgs. Hernán S. Bustillos Ronquillo

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Hernán S. Bustillos R.

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Rosa Elena Cevallos Cabrera, 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 o tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, 13 de Marzo del 2011

.....

Rosa Elena Cevallos Cabrera

0103241667

AUTORÍA.

Las Ideas y Contenidos Expuesto en el presente informe de investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

.....

Rosa Elena Cevallos Cabrera

0103241667

DEDICATORIA

A Mi Esposo Gerardo quien me brindó el apoyo incondicional y la comprensión necesaria para lograr culminar mis estudios de posgrado

A mis hijos Yadira, José y Joseline, a quienes he restados un espacio de tiempo y atención como madre, pero espero que este trabajo recompense la postergación momentánea.

Ojala pueda servir como ejemplo de esfuerzo, sacrificio, y superación.

AGRADECIMIENTO

A Dios. El creador, por darme la vida y la oportunidad de superación

A todos quienes me han apoyado en esta etapa de mejoramiento profesional: A mi Esposo, mis Hijos, mis Padres y Familiares. A La Universidad Técnica Particular de Loja, al Colegio Nacional Santa Isabel, a mis compañeros profesores, a mi Director de Tesis Mgs. Hernán Bustillos, gracias por su acompañamiento.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Colegio Nacional "Santa Isabel"
Santa Isabel - Azuay.
Calle: Rafael Galarza , Teléfonos: 2270 142 Fax: 2270 898.

Lugar y fecha: Santa Isabel, 21 abril del 2011.
Asunto: Certificación

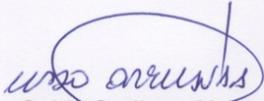
Lcdo. Guido Orellana Alvarado, en calidad de Rector del Colegio Nacional "Santa Isabel".

CERTIFICA

Que: La Lcda. Rosa Elena Cevallos Cabrera, alumna maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja con C.I. 0103241667, realizó el Diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores, y diseñó una propuesta alternativa para la **APLICACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTION**. El mismo que servirá para el mejoramiento de la calidad Administrativa y académica de los estudiantes de esta institución educativa.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,


Lic. Guido Orellana Alvarado
RECTOR



ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES	Páginas
Portada	i
Certificación	ii
Acta de Cesión	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Certificado Institucional	vii
Índice de Contenidos	viii
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. METODOLOGÍA	7
3.1 Participantes (Población total de docentes Y estudiantes, la muestra seleccionada)	7
3.2 Materiales e Instrumentos	12
3.3 Método y procedimiento	15
4. MARCO TEÓRICO	20
4.1 La Gestión: Concepto, Importancia, Tipos.	20
4.2 Liderazgo Educativo: Concepto, Tipos, Características de cada tipo	29
4.3 Diferencia entre directivo y Líder	36
4.4 Los Valores y La educación	38
5. DIAGNÓSTICO	43
5.1 Instrumentos de gestión educativa en donde	

se evidencia la gestión en el liderazgo y valores	43
5.1.1 El Manual de Organización	44
5.1.2 El Código de ética	46
5.1.3 El Plan Estratégico	50
5.1.4 El Plan Operativo Anual	51
5.1.5 El proyecto Educativo Institucional	52
5.1.6 El Reglamento interno y otras regulaciones	53
5.2 La estructura organizativa de la unidad educativa	54
5.2.1 Misión y Visión	55
5.2.2 El Organigrama	58
5.2.3 Funciones por áreas y departamentos	59
5.3 El clima escolar y la convivencia en valores	61
5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores	65
5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores	69
5.3.3 Dimensión administrativa y financiera Y valores	73
5.3.4 Dimensión comunitaria y valores	74
5.4. Análisis FODA	77
5.4.1 Fortalezas y debilidades	77
5.4.2 Oportunidades y Amenazas	79
5.4.3 Matriz FODA	81
5.5 Resultados	82
5.5.1 De los Directivos	83
5.5.2 De los profesores	95
5.5.3 De los estudiantes	97
5.5.4 De los Padres de Familia	99
5.6 Discusión	101

6.CONCLUSIONES GENERALES	111
Y RECOMENDACIONES	
7. PROPUESTA DE MEJORA	116
8. BIBLIOGRAFÍA	121
9. APÉNDICE	122



1.- RESUMEN

Con el fin de encontrar el nivel de Gestión, liderazgo y valores del Colegio Nacional Sta. Isabel, se ha iniciado el proyecto de Investigación descriptivo, buscando profundizar en todos los elementos que inciden directa o indirectamente en la actual situación institucional; por considerarse que en las circunstancias del momento, tienen una trascendencia fundamenta; pues no sólo se pretende investigar las causa que originan un posible empantanamiento en la gestión educativa; sino que sobre todo, se pretende sentar las bases, para iniciar un proyecto de mejoramiento institucional, que permita diseñar prospectivamente un proyecto para los próximos lustros o decenios de ser posible.

Con un proceso investigativo, basado en la aplicación de encuestas y entrevistas a Administradores, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes, se obtuvo información aproximada, sobre las causas que originan el malestar interno. Con los elementos obtenidos se ha elaborado la propuesta de mejoramiento educativo, la que después de su aplicación seguramente permitirá superar el nivel de conflictividad diagnosticado. No se ha ejecutado dicha propuesta, porque el objetivo de esta tesis, es únicamente la formulación del plan; su aplicación será responsabilidad del Colegio, o se constituirá en una segunda parte de este trabajo.

Queda sin embargo claro que es imperiosa una reformulación del estilo de liderazgoeducativo, que propicie una gestión administrativa eficiente, que transversalizada por la práctica de valores, elevada a un nivel de concienciarreflexiva, permitan apuntalar una nueva imagen institucional, fortalecida desde adentro, y eficiente y con servicio de calidad, en su manifestación social. La aplicación de la propuesta, sin lugar a dudas, va a permitir obtener resultados positivos, quizá no, en una magnitud absoluta; pero si, en un alto porcentaje que justifique plenamente las aspiraciones tanto de los actores institucionales, cuanto de la comunidad entera de Sta. Isabel, y la región.



2.- INTRODUCCIÓN

El tema seleccionado para el proyecto de grado es de trascendental importancia, tanto en su contenido teórico, como en su aplicación dentro de la vida institucional.

Enfocar el tipo de problemática planteado en el presente estudio, permitirá investigar, determinar y evaluar, la clase de liderazgo que se está aplicando en el Colegio Nacional Santa Isabel; sus características, sus fortalezas y debilidades, los beneficios que acarrea para los sectores de la comunidad estudiantil, así como sus hipotéticos efectos negativos, en función del prototipo de ciudadano, con el que puede aportar la institución, con respecto a la comunidad en la que desenvuelve sus actividades.

Estudio especial merecerá el análisis del tema "liderazgo en valores", pues la aspiración del proyecto, es diagnosticar en principio el alcance conceptual de la materia, conocer con propiedad los motivos y circunstancias que no han permitido que esta temática, merezca mayor atención y hasta compromiso de los Maestros, tanto en la aplicación cuanto en la incorporación de esos mismos valores a la estructura institucional, a fin de que se constituya en soporte de acción y de gestión del colegio.

Para conseguir el objetivo, y obtener una colaboración espontanea y confiable, es necesario superar la desconfianza y la incertidumbre, que abrigan los Directivos y los maestros dentro del Colegio Nacional Sta. Isabel; tal desconfianza, constituye el primer elemento negativo, que se debe sortear para poder iniciar el proceso de investigación. A ello se debe sumar que, la proponente, es también maestra de la Institución, y tiene por consiguiente que reconocer la existencia de criterios, que pueden ubicarla en el plano personal como "cercana" o "distante", de quienes deben aportar para el presente estudio.

Vencidos hasta donde se pueda, los temores de los directivos por un posible mal uso de la información; toca ahora, romper el inmovilismo. No es fácil permeabilizar la



conciencia de los maestros, después de que han existido muchos intentos fracasados por realizar cambios estructurales, en el proceso histórico del Colegio. El Centro Educativo no cuenta con un proyecto de mejoramiento institucional, lo que no permite insertar este trabajo, en la óptica o en los lineamientos institucionales, definidos desde la administración.

Hubiese sido de trascendental importancia, contar con la evaluación del MEC, para poder incluir sus resultados, como referente de orientación tanto en el estudio previo, cuanto en la posterior formulación de la propuesta; lamentablemente, dicha evaluación se realizó en Sta. Isabel, en forma parcial en el mes de enero del presente año, y sus resultados no se conocen hasta la presente fecha.

Cuando se intenta profundizar en el tema de la legislación interna, para tratar de encontrar una respuesta a la atomización de voluntades, surge el hecho de, que existe un Reglamento interno que data de hace aproximadamente veinte años, con un concepto anacrónico totalmente olvidado en los vericuetos del tiempo; y que, el último esfuerzo por actualizarlo, fue torpedeado hace tres o cuatro años atrás, levantando la bandera de la división interna, como único argumento para impedir que se tramiten tales reformas.

Desde luego que tal división interna entre maestros es muy antigua, y es el principal referente que los estudiantes lo captan negativamente, para justificar sus errores.

Los valores, simplemente han desaparecido del léxico y hasta de los conceptos de la mayoría de los maestros; y desde luego, también del currículo.

La tarea es ardua, pero hay que empezar; no se conoce de investigaciones realizadas en el pasado sobre estos temas, los mejores esfuerzos por estudiar la problemática del Colegio Nacional Sta. Isabel, se relacionan con el hecho de que es la institución de nivel medio que, en relación con otros colegios de la región, más paros ha debido soportar en el pasado, obligando a los Supervisores de Educación a



intervenir para solucionar los conflictos, casi siempre, otorgando el cambio territorial a sus Administradores.

Se aspira que la gerencia en LiderazgoEducativo, cuya esencia se fundamenta en la teoría del "Buen Vivir", permita que la administración propenda a construir, o en su caso, a fortalecer las bases de una adecuada y correcta convivencia humana.

El proyecto fue factible realizarlo en el Colegio Nacional Santa Isabel, en virtud de que hay la predisposición de sus autoridades para contribuir,autorizando la entrega de la información necesaria, así como prestando las facilidades y apertura para la realización de entrevistas y aplicación de encuestas, tanto a nivel de directivos, maestros, padres de familia y estudiantes.

Además es factible,porquela condición de maestra del establecimiento de la proponente, permite insertarse directamente como un miembro más de la institución investigada, lo que facilita el contacto con todas las personas involucradas.

Una de las aspiraciones básicas del estudio, se sitúa en la posibilidad real de plantear alternativas innovadoras de gestión, que irán encaminadas, no sólo a fortalecer los lineamientos de acción de la institución, sino a ampliar y robustecer su órbita de injerencia, en la formulación de una propuesta encaminada a determinar y construir los perfiles del adolescente y adulto que conforman la comunidad cantonal,

Se considera imperioso identificar el tipo de liderazgo institucional que se aplica actualmente en el Colegio, con la finalidad de cambiarlo si fuera el caso.

Se deben evaluar las consecuencias que han generado el estilo de liderazgo actual, y sus posibles implicaciones en el éxito de la gestión educativa institucional,

Promover cambios en el modelo de gestión de los directivos, es necesariocomo un procedimiento para unir a los maestros, y alcanzar mayores compromisos solidarios,



Deberá procederse a analizar la magnitud de la inserción de los valores en el modelo de gestión y liderazgo institucional; y de ser necesario, promover su incorporación como una forma de mejorar la calidad educativa de la institución,

Es importante promover la actualización; y la emisión de nuevas normas internas, para mejorar el aspecto organizacional, pero también, para sentar las bases de un nuevo enfoque institucional de cara al futuro,

No se ha estudiado ni determinado el impacto pedagógico, por el uso de métodos y tecnologías obsoletas. Es imperioso analizar esta particularidad, junto con un enfoque que intente promover el cambio de liderazgo educativo, como un medio para conseguir la excelencia académica.

Finalmente, es necesario puntualizar que el estudio permitirá cumplir con uno de los requisitos previos a la Obtención de la Maestría en Liderazgo Educativo; cumpliendo con el objetivo académico, pero proponiendo a la vez, una gestión que se constituya en punto de partida del desafío del Colegio por mejorar, para bien de la comunidad cantonal.

De nada serviría sin embargo, realizar un estudio pormenorizado e inclusive elaborar una propuesta si ésta no es leída, analizada y de ser posible ejecutada.

Quiénes son los invitados a ingresar a estas páginas?. Sin excepción de naturaleza alguna, se considera que todos los actores del Colegio Nacional Sta. Isabel, debe ser quienes no sólo se adentren en estas páginas, sino que lo conviertan en insumo para el análisis y reflexión, que han de orientar el planteamiento de sus propias opciones de mejoramiento profesional, dentro del Colegio; inclusive aquellos que forman la comunidad cantonal, y que no se encuentren vinculados directamente a la Institución; pero sobre todo aquellos que no quieran quedarse estacionados en el vagón del ostracismo y la indiferencia, y que por el contrario, pretendan abordar el tren del cambio, y la innovación. Aunque no existiera una aceptación ni la ejecución



de la propuesta, la simple lectura de este estudio, habrá justificado plenamente los esfuerzos realizados. De ahí que se espera que el destino final de esta propuesta, no sea el cajón de la biblioteca, o el archivo de la entidad, sino que ojalá pueda permeabilizar la conciencia de los que estando obligados a actuar en prospectiva, para lograr la superación institucional, sienten hoy las bases que permitirán alcanzar el cambio positivo, que se espera en el horizonte futuro del colegio.



3.- METODOLOGÍA

3.1.- PARTICIPANTES

3.1.1.-POBLACIÓN.

Se llama población a la totalidad de datos que existen y que pueden ser un conjunto de individuos, objetos, acontecimiento o valores medidos, que se definen como el universo de interés del evaluador.

En el presente caso el tipo de Población en investigación es finita ya que se posee un número finito de datos.

El Colegio Nacional "Santa Isabel", cuenta con doble jornada: sección diurna y nocturna; el año escolar se encuentra organizado por trimestres y tiene tres bachilleratos: Físico matemático, Químico Biólogo y Contabilidad. Su comunidad estudiantil está constituida por 1202 alumnos; equivale al cuatrocientos por ciento, en relación a su primera década de creación. Cuenta con 49 profesores, de los cuales, 24 laboran bajo la modalidad de contratos anuales; siete empleados administrativos y dos de servicio. De la totalidad de estudiantes 925 alumnos están matriculados en la Sección Diurna y 277, en la Sección Nocturna. Ofrece Bachillerato en Humanidades Modernas con sus especializaciones en ciencias Químico Biológicas y Físico Matemáticas, y Bachillerato Técnico en Contabilidad en las Secciones Diurna y nocturna. El Bachillerato Técnico en la especialidad agrícola, se encuentra suspendido desde el año lectivo 2008 - 2009, por falta de interés de estudiantes que quieran optar por esta carrera.



Tabla 1

PERSONAL DOCENTE CLASIFICADO POR EDAD

EDAD	F	%
25 -35	16	32,65
36-45	20	40,82
46-55	10	20,41
Más de 55	3	6,12
TOTAL 49		100%

El personal Docente de Colegio Nacional Santa Isabel, está conformado en un 40,82% por maestros cuya edad oscila entre los 36 y 45 años; demostrando con ello que, un alto porcentaje de docentes tienen experiencia en el campo educativo; adicionalmente encontramos un 32,65% de maestros jóvenes cuya edad se sitúa entre los 25 y 35 años. Siempre las edades cronológicas, demuestra también cierta apertura a corrientes de innovación. Debido a la existencia de una edad apropiada, se considera que el "elemento" humano es idóneo para incorporarlo en un proceso de renovación en los estilos de gerencia y liderazgo educativo.

Tabla 2

PERSONAL DOCENTE CLASIFICADO POR SEXO

SEXO	F	%
Femenino	24	48,97
Masculino	25	51,03
TOTAL	49	100

La Institución está constituida desde el punto de vista del género, por un 51,03% de Hombres y el 48.97 de Mujeres



Tabla 3.

PERSONAL DOCENTE CLASIFICADO POR EL TÍTULO ACADÉMICO

TÍTULO ACADÉMICO	F	%
Profesor de Segunda enseñanza	8	16,32
Lcdo. En Ciencias de la educación	16	32,65
Otros Títulos	18	36,73
Sin título académico	7	14,29
TOTAL	49	100%

Los resultados de la aplicación de la muestra, nos llevan a la conclusión de que más del 51% de docentes del Colegio Nacional Santa Isabel, se encuentran entre aquellos que poseen Títulos profesionales pero que no guardan afinidad con las ciencias de la Educación, y los que no poseen título Académico; sin embargo un 48,97 % de maestros si poseen títulos en Ciencias de la Educación, lo que les garantiza un mejor desempeño en el quehacer educativo. Desde luego que es importante recalcar que, las aptitudes para gerenciar una institución educativa con eficiencia, no está necesariamente ligada al título docente. El concepto mismo de administración de calidad, tiene más bien que ver con las aptitudes ubicadas en el rango del carisma, de la capacidad para dirigir y consensuar, para administrar los recursos humanos, distribuyendo funciones equilibradamente; por lo que, no debería, la falta de un título docente, constituirse en un obstáculo para ejecutar una propuesta de liderazgo educacional diferente.



Tabla 4

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	630	52.41%
MACULINO	572	47.59%
TOTAL	1202	100%

Los indicadores, muestran una relación directa entre los componentes de población a nivel general, y aquellos relacionados con la composición del Estudiantado del Colegio; pues existe una ligera diferencia positiva en la que se impone el género femenino sobre el masculino, en el orden del 52.41, y el 47.59 por ciento, respectivamente. ¿Qué tanto esta circunstancia puede incidir en la ejecución de una propuesta de cambio de liderazgo en la gestión Institucional? pretendiendo que la objetividad sea soporte básico de esta propuesta, se podría decir que la receptividad en los estudiantes podría ser la misma, sin distinción de sexo; sin embargo, no se debe ignorar que, una institución mixta, tiene que apuntalar con mayor prolijidad una concepción de valores, precisamente para conseguir que exista un comportamiento correcto, en función de esa diversidad. Entonces el tema de valores, más que nunca debe estar presente en la gestión educativa del Colegio.



Tabla 5

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR CURSOS

CURSO	FRECUENCIA	PORCENTEJE
Octavo	223	18.71%
Noveno	204	17.98%
Decimo	212	17.73%
Primero Bachillerato	192	15.98%
Segundo Bachillerato	215	18.04%
Tercero Bachillerato	156	12.96%
TOTAL	1202	100%

En este caso, las diferencias no son significativas, existiendo una similitud notable entre los estudiantes del octavo (18.71%) y los del Segundo de Bachillerato (18.04); en tanto que las diferencias más notorias, se constatan al comparar el número de estudiantes del octavo año con los del tercero de Bachillerato: 18.71%, contra el 12,96% respectivamente. Cabe indicar que, a partir del año 2008, el Colegio estableció cupos rigurosos especialmente para quienes tengan interés en ingresar al octavo año de básica. Se fijó entonces el límite en ciento sesenta estudiantes. Este equilibrio bastante significativo en el colegio, puede permitir que exista una participación diversa desde el sector estudiantil, en el nuevo enfoque de liderazgo educativo que tiene que implementarse en el colegio; no se debe olvidar que, los estudiantes de menor edad, suelen ser más permeables a la aceptación de cambios, en tanto que el vigor propio de la adolescencia en su cercanía a la adultez, suele hacer más cuestionadores a los seres humanos, y por ello también resistentes a los cambios; pero si se los considera protagonistas activos de esos cambios, se puede conseguir que ellos se empoderen de la propuesta, y los resultados serán más promisorios.



3.1.2.-MUESTRA.

Es el conjunto de datos que se extrae de una población para ser analizados. Para considerar este parámetro, se ha procedido a sectorizar la Institución; constituyéndose los grupos de estudio y posterior análisis por: 25 padres de familia, 25 estudiantes, 25 maestros, 5 miembros del consejo directivo, además del Rector y la Vicerrectora.

Respecto de la composición de los diferentes sectores tenemos que: Los 25 padres de familia, equivalen en proporción al 3.12% del universo que conforman el Colegio; de ellos, 11 pertenecen al sexo masculino, y 14 al sexo femenino, que porcentualmente corresponden al 44% y 56% respectivamente. En el caso de los Estudiantes, el número de 25 que constituyen la muestra, equivalen al 2.07% del universo estudiantil. De ellos, 13 que equivalen al 52 %, son hombres, en tanto que 12, que corresponden al 48 %, son mujeres. Los Docentes, el número de 25, corresponde al 51.02 % del universo del sector. De ellos, 14 pertenecen al sexo masculino, con una equivalencia del 56%, en tanto que 11 pertenecen al sexo femenino, correspondiendo porcentualmente al 44 %. Su edad fluctúa de la siguiente manera: el 40.82%, tiene un promedio de 40 años; en tanto que el 32.65 %, se encuentra en una edad promedio de 30 años. El 26.53 %, no se encuentra dentro de estos rangos, ubicándose en edades que superan los 45 años.

3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Objetivos.- Toda propuesta, parte de una planificación y ejecución humana; la que por esencia es absolutamente falible, si no se sustenta en procesos de investigación serios, y aplicados con absoluta objetividad. Bajo esta consideración básica, el uso de materiales e instrumentos de investigación, debe cumplir con algunos objetivos básicos:

- Deben escogerse los instrumentos, en función del tipo de investigación que se realiza,



- Deben ser aplicados a un muestreo seleccionado sin ningún tipo de direccionalidad,
- Su aplicación tiene que desprenderse de todo tipo de subjetividad.
- Los resultados deben ser considerados con absoluta objetividad.

Bajo estas consideraciones, y en función del tema a investigarse, se considera que la encuesta, la entrevista, y desde luego, la observación, son los mejores instrumentos que se pueden aplicar en este caso, pues, temas tales como, la atomización interna entre docentes, los cuestionamientos internos, y otros factores, sólo pueden detectarse y hasta medirse, con la ayuda y aplicación de este tipo de instrumentos.

3.2.1.- LA ENCUESTA.- es una técnica útil para obtener suficiente información necesaria y relevante, con respecto al proceso evaluador. La aplicación de esta técnica permite:

- Conocer la opinión de los estudiantes.
- Conocer la Opinión de los padres de familia.
- Conocer cuál es el ambiente institucional de los estudiantes.
- Conocer la opinión de los maestros con respecto a la dirección institucional.

El instrumento adecuado para realizar una encuesta es el cuestionario; el que está constituido por un conjunto de preguntas estructuradas a cerca de un tema. Dichas preguntas son formuladas por escrito, a las que las personas pueden responder.

Sobre estos lineamientos teóricos, se procedió a la aplicación de la Encuesta, teniendo como norte de la investigación los siguientes objetivos:

1. Determinar si existe o no una comunicación horizontal entre Directivos y Maestros,
2. Definir el grado de compromiso que adquieren los maestros en función del tipo de liderazgo institucional,



3. Verificar si en la Institución existen inclinaciones claras hacia la innovación en el quehacer educativo;
4. Comprobar si los Padres de Familia, han sido incorporados en la cooperación directa, así como en la toma de decisiones de la Institución,
5. Determinar si en el quehacer educativo institucional, se han incorporado los valores como un elemento de soporte insustituible en la formación estudiantil; y,
6. Determinar la dimensión con que se valora la democracia, tanto en el estilo de liderazgo institucional, cuanto en la formación de valores en los Estudiantes.

Para alcanzar estos objetivos, la encuesta contiene interrogantes sobre la relación entre Directivos y maestros, y entre éstos y los Estudiantes. Se adentra también en el análisis sobre la forma de estudiar y enseñar valores a los alumnos en el ejercicio cotidiano de la cátedra. Se pretende además determinar, si se aplican en la institución metodologías activas, e innovadores, o si sólo se limitan los maestros, a ser repetitivos y anacrónicos, así como se obtienen conclusiones sobre la transcendencia de la democracia en la Institución, pero no sólo dese el punto de vista conceptual, sino sobre todo, como una herramienta de practicismo positivo incuestionable.

3.2.2.- LA ENTREVISTA.- Es una comunicación verbal o no verbal entre dos o más personas, se lleva a cabo presencialmente en un marco espacio-temporal concreto, con objetivos previamente establecidos. Por medio de la, entrevista pueden evaluarse aptitudes, actitudes y objetivos de aprendizaje.

La entrevista constituye un procedimiento importante del que se vale el investigador para evaluar intereses, fines, logros, dificultades de aprendizaje, actitudes.

Según el protocolo, la entrevista puede ser estructurada, no estructurada o libre.

3.2.3.- LA OBSERVACIÓN.- es una técnica de recolección de datos, que consiste en el examen atento que un sujeto realiza, sobre otros sujetos o sobre determinados



objetos o hechos, para llegar al conocimiento profundo de los mismos, mediante la obtención de una serie de datos. Al docente le permite recoger información respecto de las habilidades afectivas y psicomotoras de sus alumnos.

Para que los datos sea confiables y válidos, deben tener las siguientes características: planificación, definición clara y precisa de objetivos, delimitación de los datos que se recogerán, elaboración y selección de los instrumentos, registro de datos, triangulación.

La observación puede ser participante, cuando el observador está integrando el grupo, forma parte de la situación que se está investigando y no participante cuando el observador se mantiene al margen de las actuaciones del grupo y mantiene una posición externa.

En el presente caso, la observación ha sido participante, y ha servido para ejecutar tareas concretas como obtener información respecto del comportamiento institucional de los maestros, en sus relaciones interpersonales, así como respecto de los administradores. Adicionalmente la Observación realizada ha permitido obtener una visión de la forma de archivar, así como utilizar los instrumentos materiales del Colegio, en el desarrollo de su propuesta educativa.

3.3.- MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

3.3.1.- MÉTODO.-

El Método Descriptivo es uno de los cinco tipos de Modalidades de la investigación no experimental.

"La investigación que emplea una modalidad de investigación descriptiva, refiere simplemente un fenómeno existente utilizando números para caracterizar individuos o un grupo. Evalúa la naturaleza de las condiciones existentes.



El Propósito de la mayoría de las investigaciones descriptivas se limita a caracterizar algo como es". (McMillan, Schumacher.2005:42)

De conformidad con el tema de estudio, El método es el conjunto de técnicas que sistematizadas adecuadamente, nos permiten llegar al objetivo propuesto. En este caso, la determinación de los factores que implican un obstáculo para el mejoramiento institucional del Colegio Nacional Sta. Isabel.

3.3.2.-PROCEDIMIENTO.- *"El proceso de investigación incluye, normalmente, varias fases, estas fases no son secuenciales ni constituyen un proceso ordenado paso a paso. La investigación es más un proceso interactivo entre el investigador y la lógica del problema, el diseño y las interpretaciones".* (McMillan, Schumacher.2005:16-17). El mismo autor, ha esquematizado el procedimiento con los siguientes pasos:

- 1.- Selección de un problema.- El problema define el área educativa en el que se centrará la investigación, por ejemplo Instrucción, administración, educación de adultos o educación especial.
- 2.- Revisión de la bibliografía sobre el problema.- La bibliografía más importante está formada por la investigación anterior y la teoría pero también puede resultar útil otra bibliografía.
- 3.- Formulación del problema.- Se identifica y se procede a delimitar con la mayor exactitud posible, el fenómeno, o circunstancia específica que se constituye en el principal referente de la investigación.
- 4.- Determinación del diseño y la metodología.- El investigador decide: De qué sujetos se van a obtener los datos, como se van a seleccionar dichos sujetos; y, cómo se van a recoger los datos.
- 5.- Recolección de los datos.- A parte del proceso de incorporación de los datos al estudio, deben resolverse además aspectos éticos y legales con respecto a la tabulación de esos datos y su análisis.



6.- Análisis de los datos y presentación de los resultados.- Normalmente se emplean las representaciones visuales gráficas como tablas estadísticas o diagramas integradores.

7.- Interpretación de los resultados y conclusiones.- Hay que tomar decisiones sobre el formato apropiado del informe, en función de la finalidad de la investigación y de los destinatarios o lectores. El proceso de Investigación puede ser relativamente corto o puede durar varios años.

Para efectos de estudios como el presente, se considera al procedimiento, como la determinación de los pasos a seguir, con la aplicación de las técnicas escogidas, y en función del objetivo propuesto; la definición de, cómo lo vamos a cumplir y con quiénes se va a trabajar, así como el planteamiento de los instrumentos de medición, los guiones de entrevista, y discusión según el caso.

Bajo estas consideraciones, se cumplió el proceso de la siguiente manera:

1.-Selección de un problema General.- No existió necesidad de análisis personal. El Tema estaba determinado: Gestión Liderazgo y Valores en la Administración del "Colegio Nacional Santa Isabel", Durante el Año Lectivo 2010 – 2011 (seleccionado desde la Universidad).

2.-Revisión de la bibliografía.- sobre el problema.- Se ha revisado si en los archivos del colegio existían trabajos anteriores sobre este tema; al no encontrarlos, se procedió a revisar páginas de internet y algunos libros propios de la UTPL, y otros que contenían temas relacionados.

3.- Formulación del problema.- Formulación del problema.- Utilizando la matriz de problematización, y en base a los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas y entrevistas, se delimitaron cuatro problemas en orden de prioridad: a.- Pobreza absoluta en el área de Valores, b.-Débil liderazgo de gestión, c .- Deficiencia Normativa; y d.- Inmovilismo Educativo.

4.- Determinación del diseño y la metodología.- No hubo necesidad de establecer parámetros, o referentes significativos para ese caso; pues la Universidad determinó que deben participar en la investigación: La totalidad de directivos, 25maestros,25padres de familia y 25 Estudiantes del Colegio. La selección de los



profesores, se realizó en forma aleatoria, al igual que los Padres de familia. En el caso de los estudiantes, si bien, se cumplió con la disposición de que se los extraiga en proporciones definidas, de los terceros cursos de ciclo básico y diversificado; la selección individual propiamente dicha, se hizo en forma aleatoria. El proceso de recolección de datos, también fue diseñado desde la Universidad, y se lo ejecutó con la aplicación de encuestas y entrevistas.

5.- Recolección de datos.- Las encuestas y entrevistas formuladas en "proyecto de Grado I" diseñado por la Universidad, se aplicaron directivos, padres de familia, estudiantes, y docentes, en el número indicado anteriormente.

6.- Análisis de los Datos.- Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información empírica (datos encuesta, entrevista, guía de observación). Este proceso se apoyó en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa; a través de ésta se analizaron los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes, para una adecuada representación de los resultados, y para obtener una mejor comprensión del problema.

7.- Interpretación de Resultados y conclusiones.- Se analizaron los datos para tener una visión general del problema.-Esta parte del trabajo se lo utiliza para confirmar o rechazar los supuestos. En este contexto, se llegaron a formular las conclusiones del trabajo, las cuales no reflejan el "producto" acabado de la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis.

Cumplida esta fase, se procedió al procesamiento de la información.Éste, fue un momento de integración lógica, donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, fueron analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico. Realizar el informe en forma apropiada.-Finalmente, se procedió a la redacción y presentación del informe de investigación,retroalimentando el mismo con una nueva revisión de los objetivos, las categorías y principalmente, el marco teórico científico a



objeto de que el informe esté estructurado con una lógica que implique interrelación, entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica.



4. MARCO TEÓRICO

4.1. GESTIÓN

4.1.1 CONCEPTO.

El mundo se ha orientado irreversiblemente hacia la constitución de un corredor mundial, en donde la prestación de bienes y servicios, se han constituido en el elemento motriz, para la eliminación de fronteras, y la integración de todos los países en un solo mercado mundial.

La globalización y la inserción de nuestro país en la sociedad de la información y del conocimiento, influyen para que estos criterios imperantes en otras latitudes, en materia de gerenciamiento de gestión de la educación, se comiencen a aplicar en nuestro medio a partir de la década del 90.

Por su misma esencia mercantilista, este sistema transfronterizo, se ha orientado a al consolidación del capitalismo, como sistema unipolar que gobierne el mundo. No existen posibilidades de frenar esa corriente, pero sin lugar a dudas, existen corrientes que pretenden por todos los medios, rescatar un espacio de humanismo dentro de esta vorágine individualista y en esencia egoísta.

En este contexto, cobrará sentido una visión de la globalización con solidaridad en pos de la justicia social, en una etapa de transición desde un modelo local del Estado de Bienestar, hacia su paulatina transformación.

La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo; estos enfoques o criterios de la Gestión, podrían aplicarse a las Instituciones/Organizaciones educativas, con las salvedades que surgen de la propia especificidad del hecho educativo teniendo en cuenta el Derecho fundamental a la Educación en sus dos vertientes de aprender y de enseñar, desde un enfoque



eminentemente social, sin exclusiones ni marginaciones, con equidad y solidaridad real y concreta más allá de los documentos y de los discursos oportunistas.

Cuando se pregunta: Qué es Gerenciamiento, los distintos libros y autores, nos dan diversas definiciones sobre el tema.

Para algunos autores, el management o gerenciamiento, *"es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas, que no pueden ser sólo intelectualmente aprendidas, aunque si pueden ser apoyadas o servidas por procesos intelectuales ad hoc"*. (Prats:1999).

Por su parte, otros estudios dicen que es *"el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría lograr"*.(Cevich y otros, 1997:96)

El concepto de GESTIÓN *"hace referencia a la acción y efecto de gestionar o administrar"* (Lexus. 1997 :424)

El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de acciones que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

En una perspectiva, cada vez más moderna, pero inclinada conceptualmente al tema gerencial, se sostiene que la gestión es ante todo una función institucional, en la que deben concurrir armónicamente todos los actores que forman parte de una organización. En este sentido, la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

La búsqueda incesante del ser humano para controlar la realidad que nos rodea, para aprovecharla, y hasta para transformarla en su beneficio; ha llevado a crear prácticas que conduzcan hacia la implementación de mejores condiciones de vida, a



través de un orden que la administración, la gerencia y la gestión han logrado implementar.

Es por eso que se *"define a los conceptos de administración, gerencia y gestión, como sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos"*. (RESTREPO: 179) En la práctica, y con el fin de esquematizar materialmente sus alcances conceptuales, podemos observar que el término *managements* alternativamente traducido como administración pero también como gerencia. En algunos países, se ha hecho una especie de clasificación fáctica, determinado que la administración está más referida a lo público, en tanto que la gerencia, a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. En el glosario del CINDA, por ejemplo, aparece gestión como equivalente a administración.

Pero lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia, estriba en que los tres se refieren a un proceso de *"planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar"* (Henry Fayol: 250)

Quizá no es necesario aplicar rigurosos análisis académicos, para entender las causas del gran desarrollo de ciertas sociedades que históricamente marcaron profundas huellas en el campo de la evolución social. La historia es el mejor testimonio, para mostrarnos los resultados maravillosos de una buena administración. Basta mirar, aún con asombro los colosales monumentos que levantaron los Egipcios, para entender la trascendencia de una buena administración pública, más allá de las razones, o fines para los que construyeron los mismos; y qué decir de los Fenicios, inventando idiomas para enseñarlos a sus compradores, a fin de ampliar la cobertura de su comercio marítimo; o de los Griegos, sentando las bases de la Administración pública moderna; o de los Romanos, traduciendo los avances en la administración pública en fortaleza casi invencible, que les permitió conquistar la casi totalidad del mundo conocido de entonces. Podríamos decir que, la superación en la escala misma del mejoramiento social, sólo es posible



conseguirla, cuando se han logrado dominar adecuadamente los conceptos y técnicas de la Administración.

En la actualidad, la Administración se ha constituido en la base, y hasta en un requerimiento indispensable para que cualquier actividad tenga un resultado favorable a la consecución de los objetivos que se han planteado. La idea de que el hombre es el protagonista y el productor de todo el conocimiento humano, nos permite concluir que esta producción se encuentra muy relacionada con las diferentes ciencias. En este ámbito, la administración es una actividad que convierte los recursos humanos, financieros, económicos, tecnológicos en resultados útiles y efectivos.

Por lo tanto podemos entender que la importancia de la administración, es inobjetable; ha llegado a constituirse en la plataforma integral de una empresa, pues sus logros o fracasos, están inexorablemente unidos a una buena, o mala administración. Pero no es únicamente en el campo público, o empresarial, en donde necesitamos saber administrar; pues este conocimiento también se vincula con el hecho de saber mantener el orden de todo; también en el campo individual, es imperioso que sepamos administrar nuestra vida, nuestro tiempo, etc. Por consiguiente la administración es necesaria y hasta indispensable en las múltiples facetas tanto de la sociedad, cuando de las personas, pudiendo encontrarla presente inclusive dentro de la privacidad de nuestros hogares.

“Por su parte, la gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa, quien, dentro de las múltiples funciones que cumple, debe también representar a la sociedad frente a terceros, y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos”(IFREEMAN, Edward,1995:286)

El término Gerencia, es difícil de definir: tiene significados diferentes, para personas también diferentes. Algunos lo identifican con *“funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores; otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los*



trabajadores); gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo”...(Valencia, 1996: 78)

Cuando se estudia la Gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución.

Como aclaran los autores, el término gerencia hay que tratarlo con cierto cuidado, ya que su papel puede desdoblarse fácilmente; pues, al mismo tiempo controla, dirige, apoya, maneja; de manera que ubicarla en un solo esquema, sería reducirlo y con ello perdería su enfoque.

La misma diversidad del pensamiento humano, ha fecundado también la diversidad de formas de entender los conceptos; en algunos casos, Gestión aparece como un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos; pero también se mira como la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

De manera que la gestión, es una herramienta para lograr cambiar concretamente un escenario; de esta forma logramos percibir como los términos propuestos es este escrito, tienen más elementos en común que los hacen complementarios e indispensables, en el desarrollo de las actividades y el hecho que los marca, es que el fin al que responden, siempre será superior a su discrepancias.

Con lo anterior hemos tratado de dejar en claro, que los tres conceptos tienen una esencia común que los vuelve en la actualidad, una herramienta básica para construir el futuro de nuestras sociedades, que caminanaun ritmo acelerado y que sólo los procesos bien estructurados y con rigor, como la administración, gerencia y gestión, lo pueden lograr.



4.1.2.-IMPORTANCIA.

El esfuerzo de todos los integrantes de una institución educativa es fundamental para el desenvolvimiento de una organización con toda la responsabilidad que conlleva el construir un centro educativo eficiente.

En el ámbito Administrativo en general, *“La Gestión se la concibe como un conjunto de acciones, de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos”* (UTPL, Guía Didáctica -45). Este ordenamiento de recursos humanos, materiales, etc. Implica la planificación de acciones, la distribución de las actividades a realizar entre los miembros de la organización, así como también la delegación de responsabilidades, de tal forma no descansen sobre una sola persona; se debe también dirigir, coordinar, y evaluar los procesos, para posteriormente difundir los resultados obtenidos mediante dicha gestión.

4.1.3.- TIPOS DE GESTIÓN.

Aunque en principio se podría considerar que, la gestión en general, o bien vista desde el ángulo empresarial, no tienen relación alguna con la Gestión educativa; podríamos equivocarnos significativamente; pues, no debemos olvidar que vista aún desde una perspectiva forzada, el Colegio es una empresa que debe “vender” un servicio, y debe hacerlo con eficiencia y calidad; por consiguiente al hablar de gestión, también se deben incluir conceptualmente, en los diferentes estudios o propuestas, a la gestión educativa.

“Desde el ángulo empresarial, se han creado infinidad de modelos de gestión, en donde se priorizan uno u otros aspectos. Tienen relación con la mayor o menor relación que tengan con el uso de la tecnología, o con el medio ambiente, Etc”. (UNESCO/OREALC, Santiago, 1995:9-42). Según este mismo estudio; si se pretende proponer esquemas a partir de modelos que diseñen formas de gestión con soporte en elementos específicos, los modelos se pueden clasificar de la siguiente manera:



- a. La Dirección por Objetivos.- Es una forma de dirección participativa, un sistema de planificación-control y un instrumento de motivación y movilización vía participación.

Los principales puntos de la dirección por objetivos son:

- Define áreas de responsabilidad individual en términos de resultados esperados.
- La Trata de implicar a directivos y subordinados.
- Identifica el sistema de objetivos y sub/objetivos de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales y fijando unos estándares medibles en relación con los cuales se evaluarán las actuaciones.

- b. Planificación por proyectos.- La planificación de proyectos parte de lo que es un proyecto, el cual puede ser definido como un programa cuyo objetivo es totalmente independiente del resto de la organización. El proyecto puede ser el lanzamiento de un producto, la construcción de una fábrica, la fabricación de una máquina compleja, un proyecto de investigación, la implantación de un proceso.

Sin embargo, deben presentarse ciertas características para que se pueda aplicar:

1. Duración limitada del proyecto
2. Existencia de actividades o tareas perfectamente especificadas
3. Conocimiento cierto o aleatorio de la duración de las actividades
4. Diversidad y complejidad de las tareas, que desbordan una función, y sobre todo, existencia de interdependencias entre las distintas tareas.

Dentro de la planificación de proyectos, existe un sistema de control del proyecto, básicamente centrado en el control de recursos, tiempo y coste.

- c. Presupuesto base cero.- El presupuesto base cero, parte de la hipótesis de que no hay que considerar como buenos, sin más, los presupuestos de los años anteriores. De hecho, en determinados momentos es incluso conveniente "partir de cero" y considerar todas las actividades, objetivos y recursos para elaborar el nuevo presupuesto.



Las unidades de decisión pueden ser programadas o unidades organizativas a las que se les va a asignar un presupuesto. Cada unidad de decisión deberá confeccionar sus paquetes de decisión que constituyen sus peticiones presupuestarias.

- d. Sistema de arriba-abajo. Está definido de acuerdo con los componentes de una organización empresarial: la estructura organizativa y el estilo de dirección y liderazgo. En el caso del sistema arriba-abajo existe una jerarquía claramente marcada entre los directivos y los subordinados.

En este caso, la estructura organizativa condiciona el sistema de planificación-control, en cuanto ésta fija las actividades, así como también los canales de comunicación entre dichos miembros.

“El estilo de dirección, a través del grado de libertad, y la dirección, a través del sistema de planificación y del sistema de control, están estrechamente relacionados y debe existir una coherencia entre las características de éstos y el estilo de dirección y liderazgo”.(UNESCO/OREALC, Santiago, 1995:9-42).

Sin que se pretenda minimizar los enfoques valiosos que constan en cada uno de los diferentes tipos de gestión, es de resaltar el primero y segundo modelos, que aunque tienen sus especificidades diferentes, sin embargo conceptualmente sirven de soporte para realizar una propuesta que considere una de estas dos posibilidades; así: en el caso de la gestión basada en objetivos, se debe recoger con elemento central la dirección participativa, porque no solo que imprime un cariz democrático a la dirección, sino que sobre todo, refuerza la valoración individual de los integrantes del Colegio, pues, se sienten todos incluidos, valorados, y desde luego, comprometidos como protagonistas activos en un proceso de mejoramiento. En el segundo caso, la planificación en base a un proyecto, se enriquece porque se plantea un programa específico en el que, dentro de un tiempo definido, se implementarán todas las acciones necesarias orientadas al mejoramiento institucional. Esas acciones, muy bien pueden orientarse al mejoramiento



académico, al uso de la tecnología incorporada a la educación, a la creación y actualización de la legislación interna, todo ello dentro de un proyecto definido, que se convierta en el hito transformador en la historia institucional.

Desde el punto de vista teórico, y en esencia, todas las tipificaciones anteriores, confluyen en un elemento central: la búsqueda del éxito, a través de la eficiencia. Y desde luego, esto es absolutamente comprensible, si entendemos que toda gestión tiene como objetivo el mejoramiento sea individual, o colectivo; y para ello, es imperioso aplicar los métodos más adecuados, que permitan la implementación de determinadas acciones; todo con el fin de adquirir excelencia, lo que garantiza el éxito.

Pero la gestión, no es un todo en sí mismo; tiene que obligatoriamente articularse con los objetivos; con una visión prospectiva; así como, con un diagnóstico lo más exacto posible, para saber exactamente qué modelo de gestión permitirá alcanzar el logro planteado.

Es importante resaltar, aunque tenga un enfoque negativo que, la Gestión administrativa, no pueden soslayar ni minimizar la poca receptividad que ha tenido a nivel de docentes. Por ello, entendemos que al definir la gestión, debemos automáticamente endosar al modelo, el conocimiento de las deficiencias y hasta de las oposiciones. Un modelo que ignore estas particularidades, está condenado al fracaso.



4.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL

4.2.1 CONCEPTO

El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

No es difícil entender, por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación y no con otros, es posible alcanzar el LIDERAZGO EDUCACIONAL y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección, en la formación integral de las nuevas generaciones.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

"En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional, que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional" (tomado el 10 de febrero del 2011 desde la página <http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>).



Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educativo tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

El director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educativo debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El líder educativo es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

“La diferencia entre docente y líder pedagógico, radica en el origen de la autoridad de cada uno; ya que ella constituye la premisa de la relación dominio – subordinación. La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. Es autoridad oficial. La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral”. (Tomado el 10 de febrero del 2011 desde la página <http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>).

Por lo que entonces nos encontramos con el hecho de que la figura más aceptable para hacer agradable el proceso enseñanza – aprendizaje, es la del líder pedagógico. Por ende, se puede decir que el concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus educandos, propiciando una ascendencia que resulta mayor que la que posee cualquier otro docente sobre el grupo de estudiantes. Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes. La condición de un profesor como líder pedagógico dentro de un colectivo docente, descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta, ante el



grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o autoadjudicado por algún docente.

La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder. Liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

Lo que antes queda expuesto, es explicado de una forma más sencilla por José Bruner, quien presenta al líder educativo como el personaje que debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezca la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Por lo que, para este autor, el liderazgo educativo *"es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos"* (Bruner José, 2006. 120) . El líder educativo es aquel que tiene la habilidad de problematizar prácticas y propuestas de reformas, que son dadas por sentadas, que no son cuestionadas, y que presentan muchas veces lógicas internas, basadas en principios que si bien mantienen una ilusión científica, tienden a generalizar supuestas soluciones, ignorando la complejidad de las condiciones locales, contextuales y contingentes.



El líder educativo debe ser también, un visionario que sueña sólo y con otros; un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado.

4.2.2.- TIPOS DE LIDERAZGO EDUCACIONAL

La misma contextura mental del ser humano, sumada a sus experiencias, y necesidades de innovación, ligadas a la búsqueda del éxito, van propiciando la formulación de distintos estilos de liderazgo, buscando desde luego, una mayor eficacia en el comportamiento de los grupos humanos. El reconocimiento a la importancia del liderazgo, para conseguir el impulso a la acción de las personas, seas éstas subordinadas o no, permiten también desarrollar aptitudes, que han sido muy bien utilizadas desde tiempos remotos. La religión, la política, los negocios, se han valido de este liderazgo como una fuente importante de alcanzar objetivos predeterminados. En el campo educativo, no se puede ignorar la trascendencia del liderazgo de autoridades y docentes; razón suficiente para que varias personalidades del mundo de la investigación, hayan formulado sus propuestas, para tratar de perfilar un rol docente cada vez más adecuado y eficiente.

Una primera clasificación, (Helga Drummond -1995) para efectos de este estudio, se sustenta de la siguiente manera:

El liderazgo y la calidad del servicio.- Se ha comprobado que sin el aliento e impulso de los líderes de la organización, la calidad es imposible y no se consiguen resultados satisfactorios.

Sin un liderazgo definido, se ven afectados negativamente los niveles de calidad de servicio que ofrece la organización.



El líder preocupado por la calidad posee unas características que le son propias, tienen en cuenta la satisfacción de los trabajadores y la de los clientes.

Las características son:

- Poseer autoridad de prestigio y funcionar siempre integrado, en un equipo de trabajo.
- Compartir y delegar sus responsabilidades de gestión estratégica, con todos sus colaboradores.
- Intervenir con absoluta competencia, en todos los aspectos que afectan a la calidad, a lo largo de los procesos de producción.
- Ser especialmente sensible, a los procesos de comunicación dentro de la organización, en todas sus direcciones.
- Facilitar recursos de tiempo y medios humanos para que los trabajadores intervengan en los procesos de calidad.

Ejercen un liderazgo incentivador que provoca la motivación por el logro, en sus colaboradores.

El Liderazgo Instruccional.- Un factor importante del éxito en la escuela es "la energía" que es capaz de proporcionar a su funcionamiento, el liderazgo instructivo de ciertos equipos de conducción. Actualmente, son escasos los programas que den importancia a este perfil. El proceso de enseñanza-aprendizaje y el alumnado como protagonista deben ser el núcleo de atención de los actos de liderazgo. Para ser eficaz, hay que priorizar en función de la importancia y necesidad que proporciona la misión y la visión de la escuela.

¿Cómo definimos el liderazgo de la Instrucción?

Sin "amor" a los alumnos, no hay perfil de "liderazgo educacional".



Se define al líder institucional, como aquella persona que posee capacidad de convencimiento para conseguir que los profesores se entusiasmen con su trabajo de profesores.

Liderazgo Transformacional.- Este liderazgo es considerado como el modelo del "futuro". Serán los líderes de las organizaciones que aprenden, que cambian y que se adaptan, haciendo frente a los retos de las nuevas tecnologías y a las necesidades y expectativas de los destinatarios activos del servicio, mediante la mejora continua de sus procesos.

Características:

El "líder transformacional" es capaz de infundir valores a una organización que explicitan el por qué y el para qué de la actividad de la misma. ES UN VISIONARIO. Dedicar tiempo a la relación con los alumnos de forma personal. Debe ser una presencia visible y asequible.

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

Tipos de liderazgo en el contexto educativo.

Los administradores de los centros educativos tiene la responsabilidad de ser líderes y entre las múltiples funciones le corresponde tomar decisiones, por lo expuesto se destacan dos tipos de liderazgos.



El líder centrado en las personas.- Es "*Democrático permisivo, orientado a seguidores*"(UTPL, Guía Didáctica toma de decisiones -29).

La esencia de este estilo de liderazgo es de una sensibilidad hacia los subordinados como personas.

Se pueden resumir como sigue, los descubrimientos de investigación sobre efectos de liderazgo en las personas, la productividad, la satisfacción de los empleados y la cohesión de grupo.

El Líder centrado en las tareas.- Este puede ser: "*Autocrático, restrictivo, orientado a las tareas, socialmente distante, directivo y orientado a estructuras*". (UTPL, Guía Didáctica ,2010:29)

La esencia del estilo de este líder es una suprema preocupación por la tarea misma y no por las personas le interesa el avance de los contenidos, de que se cumpla una planificación.

Los resultados positivos en este tipo de liderazgo, solo son posibles cuando existe mucha capacidad en los integrantes del equipo, de lo contrario no sería viable.

Estas topologías resumen a muchas variantes y es interesante tener presentes ciertos dichos que hacen referencia a este tema, como por ejemplo:

"El liderazgo por medio de la fuerza, no es otra cosa que carencia del mismo"

"No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas".

En base a estas consideraciones, al momento de reflexionar sobre el tipo de liderazgo que se ha venido implementado en el Colegio Nacional Sta. Isabel, se puede llegar a la conclusión de que, se ejercita un liderazgo más parecido a la condición de jefe, antes que a conductor de conciencias y voluntades humanas.



Sería muy recomendable que la Administración, interiorice el concepto y cualidades del LIDER TRANSFORMACIONAL, aquel que tienen una estructura mental y anímica, susceptible a los cambios y a los desafíos del futuro, y que potencializa la innovación como evangelio permanente, el que se aplique en el COLEGIO NACIONAL SANTA ISABEL.

4.3.- DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER.

Radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación - subordinación.

La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparten su posición, y valores. Es autoridad moral.

La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial.

Por ende, se puede afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación.

La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo.

“Un Directivo y un líder son dos cosas totalmente opuestas; un directivo es aquel que piensa que la autoridad es un privilegio de mando y un líder en cambio, piensa que la autoridad, es un privilegio de servicio; el directivo ordena, el líder dice aquí



sirvo yo; el directivo empuja al grupo y el líder va al frente comprometido con sus acciones"(Cornejo .2001:157).

El liderazgo se relaciona más bien, con la autoridad informal propia de la dinámica oculta e incontrolable de las organizaciones sociales, como sindicatos, gremios, Etc. mientras que la dirección se refiere más bien a la autoridad institucional, aquella que tiene nombramiento reconocido por la Ley; autoridad siempre visible, a la que normalmente la acompañan los atributos técnicos propios del cargo.

"La principal diferencia entre líderes y directores radica en que los primeros ponen énfasis en los recursos espirituales y emocionales de la organización y se orientan al cambio, mientras que los directores ponen énfasis en los recursos físicos y materiales y se orientan a la gestión".(Bennis y Nanus.1985:92)

Al director se le exige eficacia, al líder se le exige integridad, fidelidad a principios y valores que comparte con sus seguidores.

El rol del líder exige experiencia y madurez personal y profesional. El rol del Directivo exige capacidades técnicas de experto.

No obstante lo dicho anteriormente, podemos afirmar que los dos conceptos no son excluyentes, *"en las modernas organizaciones, el management provee de consistencia, control y eficacia a la organización; el liderazgo se necesita para fomentar la pasión, imaginación, integración, misión compartida"*. (Bolman y Deal.1997:77).

Podemos resumir diciendo que el director afronta la complejidad de la gestión y el líder afronta el cambio.



LÍDER	DIRECTIVO
<ul style="list-style-type: none">*Autoridad Moral*Autoridad por acuerdos voluntarios*Se relaciona con la autoridad informal*Pone énfasis en los recursos emocionales.*Distingue entre situaciones técnicas y situaciones adaptativas.*Al líder se le exige integridad.*El líder decide donde va el avión*El rol del líder exige experiencia y madurez personal y profesional.*El líder es fundamental al momento de cambiar un sistema que no funciona.	<ul style="list-style-type: none">*Autoridad proveniente de niveles superiores de la organización.*Autoridad Oficial* Se refiere a la autoridad institucional.* Siempre visible.* Pone énfasis en los recursos físicos y materiales.* El rol del directivo posee capacidades técnicas.El Directivo conduce el avión.*Es una estructura de autoridad.*al directivo se le exige eficacia*El directivo consigue que el sistema funcione.

4.4.- LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.

Es sintomático que en nuestra sociedad, se aborden temas de interés, cuando se siente que se están perdiendo de vista los últimos soportes de una sociedad civilizada. Cuando se involuciona hacia épocas de canibalismo social, y se pierden en el horizonte de la convivencia humana, aquellos principios que han dado la hombre identidad y fortaleza como ser superior; entonces apenas en esta situación, se pretendeir al rescate de esos elementos, que pueden ser tabla de salvación en esta situación un poco extrema.



Existen valores que facilitan o se constituyen en elementos de articulación en la convivencia civilizada de los seres humanos. *“Esa Educación que se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos”*, (EstherLópez Portilla, Los Valores y la Educación extraído el 12 de enero del 20011 desde la página <http://sepiensa.org.mx/sepiensa2009/docentes/didácticas/recursos/educavalores.htm>) es lo que se debe llamar Educación en Valores.

El papel de la Educación está orientado a la formación de seres humanos positivos, que se constituyan en baluartes del mejoramiento social. Pero cómo se pueden formar seres con valores elevados, si no se incluyen en los diferentes espacios académicos los contenidos y actitudes necesarias, que cimenten su práctica, como un elemento incorporado conceptualmente en nuestros pensamientos, y en nuestras actuaciones cotidianas?. Es imprescindible que cada ser humano, rescate su identidad como elemento de aporte a una sociedad diversa; pero que a su vez, aprenda a aceptar y respetar las diferencias que lo distinguen de los demás seres humanos. El respeto a las diferencias, y la aceptación de la originalidad individual, tienen que ser elementos constitutivos de una relación armoniosa entre los diferentes componentes de la sociedad; única forma de garantizar un espacio digno y apropiado para desarrollar una vida en plenitud.

Pero los valores no son una mera entelequia, ni tienen una vida autónoma e independiente del ser humano; no cabe duda que sólo tienen significación, en la medida en que están asociados con el hombre, y existen en función de él. No puede haber significado para las cosas, ni siquiera para las ideas, si lo aislamos del ser humano. No se trata entonces de entender a los valores como entes con significado propio, y autónomo; no, los valores no existen por sí y para sí; existen para darle una contextura definida al ser humano, marcándolo en su relación con la sociedad.



Pero qué valores deben ser materia de la educación formal? Es necesario relativizar los valores, a tal punto que se pueda hablar de unos más importantes que otros?. Y; en ese contexto, de qué valores debería encargarse de fortalecer la Educación?

Sobre estas consideraciones, seguramente habrá mucho que tratar y profundizar, pero nadie puede poner en tela de duda que, uno de los valores insustituibles del ser humano, tiene que ver con la libertad, en sus diferentes matices, y aristas; y cuando la educación se orienta hacia la recuperación de la libertad, a través del encuentro con la verdad, como única forma de entender la libertad de decisión del hombre; entonces, retomamos el papel de la educación, en cuanto herramienta de liberación y de descubrimiento de la verdad. E ahí el papel trascendente de la educación en valores.

Pero a renglón seguido, surge una pregunta: Los valores, solamente son entes ideales, y pertenecen a la esfera de lo subjetivo? O tienen quizá una realidad objetivada en el ámbito del desarrollo del ser humano?

Es necesario realizar al respecto un breve recuento conceptual.

Desde que Platón definió la existencia del mundo de las ideas, estableció el punto de partida, para identificar a los entes o seres ideales: aquellos que sin tener una contextura material, sin embargo tienen una existencia clara y definida, porque se podía percibir su existencia y hasta la manera como nos afectan sea positiva o negativamente. Fuerzas interiores como el amor, la pasión, el odio, sin lugar a dudas existen y tienen una existencia inmaterial, pero absolutamente real; a tal punto que son capaces de alegrar, entristecer, conducir al llanto, o a la risa, y en algunos casos, orillar al individuo a la depresión y hasta al suicidio. Éstos y otros sentimientos, junto con cualidades individuales, pasaron a formar parte de esos entes ideales.

Cuando a esos seres ideales, se les agrega un condimento de validez, entonces se transforman en valores, asumiendo una dimensión superior en la escala humana.



Pero es que acaso los valores tienen que ser por esencia Subjetivos?.

El filósofo español, José Ortega y Gasset, planteó en un enunciado, una reflexión completa sobre el tema: "La Venus de Milo me gusta porque es bella, o es bella porque me gusta". Este aparente retruécano, encierra una dualidad respecto del enfoque de los valores. Si me gusta porque es bella, entonces diremos que la belleza es objetiva, y está ahí, fuera de la conciencia, y al individuo, en cuanto ser humano, no le queda más remedio que reconocer y aceptar esa belleza; pero si es bella porque me gusta; entonces diremos que es el esquema mental, la acepción, el gusto particular para entender lo bello, el que le está confiriendo esa categoría a la Venus, entonces la belleza está en la conciencia y no en el objeto estudiado.

La raíz etimológica de las palabras objeto y sujeto, nos remiten a Sub-yectos, lo que está dentro; Ob-yectus, lo que está fuera. En este sentido, y para un mejor entendimiento, lo subjetivo, es lo que está dentro de la conciencia, y objetivo lo que está fuera de ella.

Si planteamos la pregunta de que, si las cosas tienen también valores; cuál sería la respuesta?. Desde luego que sí, que los objetos tienen también valores; así en una mesa, está contenido el valor de la utilidad, en una herramienta, el valor de su beneficio.

Uniendo estos dos elementos, y aceptando que, un valor está allí, en forma separada de la entelequia; y si finalmente los objetos tiene valores, se debe entonces reconocer que los valores son objetivos, y no dependen de los enfoques personales o subjetivos que se tengan sobre los mismos.

Respecto de los ANTIVALORES. Se ha deambulado sobre su verdadera aceptación.

Algunos Estudiosos, consideran que no existen Antivalores. Conceptualmente lo anti sería lo inexistente; y si se habla de alguna categoría de entes ideales como el



rencor, la deshonestidad la deslealtad, éstos si tienen una existencia real; por lo tanto no se debería hablar de antivalores, sino de Valores negativos, como elementos de oposición a los valores en general, que por su validez tendrían el carácter de positivos.

Con estas consideraciones, debemos obligatoriamente asumir que la enseñanza de los valores en el ámbito educativo, no pueden circunscribirse a la pizarra, a la diapositiva o al texto, tienen que encontrarse incorporados en los actos cotidianos, en el lenguaje silencioso del ejemplo; en las relaciones sociales diarias; en el ejercicio del liderazgo de las autoridades, en las relaciones interpersonales entre los componentes del Colegio; e inclusive, formando parte de las normas que rigen la vida institucional.



5. DIAGNÓSTICO

5.1.- LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA, EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.

En el año 2001, el entonces Presidente de la República Dr. Gustavo Noboa Bejarano, promulgó el Decreto Ejecutivo No. 1786, publicado en el Registro oficial No. 400, del 29 de agosto de ese año. El decreto tenía por finalidad, regular la Reforma del Bachillerato en el Ecuador.

El Art. 12 del referido decreto, estableció que: En lo administrativo, las Instituciones educativas debían contar con un "Diseño del aparato administrativo y del orgánico funcional específico, como concreción de la normatividad general respectiva a nivel institución educativa".

Adicionalmente debían proceder a la "Elaboración de reglamentos internos: sistema de reglamentos que oriente las acciones de los principales actores de la institución educativa: directivos, profesores, estudiantes, padres de familia".

Además se ordenaba que en cada Colegio, se cuente con "un plan educativo institucional como instrumento de desarrollo institucional, en lo estructural y respecto de su servicio educativo en el mediano plazo".

Finalmente disponía que "Respecto de este plan habrán que diseñarse anualmente planes operativos como concreción de las acciones anuales para el cumplimiento del Plan Educativo Institucional".

Todos estos documentos curriculares debían ser aprobados por el Consejo Directivo del Colegio.

Entendiendo que estos documentos, y otros imprescindibles, debían haber sido elaborados y difundidos oportunamente, en la forma prevista en el citado Decreto, se procedió a solicitarlos a la Administración; sin embargo, sólo fueron entregados: El plan operativo, el plan estratégico, y, un manual de gestión operativa de la Educación Técnica.

El Colegio, no ha cumplido con la disposición constante en el Decreto Presidencial antes comentado, expresamente en lo que se refiere a los siguientes instrumentos:



- Reglamento Orgánico Funcional,
- Reglamento Interno, (el que existe es obsoleto, data de 1985)
- Plan Educativo Institucional,
- Plan Operativo Anual.

Se solicitó además:

- Manual de Convivencia; y,
- Código de ética

No existen estos instrumentos, habiendo el Colegio, en el primero caso, incumplido con la disposición constante en el Acuerdo Ministerial No. 182, del 22 de mayo del 2007, expedido por el entonces Ministro de Educación, Lcdo. Raúl Vallejo; y en el segundo, Con el decreto Ministerial No....

5.1.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Conociendo la importancia que merece una norma de este tipo, se ha sugerido a las Autoridades del Establecimiento, que analicen la posibilidad de contar con un Manual de esta naturaleza, que podría tener el contenido que se sugiere a continuación:

MANUAL DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DEL COLEGIO NACIONAL SANTA ISABEL

Este instrumento, tiene por finalidad plasmar en un documento único, la estructura organizacional del Colegio, y las funciones que, en relación con cada uno de los cargos, deben desempeñar los diferentes Directivos, maestros, Empleados, y Estudiantes de la Institución. En cada apartado que hemos diseñado en forma pormenorizada, se harán constar los lineamientos relacionados con cada uno de los diferentes capítulos, títulos y subtítulos.



ÍNDICE

ABREVIATURAS

GLOSARIO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. DE LOS PRINCIPIOS.

1.1. GENERALIDADES.

1.2. BASE LEGAL.

1.3. OBJETIVOS DEL MANUAL Y REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL.

1.4. ALCANCE Y RESPONSABILIDADES.

1.5. DEFINICIONES PARA APLICACIÓN DEL MANUAL

1.6. ÁMBITO DE APLICACIÓN

1.7. GUÍA PRÁCTICA DE APLICACIÓN

CAPÍTULO II. DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1. LISTADO DE OCUPACIONES Y CÓDIGOS

2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN GENERAL DE FUNCIONES POR ÁREAS

3.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DIRECTIVAS, EJECUTIVAS, CONTROL, APOYO, OPERATIVAS

3.1.1. ÁREA DIRECTIVA

3.1.2. ÁREA EJECUTIVA:

3.1.3. ÁREA DE CONTROL:

3.1.4. ÁREA DE APOYO:

3.1.5. ÁREA OPERATIVA:

3.2. ESTRUCTURA FUNCIONAL

CAPÍTULO IV. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

SECRETARÍA

AUXILIAR DE SECRETARÍA.

COLECTORA

AUXILIAR DE COLECTURÍA

ANEXOS



5.1.2 CÓDIGO DE ÉTICA.

Es de entender que no se ha dimensionado adecuadamente la importancia de esta normativa. En algunos casos, podría hasta concluirse que a alguien puede no interesarle que exista un procedimiento para juzgar sus actos, o que simplemente falló el liderazgo, al relativizar su trascendencia.

En la actualidad, cuando se habla del "deber ser", y se menciona reiterativamente el tema de valores, es importante considerar que, la Educación no puede abstraerse del tema axiológico, porque, es el sitio más idóneo para la siembra, cultivo y cosecha de valores humanos. Pero la enseñanza debe empezar con el ejemplo, y para ello, es imprescindible que se promulgue un código de ética, que gobierne sobre administradores y administrados; cuyos lineamientos, que van a ser descritos con cierta amplitud, debido a la trascendencia, y a veces innovación del tema; podrían ser los siguientes:

CÓDIGO DE ÉTICA

CONTENIDO

1.-INTRODUCCIÓN.- Contendrá una exposición de motivos preliminares, con la finalidad de justificar la necesidad de su promulgación. Se incluirán breves antecedentes que permitan sostener la trascendencia de este código.

2.- OBJETIVOS DEL CÓDIGO DE ÉTICA.- Deben constar con claridad la intencionalidad que sirve de base la emisión del Código, sobre todo, de los grandes cambios que deben imponerse dentro del Colegio materia de este estudio, a fin de conseguir el mejoramiento institucional, sobre la base del compromiso de todos los integrantes del Colegio.

3.- ALCANCE.- Deben incluirse en este apartado, los linderos que en el campo humano, va a tener el código; es decir a qué personas está dirigido, quienes deben



cumplirlo, el límite de sus responsabilidades institucionales, y su articulación con otros cuerpos normativos internos o externos.

4.- FINES.- En función del servicio que presta el Colegio a la Comunidad, deben establecerse con claridad, los logros que se pretenden alcanzar, tanto en lo que se refiere a la imagen institucional, cuanto lo concerniente a las formas de relación entre la Institución y sus miembros, y entre directivos y maestros.

5.- CONFORMACIÓN Y FUNCIONES DEL COMITÉ DE ÉTICA.- Se plantea la posibilidad de contar con un Comité encargado del ejercicio y control de los actos que deben considerarse inmersos dentro del campo ético. Su constitución debe ser muy democrática, y sus funciones específicas a fin de que no admitan ambigüedades ni interpretaciones subjetivas.

6.- ADOPCIÓN Y DIFUSIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA.

Deben constar en este apartado, los procedimientos para la aprobación, así como para las reformas que en el futuro deba merecer el código; cuidando que su emisión sea resultado de la participación activada de todos los involucrados en la vida institucional.

La socialización tanto del proyecto, cuanto del código deben ser elementos fundamentales para que todos los miembros del Colegio adopten una posición de pertenencia respecto del Código.

7.- BASES FILOSÓFICAS DE LA INSTITUCIÓN

Deben constar aquí como elementos básicos, la visión y la misión institucional, pero sobre todo los principios de valores que deben ser incorporados tanto a nivel de conciencia, cuanto a nivel de actitudes objetivas de los integrantes del Colegio Nacional Sta. Isabel.



8.- OBLIGACIONES ÉTICAS GENERALES

8.1 PRINCIPIOS GENERALES.- Se Deberán esbozar lineamientos ideológicos universales, que sirvan de soporte moral, con la finalidad de que se pueda alcanzar un alto nivel de comportamiento ético en todos los órdenes de la vida institucional del Colegio.

8.2 PRINCIPIOS PARTICULARES.- se bajarán a nivel individual o particular, la delineación de principios, que en este caso deben ser adoptados rigurosamente como permanentes fuentes de inspiración para la actitud y comportamientos individuales de los integrantes de la institución.

9. OBLIGACIONES ÉTICAS ESPECÍFICAS

9.1 NORMAS ÉTICAS DEL COLEGIO HACIA LA COMUNIDAD: Deben incluirse disposiciones expresas que normen la relación del Colegio con la comunidad, con el fin de lograr una compenetración mutua y desde luego compartir los beneficios que se puedan generar con la acción positiva del Colegio desde el interior de la comunidad cantonal.

9.2 NORMAS ÉTICAS DE LOS DIRECTIVOS Y ADMINISTRADORES: Siendo el punto más neurálgico, es imprescindible establecer disposiciones que logren eliminar divergencias, y que vayan creando procedimientos para una cooperación armónica entre los diferentes estamentos del Colegio. Es aquí en donde deben incluirse modelos de liderazgo democráticos, y los consensos como doctrina permanente de convivencia respetuosa.

9.3 NORMAS ÉTICAS DE LOS EMPLEADOS, FUNCIONARIOS Y COLABORADORES.- Constarán detallados los fundamentos morales y los valores que deben servir de soporte a una gestión eficiente, que genere una imagen positiva hacia la comunidad, pero que también, conlleve un compromiso solidario hacia el interior.



9.4 NORMAS ÉTICAS HACIA LOS PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES:
(fundamentos similares conceptualmente al 9.3.)

9.5 NORMAS ÉTICAS EN LA RELACIÓN CON MAESTROS Y ESTUDIANTES.-
en este caso las disposiciones estarán relacionadas en la construcción de formas de relación que privilegien los derechos de los Estudiantes, sin sacrificar equilibrado respeto a la función del maestro. (fundamentos similares, conceptualmente al 9.3.)

9.6 NORMAS ÉTICAS PARA EVITAR CONFLICTOS DE INTERESES.- Se establecerán normas que permitan un manejo transparente en la relación cuando existan hijos o hijas de Maestros en calidad de Estudiantes; o familiares de las Autoridades ejerciendo la docencia en el mismo plantel, y otros casos parecidos.

10. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO

10.1 ASPECTOS GENERALES.-Se deben considerar no sólo los fundamentos conceptuales de la sanción, en cuanto, herramienta de mejoramiento personal; sino sobre todo, para crear una cultura de equidad, justicia, establecimiento de valores, procedimientos alternativos, etc.

10.2 SANCIONES.- Es necesario que se establezcan sanciones taxativas, con anterioridad a los hechos materia de juzgamiento, para no improvisar resoluciones con dedicatoria, ni juzga subjetivamente los actos de los demás.

ANEXO1 CONOCIMIENTO DEL CÓDIGO DE ÉTICA

GLOSARIO: Deben insertarse las definiciones de los diferentes términos que se utilizan en su real acepción, tanto lingüística, cuanto jurídica.

APROBACIÓN.-Es imperioso que exista el consenso para que, los actores de la Institución, asuman con criterio de pertenencia las disposiciones de este código.



5.1.3 PLAN ESTRATÉGICO:

El Colegio, aprobó su plan estratégico en sesión de Consejo Directivo, del 6 de mayo del 2010.

Un análisis básico del documento, nos permite concluir que el mismo, ha sido elaborado sobre el documento aprobado en años anteriores; pues, desde el primer objetivo: "Seguir gestionando ante el consejo provincial la construcción de aulas en el nuevo pabellón..." (Apartado No. 1.1) está desactualizado; pues, las referidas aulas, fueron ya construidas por el Consejo Provincial en el año 2008.

Para su estructuración, se ha procedido a la realización de un FODA. Lamentablemente se puede constatar que, se han equivocado conceptos, al momento de utilizar esta herramienta de planificación, lo que ha devenido en un extravío de sus resultados; circunstancia que afectaría la línea vertical de la planificación estratégica, y como consecuencia de ello, del plan operativo anual.

Es necesario también anotar que se confunden con frecuencia conceptualmente, objetivos con actividades.

Sobre la forma de gestión, no existe referencia alguna que nos demuestre alguna intención de reformular el modelo que se viene implementando. Tampoco se registra la falta de comunicación interna, como una falencia, que merezca ser tratada en la categoría de objetivo. Simplemente no se menciona, dejándonos entrever que desde la administración, no se capta el hecho de que existen deficiencias notorias, sobre todo en el campo de gestión y legislación que merecen ser tratadas con cierta urgencia.

En el plan, está contemplada como una de sus líneas de acción, el Fortalecimiento de Valores, puntualizándose para ello los siguientes objetivos y actividades:



“Desarrollar hábitos de disciplina, responsabilidad y valores frente al desempeño estudiantil” (apartado 6.1), cuya consecución se lo realizaría a través de: trabajos grupales, debates, video foro, seminarios y talleres; entregando la responsabilidad de su ejecución al DOBE; departamento que debe trabajar con el apoyo interinstitucional de Organismos como: El Centro de Protección de Derechos, el INFA y la Junta Cantonal de la Niñez y la Adolescencia. La población beneficiada es básicamente la comunidad estudiantil.

Al evaluarse las actividades del DOBE, se concluye que se cumple este objetivo en una importante magnitud. Se han dictado las charlas, se han realizado seguimientos a los estudiantes que requieran apoyo psicológico; pero en parte alguna, se evidencia un trabajo concreto en el área de valores, que tenga un soporte una estructura, y una operatividad elemental.

En lo que hace referencia al tema de liderazgo dirigido a la formación de los Estudiantes, no existe un programa encaminado a esta área de acción, tan sólo esporádicamente reciben poca información al respecto. Esta es una de las razones por las que año tras año hay poca participación de alumnos en la designación de los gobiernos estudiantiles.

5.1.4 EL PLAN OPERATIVO ANUAL:

El Plan, no corresponde con exclusividad al Colegio, sino que, ha sido adoptado por toda la UTE 7, con el aval de la Supervisión de Educación de la zona. Una vez conocido por los diferentes componentes de la Unidad Territorial, ha sido aprobado también, como documento interno, el 17 de mayo del 2010, por el Consejo Directivo del Colegio, encontrándose vigente, a la fecha de realización de la presente investigación.

No se puede, por consiguiente, determinar si su aplicación, va o no a atener un resultado positivo; pues no responde en forma específica a la realidad institucional.



De la revisión del documento, se puede concluir que: Si bien, en el formato empleado al efecto, encontramos casilleros destinados al diagnóstico, sin embargo, no se puede concluir en forma alguna, que responda el mismo a la situación particular del Colegio nacional Santa Isabel.

Seguramente, debió adoptarse este instrumento a nivel general, sin que ello excluya la necesidad de contar con un Plan Operativo interno del Colegio; deficiencia de gestión que puede impactar al interior del Plantel.

5.1.5 .- PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

No existiendo este instrumento, el Colegio se ha limitado a entregar un PROYECTO DE REFORZAMIENTO DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA elaborado por la institución, que trabajó ya el Manual de Gestión Operativa para la Especialidad Técnica, que en el caso del Colegio Santa Isabel, está orientada al área de Contabilidad.

Al respecto se encuentran estipuladas ya en el manual seis áreas de gestión. Anotándose entre ellas las siguientes:

- 1) Área de Gestión de Procesos.
- 2) Área de Gestión de Productos.
- 3) Área de Gestión de Personas
- 4) Área de Gestión de Recursos
- 5) Área de Gestión de Alumnos
- 6) Área de Gestión de Relaciones con el Entorno

No se realiza sin embargo, análisis alguno de este instrumento, por ser ajeno al presente estudio.



5.1.6 REGLAMENTO INTERNO, Y OTRAS REGULACIONES PARA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.

Desde el año de 1985, en que se aprobó el Reglamento Interno del Colegio, no se han realizado reformas de naturaleza alguna, por lo que sigue vigente hasta hoy, a pesar de que, las nuevas corrientes del pensamiento, los innovadores modelos de gestión, y hasta los enfoques sobre el papel de los actores de la Educación, han cambiado con el transcurso del tiempo.

Porqué entonces no se han planteado reformas al reglamento interno?

Podría en principio pensarse que existe conformidad consciente sobre la estabilidad de las normas, en cuanto significan también, seguridad institucional; sin embargo, la propia encuesta, no deja entrever esa conformidad; por lo que se puede concluir que su permanencia en el tiempo, se debe más bien a la indiferencia, y a la poca voluntad para involucrarse en un serio proceso de reformas.

El Reglamento actual, no pasa de ser repetitivo en cuanto se refiere a la transcripción de las normas que constan en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, sobre todo en lo referente a la estructura orgánico institucional del Colegio.

Lo único que puede entenderse como nuevo, diferente al Reglamento General, o como aporte, es la sección sancionadora a los Maestros. En este apartado, y en el Art. 37, se han creado generosamente dieciséis literales conteniendo todo tipo de sanciones, muchas de ellas, creadas con clara dedicatoria, sobre todo, para los maestros de lugares distantes (En ese entonces existía un sesenta por ciento de maestros que se trasladaban desde Cuenca), a quienes se les dedicaba normas punitivas por llegar atrasados a las primeras horas, que eran precisamente las más conflictivas para los maestros foráneos por la dificultad de conseguir transporte seguro. Igualmente generosa es la determinación de prohibiciones para los estudiantes que constan en el art. 38 desde la letra a, hasta la l.



Por demás está decir que como contraparte, no existe una sola disposición en todo el reglamento orientada a implementar estímulos, o premios para los buenos maestros; es decir siempre se ha establecido la tabla de valores, a partir de lo negativo que invita al castigo, antes que a reforzar lo positivo que alimenta la superación. Hasta en estas instancias, encontramos una referencia devota al conductismo superlativo y exacerbado.

Finalmente anotaremos que el Art. 45 del Reglamento interno, contempla una serie de disposiciones relacionadas con los Padres de Familia, pretendiendo involucrarlos más directamente con el desarrollo educacional de su hijo, antes que con la vida institucional del Colegio; es decir apunta más su invitación a participar en el plano individual, como acompañante guía y conductor de su hijo, antes que como parte de un ente corporativo, que puede tomar decisiones colectivas e influenciar con ello en la toma de decisiones del Colegio. No cabe duda que esta visión que se quedó varada en el tiempo, amerita una urgente revisión y actualización.

5.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.

Según el Reglamento Interno del Colegio Nacional Santa Isabel la estructura orgánica es la siguiente.

Art. 1 El Colegio Nacional Santa Isabel está integrado por los siguientes niveles administrativos:

Directivo.

Asesor.

Auxiliar o de apoyo

Lineal u operativo

Art. 2 El Nivel directivo está constituido por:

Consejo Directivo

Rectorado



Vicerrectorado

Inspección General

Art. 3 El nivel Asesor Está conformado por los siguientes cuerpos colegiales:

Junta General de directivos y profesores

Junta de profesores de curso

Junta de Directores de áreas

Junta de profesores de área

Junta de profesores guía de Curso

Junta de inspectores profesores.

Art. 4 El nivel Auxiliar a de apoyo está conformado por :

Colecturía, constituido por: 1.- Contabilidad, y 2.- Almacén

Biblioteca.

Secretaría conformado por: Documentación y Archivo

Servicios generales constituido por: 1. Reproducción de documentos. 2. Mensajería y consejería

Art. 5 El nivel lineal u operativo está constituido por las siguientes unidades:

Departamento de orientación y bienestar estudiantil

Departamento de Ciencias y técnicas; y,

Laboratorio.

5.2.1 MISIÓN Y VISIÓN

5.2.1.1.-MISION

“La misión de una empresa es el fin último de su actividad, la contribución universal de sus productos o servicios a la sociedad”.(Garrido Manuel, 2004:43)



"Obra que una persona o colectividad asiente impelida a realizar". (Diccionario Enciclopédico OCÉANO, 1998:1074).

No existe documento o norma alguna dentro del Colegio, en la que se haya plasmado la Misión y la Visión de la Institución. Sin embargo, por considerar que, aun en el plano mental de todos los integrantes del Colegio, existen algunos casos, con absoluta rigurosidad, y en otros, como elemento difuso, una clara identificación de estos elementos, recogiendo los planteamientos de Autoridades y maestros, se ha procedido a proponer al respecto lo siguiente:

MISIÓN.- El colegio Técnico Santa Isabel, es la institución educativa de nivel medio más grande del cantón; forma bachilleres dotados de elementos académicos sólidos y con soporte de elevados valores humanos, que les permiten afrontar los desafíos universitarios, o de la vida cotidiana, respaldados por un proceso de formación liberadora, democrática y proactiva; y que los convierte en protagonistas de los procesos de transformación y cambio social.

5.2.1.2.- VISION.- Remitiéndonos otra vez al Diccionario de la Real Academia de la Lengua, y de entre las múltiples acepciones del término, podríamos considerar la más apropiada para nuestro fin. (Diccionario Enciclopédico OCÉANO, 1998:1692)

Con estos elementos, y ejercitando una conceptualización, que se aproxime al sentido más práctico posible; se puede decir que la visión es: Una Ojeada imaginaria que proyectivamente se realiza, con la finalidad de fijar la línea de acción de una persona, o de un colectivo, y que sirve de referencia para el cumplimiento de sus objetivos.

Fijando en prospectiva la definición, se puede delinear la visión del colegio, de la siguiente manera:

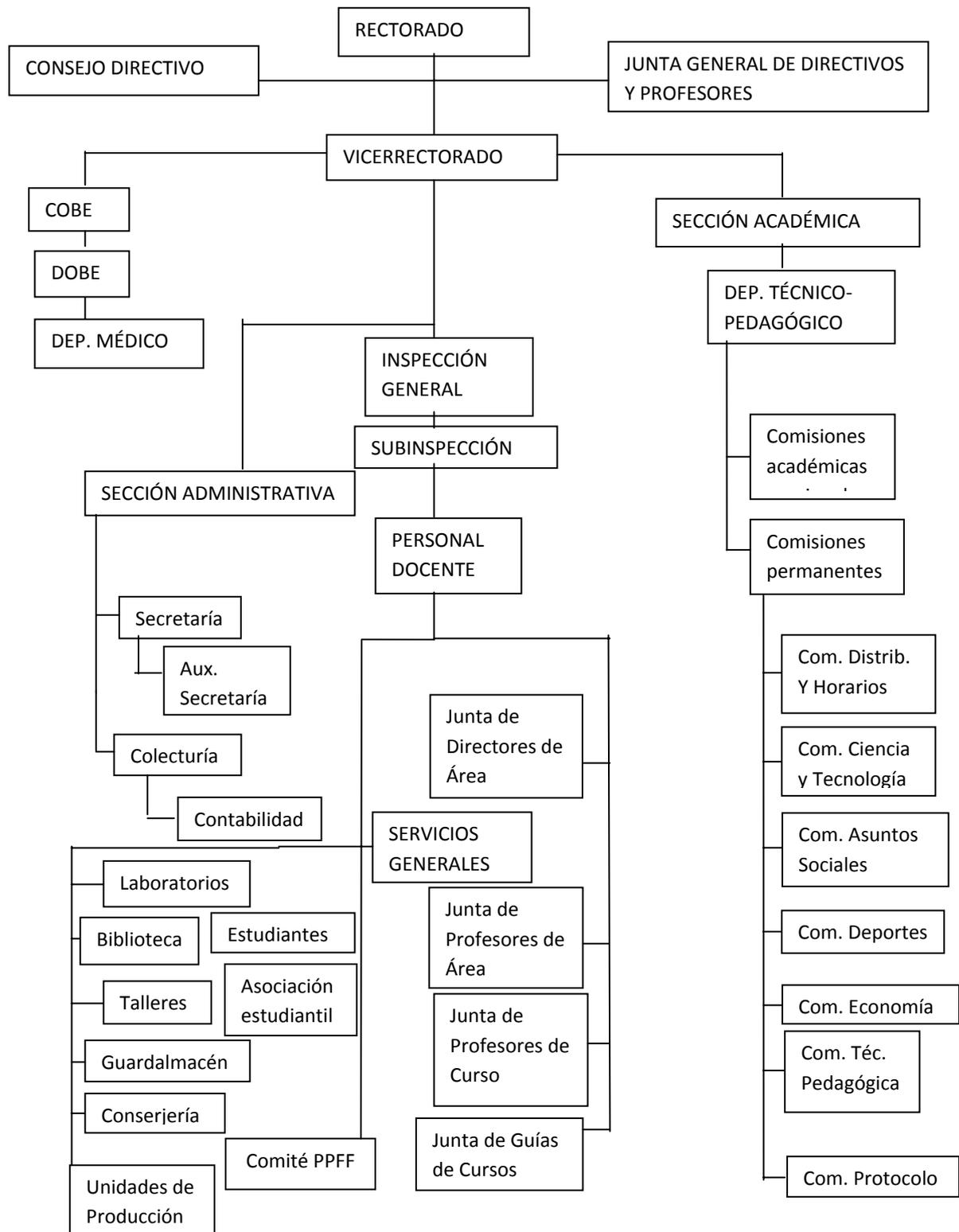
VISIÓN.- "Lograr en el plazo de 4 años, en nuestro establecimiento educacional, un nivel académico de excelencia dentro del Cantón Santa Isabel, tomando en cuenta



las altas exigencias de nuestra sociedad, rescatando nuestros valores culturales y relacionándolos con los adelantos tecnológicos, para así lograr alumnos activos en su proceso de aprendizaje, lo cual lograremos con propuestas curriculares y programas de acuerdo a sus necesidades.



5.2.2 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DEL COLEGIO NACIONAL SANTA ISABEL





Es de anotar que el organigrama que antecede, no es un instrumento oficial de la Institución, que no ha elaborado hasta hoy este documento; es más bien el Rector del Plantel, quien ha elaborado el mismo, a efectos de contar con un referente con algún acercamiento técnico a la realidad institucional.

No existiendo el documento, es imposible evaluar su nivel de aplicación.

5.2.3 FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS.

Según el Reglamento interno, en el Colegio sólo deben funcionar los Departamentos de Orientación y Bienestar Estudiantil, y de Ciencias y Técnicas (Art. 5, literales a y b); no se han creado otros departamentos. Las otras actividades como la técnico Pedagógica, Bienestar Estudiantil, Financiera, etc. Se manejan más bien a nivel de comisiones.

En el Art. 5, literal b, se habla de un departamento de ciencias y técnicas, que no ha implementado jamás en el Colegio. Esto nos hace suponer que la elaboración del Reglamento interno no fue fruto de la realidad institucional, o por lo menos no tuvo el apoyo de sus diferentes estamentos, por ello este departamento no se implementó jamás.

A partir del Art. 26, se detallan la nomenclatura de las comisiones, y a partir del Art. 27, hasta el 34, se detallan las funciones que debe cumplir cada comisión. De hecho esas comisiones si se las integra por parte de la administración, al comienzo del año; por lo menos aquellas que tienen vigencia en función de las especialidades del Colegio.

El reglamento Interno, no hace alusión alguna a las áreas pedagógicas del plantel; sin embargo de ello, dichas áreas sí funcionan en el plantel, siendo específicamente las siguientes: Área de matemática, de Estudios Sociales, de Ciencias Naturales, de lenguaje, de Contabilidad, de inglés, de cultura física y de cultura estética.



Funciones de Las áreas:

- .- Constituirse en foro participativo para lograr la intervención democrática de los profesores que laboran en materias afines.
- .- Institucionalizar los consensos como procedimiento correcto en la toma de decisiones.
- .- Articular secuencialmente los contenidos de los diferentes niveles o cursos como herramienta de cooperación.
- .- Aportar solidariamente entre los componentes del área para optimizar la tarea de enseñanza aprendizaje.
- .- Compartir metodologías y experiencias que permitan el mejoramiento de los maestros del Colegio.

El departamento DOBE cuenta con la participación de una Psicóloga educativa y un maestro de la misma especialidad. Tiene las siguientes funciones:

- Tiene por objeto crear un registro de cada estudiante a su ingreso al colegio.
- Personalizar el trato de aquellos estudiantes que requieran atención individual.
- Evaluar las aptitudes de los estudiantes de Décimo nivel para encaminarlos hacia las carreras en las que tengan mayor afinidad.
- Intervenir y apoyarse en la participación de los padres de familia para superar los desajustes de estudiantes con conductas especiales.
- Dictar charlas sobre valores, educación sexual y hábitos y técnicas de estudio.
- Realizar visitas a las universidades con los estudiantes de tercero de bachillerato con la finalidad de que los estudiantes se ubiquen acertadamente en la carrera afín a su especialidad.

El departamento Médico, está dirigido por un Médico Cirujano que labora a tiempo parcial (4 horas diarias).



Sus funciones son las siguientes:

- Mantener el registro clínico de todos los estudiantes del plantel atender emergencias que se presentaren imprevistamente.
- Dictar charlas relacionadas con salud e higiene a los estudiantes del colegio.
- Revisar evaluaciones a los estudiantes como requisito previo a las matrículas

5.3 EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA EN VALORES

La Consejería de Educación es consciente de la importancia que un adecuado clima escolar tiene en el desarrollo positivo de la vida de los centros docentes de nuestra región, en la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y en las relaciones interpersonales que se desarrollan en los mismos.

Los centros educativos, entendidos, como organizaciones que enseñan y aprenden constantemente con la práctica de la convivencia y la gestión constructiva del conflicto.

En este sentido, se asume que la existencia del conflicto es algo inherente a la condición humana, de tal modo que no se puede entender por convivencia pacífica la ausencia total del mismo, sino su resolución constructiva y no violenta.

La comunidad educativa debe, pues, concebir la buena convivencia escolar como un proceso, creativo y respetuoso con todos/as de resolución de los conflictos, tanto previniendo su aparición como evitando su aumento cuando se haya producido.

Pero bien es cierto, que existe la percepción generalizada de que en los últimos años se ha producido un incremento notable de los problemas de convivencia en los centros educativos y, que dentro del entorno escolar se originan interacciones interpersonales muy diversas que dificultan el normal desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

De entre todas ellas, son los problemas de indisciplina, conocidos genéricamente



como "disrupción en las aulas", los que más preocupan al profesorado y a la comunidad educativa en su conjunto, como queda reflejado en el estudio que aquí se presenta.

Un fenómeno que, como se señalaba recientemente en las conclusiones del Congreso "*La disrupción en las aulas: problemas y soluciones*" (MEC, marzo 2006): "*está muy relacionada con el fracaso escolar y, en consecuencia, su tratamiento debe abordarse desde los mismos ámbitos: el currículo, la organización escolar, las interacciones personales y el estilo docente*". (MEC, marzo 2006):

Por tanto, familias, profesorado, medios de comunicación, instituciones con proyección social en el ámbito de la infancia y la adolescencia y la Administración Educativa, tienen el deber de coordinar, y trabajar en común en torno a la solución de esta problemática.

La sociedad en general y las familias, en particular deben apoyar a los centros y al profesorado en esta tarea; más, cuando en la actualidad se les exigen responsabilidades que en otros tiempos quedaban dentro del ámbito familiar o social, sin que ello vaya acompañado, en algunas ocasiones, de un compromiso de las familias y la sociedad con el Colegio.

De este modo, el papel educador del profesorado debe sentirse reforzado, dentro de continuidad educativa que significan los centros, las familias y la sociedad.

Aprender a vivir juntos, aprender a convivir con los demás, además de constituir una finalidad esencial de la educación, representa uno de los principales retos para los sistemas educativos actuales. Son muchas las razones que hacen que este aprendizaje se considere no sólo valioso en sí mismo, sino imprescindible para la construcción de una sociedad más democrática, más solidaria, más cohesionada y más pacífica.



El clima escolar es relativamente bueno, aunque existe división a nivel de los docentes, producido por pugna de intereses, hecho que ha repercutido en la comunidad estudiantil; ya que se ha constituido en un ejemplo negativo.

La primera autoridad ha llevado a efecto actividades de integración, sin embargo existe resistencia por participar en los mismos, por parte de algunos docentes.

La relación docente- alumno en un considerable porcentaje es buena, aunque también existen varias formas de comportamiento que desdican sobre todo de los valores necesarios para entender que se ha producido un proceso de formación integral. La falta de cortesía ante un docente, falta de respeto entre compañeros de clase y maestros e incluso ante el propio padre de familia.

Se ha observado además una autoestima disminuida en algunos estudiantes, quienes han atentado contra su propia integridad física.

Uno de los problemas que ha repercutido en esta pérdida de valores ha sido la desintegración familiar, sumándose también a este hecho la mala información con respecto al Código de la Niñez y la Adolescencia, cuyos responsables se encargaron de difundir únicamente los derechos, hecho que conllevó a que los jóvenes sobrevaloren los mismos, olvidándose de sus deberes y obligaciones.

Hay poca participación de los padres de familia en las decisiones de la institución, así como en el seguimiento y control de tareas de sus hijos. Por lo general asisten únicamente al momento de la matrícula o para la entrega de certificados de calificaciones.

La relación con la comunidad es deficiente.

Desde otro ámbito una significativa parte de los estudiantes viven el fenómeno migratorio, ya que el 60% de ellos tienen a sus padres en el exterior, formando parte de familias desintegradas, a ello se suman jóvenes que viven en condiciones socio-



económicas, culturales y familiares que afectan negativamente a la calidad de vida y limitan el pleno desarrollo de sus capacidades potenciales.

Frente a esta realidad por cierto conflictiva y difícil, que aparentemente no se la detecta al momento de realizar el FODA institucional, a tal punto que únicamente y en el casillero de amenazas se hace constar "intenciones migratorias de padres de familia"; dejando entrever que para la visión de la Institución, las "intenciones" migratorias, noconstituyen un problema interno o una debilidad que merece ser atendida por sus efectos sobre los hijos de esos migrantes; sino más bien, como una amenaza externa, que seguramente debe ser combatida. Todo ello ratifica que, el FODA, - en el que no participaron los maestros, sin o únicamente los Directivos - fue realizado con extravíos conceptuales, distorsionando con ello, la esencia misma de su validez: constituirse en el procedimiento de diagnóstico que permita, en base a sus resultados, planificar correctamente las actividades institucionales.

No existen más referencias, ni propuestas, para la práctica o la enseñanza de valores en el Colegio.

Sería digno de encomio si, la institución trazara su horizonte, basado en un esquema educativo institucional que pueda fundamentarse en los siguientes parámetros:

- Identidad
- Honestidad
- Solidaridad
- Libertad y responsabilidad
- Respeto
- Criticidad y creatividad
- Calidez afectiva y amor

La educación debe sustentarse en la formación de valores y actitudes, en el desarrollo del pensamiento crítico y la creatividad como instrumentos de



conocimiento y en la práctica como estrategia, para enfrentar los problemas de la realidad; reza uno de los fundamentos del plan estratégico de la Institución.

Enseñar con el ejemplo, considerando que la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana; y proclamar como la aspiración más elevada del hombre, el advenimiento de un mundo en que los seres humanos, liberados del temor y de la miseria, disfruten de la libertad de palabra y de la libertad de creencias; pero que estos valores, sean protegidos por el Derecho.

Desarrollar la responsabilidad, la autosuficiencia, la eficacia, la puntualidad en sus alumnos, para hacer del hombre y la mujer ecuatoriana seres productivos que alcancen sus metas, su realización personal; y coadyuven al desarrollo y crecimiento del país; donde se extinga el ocio, la mediocridad, la inoperancia, la ineficacia, la ignorancia, y el subdesarrollo. Alcanzar un nivel óptimo de conocimientos científicos y entregar un trabajo de calidad en los diferentes campos de la actividad humana, donde por fin se haya erradicado la verdadera ignorancia.

Promover el desarrollo de relaciones amistosas entre los miembros de la comunidad educativa, donde la trilogía educativa unan fuerzas para luchar por un solo propósito, el crecimiento de la institución, donde reine la confraternidad, la solidaridad, la tolerancia, la paciencia, el perdón y el equilibrio emocional; hasta alcanzar en cada uno de los alumnos una verdadera autodisciplina, autodisciplina impulsada por sí mismo, mas no aquella disciplina fundamentada en el temor a la autoridad. El alumno debe convertirse en el timón de su propia vida, con capacidad de discernir entre el bien y el mal.

5.3.1 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES.

Revisados los instrumentos curriculares como el PCI y el Plan de Unidad didáctica de las diferentes asignaturas, podemos observar que contienen únicamente referencias a la dimensión de los conocimientos, soslayando por completo,lo



relacionado a la práctica y enseñanza de los valores, que no constan en ningún apartado, esto demuestra que los Profesores del Colegio no cumple con lo planificado por el Ministerio de Educación en la Reforma Curricular.

En base a datos estadísticos y a estudios realizados en la institución sobre la realidad educativa, se ha calificado la calidad académica como mediana; sumado a ello, el bajo rendimiento escolar, el alto índice de reprobación anual y deserción escolar, han sustentado una conclusión inobjetable: Que es necesario que se rediseñe el currículo.

Otra realidad del Colegio es el hecho de que no existe un modelo pedagógico definido, manejándose en la mayoría de las asignaturas, el modelo conductista.

La relación aún es vertical, donde el alumno es un mero receptor de conocimiento, más no el creador de su propio aprendizaje. El estudiante aprende por repetición y no por descubrimiento, lo que ha hecho que los jóvenes, sean poco creativos y participativos.

En las planificaciones constan los valores como ejes transversales de aprendizaje, complementándose este fortalecimiento con actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural. Lamentablemente sólo se los incluye por obligación formal.

De acuerdo al diagnóstico realizado en la esfera estudiantil, en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, sin tomar en cuenta las diferencias individuales. Además la mayoría de maestros no se preocupan por los problemas de los estudiantes, e inclusive es el docente quien decide qué se hace con la clase. Y en muy pocos casos se enseña con el ejemplo.



El currículo, hasta donde ha sido posible, se ha adaptado a las circunstancias y necesidades de los estudiantes, sin alejarse de los objetivos planteados en la educación básica y en las especialidades del bachillerato.

El docente aún no utiliza las TIC en su proceso de enseñanza aprendizaje, son tan solo la pizarra y el marcador sus únicos recursos. El maestro presenta una capacitación deficiente; razón por la que sus conocimientos están desactualizados. Sólo en estos días, el docente inicia un proceso de capacitación promovido por el Gobierno Nacional.

Todas estas limitaciones, demuestran sin lugar a dudas que e en el liderazgo institucional, existe una debilidad muy importante. Se centran los objetivos en el campo de la infraestructura, pero se minimizan los aspectos académicos, de motivación, de mejoramiento profesional, de relaciones interpersonales; inclusive de búsqueda de consensos, con reglas del juego claras. Se ha recogido otra vez el concepto medieval de que, la mejor institución es la que tienen edificios enormes, con murallas infranqueables, y con espacios interiores para mostrar algo de opulencia material; pero se podría crear un monumento de gran presencia y magnitud, que albergue proceso educativos sin alma, con valores de conciencia superficiales, y sin soportes humanista que sean sustento de un proyecto de ciudadano Santaisabelense nuevo, constructor de destinos, diseñados de proyectos de cambio, y protagonista de una institución con ideales de justicia equidad solidaridad.

El nuevo liderazgo, tiene que imprimir en la gestión el sello de la innovación; debe fijar su horizonte en los próximos diez años por lo menos, de tal forma que el día de hoy se realicen las acciones necesarias, para posibilitar que en ese plazo, existan realizaciones concretas.

El Modelo Pedagógico que debe guiar el proceso de enseñanza aprendizaje, no puede ser otro que el Cognitivista, basado en la experiencia previa del alumno, dando prioridad a las dimensiones de lo cognitivo: la atención, la percepción, la



memoria, el lenguaje, el pensamiento, la inteligencia y la creatividad. Para ello, es importante que se inicien jornadas de mejoramiento académico, con una planificación seria, en la que la motivación para la participación de todos los maestros del plantel, debe ser el arma fundamental, para conseguir que todos se incorporen al proceso; sólo con estos procedimientos, se puede obtener una educación cuyo principal objetivo, sea el desarrollo de la potencialidad cognitiva del sujeto, para que el alumno se convierta en un aprendiz estratégico, que sepa aprender a solucionar sus problemas de una manera significativa. La finalidad es "aprender a aprender", desarrollando una serie de habilidades como procesadores interdependientes y críticos del conocimiento.

VALORES DEL SISTEMA EDUCATIVO ECUATORIANO

Honestidad, para tener comportamientos transparentes con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor, para ser honrados, sinceros, auténticos e íntegros

Justicia, para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar para que no se produzcan actos de corrupción

Respeto, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al medioambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados

Paz, para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, así como reconocer la dignidad y los derechos de las personas

Solidaridad, para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y conseguir así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad



Responsabilidad, para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás y como garantía de los compromisos adquiridos

Pluralismo, para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, a desarrollar libremente su personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás (Plan Decenal del MEC)

5.3.2 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES

El Colegio nacional "Santa Isabel", de conformidad con la norma contenida en el Art. 28 Del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, cuenta con los siguientes estamentos claramente estructurados:

1.- Nivel Ejecutivo.- De conformidad con la disposición del Art. 95, el Rector es el representante oficial y primera Autoridad del establecimiento. Según el Art. 98, literal a le corresponde al Vicerrector, asumir el rectorado ante la ausencia del titular; de manera que, al menos eventualmente, y por subrogación, también deberemos entender que esta Autoridad, forma parte del nivel ejecutivo de la Institución.

2.- Nivel asesor.- Está constituido por el Consejo Directivo del Colegio, y por la Junta General de Profesores.

3.- El Nivel operativo, lo conforman 49 maestros; de ellos, los 24 son titulares, y los 25 restantes, tiene contratos de trabajo anuales. Adicionalmente también forman parte de este nivel, los 1202 estudiantes, matriculados en el año lectivo 2010-2011. A su vez, los padres de familia, se han organizado en un comité central, constituido por los Presidentes de cada uno de los Comités de curso. De entre ellos, se elige el Comité Central.



4.- El nivel auxiliar y de apoyo, lo conforman los empleados administrativos, y los obreros que forman el personal de servicio.

Constituye también marco y soporte legal para su funcionamiento, las normas contenidas en el Reglamento Interno del Colegio, que con todas sus obsolescencias y hasta reprobación, por parte de los Maestros del Colegio; sin embargo continúa vigente.

De hecho este reglamento, cuando habla de la estructura orgánica del establecimiento, sitúa en sus artículos del 1 al 5, 4 niveles diferentes, a saber: nivel Directivo, nivel asesor, nivel auxiliar o de apoyo; y, nivel lineal u operativo. En esencia no se contradice con la norma del Reglamento General de la Ley Orgánicas de Educación antes comentado. Se respeta generalmente la autonomía de estos los diferentes estamentos, aunque ocasionalmente el sector administrativo se inmiscuye en asuntos relacionados con el área exclusiva de los docentes. Sin embargo, entre Autoridades y Maestros, existe una vinculación legal que se la ejerce a través de las sesiones de Juntas Generales y de consejo Directivo, que por su periodicidad, al menos en el último caso, permiten una articulación más permanente.

VALORES.- Si intentáramos encontrar en el reglamento interno, una referencia expresa al tema de valores, dentro del área organizacional del Colegio; definitivamente no la vamos a encontrar; sin embargo, vale la pena mencionar que, en forma implícita en el tema conceptual, que ha servido de base para la estructura operacional de la institución, tácitamente se han incluido algunos referentes muy valiosos; así, por ejemplo, se ha evitado la concentración absolutista del poder, confiriendo también a otros organismos como el Consejo Directivo y la Junta General de Profesores, facultades que los involucran en la toma de decisiones trascendentes para la Institución. De esta forma, el ejercicio de la democracia, de la equidad, de la horizontalidad, la inclusión, están tácitamente incorporados al ejercicio operativo del Colegio. Lamentablemente, sólo queda en letra muerta, por cuanto, ya en el desarrollo de este instrumento normativo interno, se comienza y se termina estableciendo sanciones sin discriminación, ni tolerancia alguna.



Por la falta de Gestión y liderazgo de las autoridades del establecimiento, no existe un código de ética, en el que se encuentren registrados los valores con los que se deberían actuar dentro y fuera de la institución, para de esta manera enseñar con el ejemplo a los estudiantes.

Sin embargo, de ello; y aunque no se refieren los textos en forma explícita a valores en la organización operativa, sin embargo, al constar como principios y fines de la Educación, es importante que se los mencione en este apartado, desde luego razonando en el hecho, de que es imposible que trasciendan los valores a los Estudiantes, si no se incorporan primero en la conciencia de los Maestros.

Al respecto, La Ley Orgánica de Educación, en su Art. 2, literal f, dice respecto de los Principios que: La educación tiene sentido moral, histórico y social; se inspira en los principios de nacionalidad, democracia, justicia social, paz, defensa de los derechos humanos y está abierta a todas las corrientes del pensamiento universal. Esta definición de los fines para los que ha sido creada la educación, nos delinea perfectamente sobre qué soportes de debe levantar la tarea de formar a los Ecuatorianos. Esos mismos valores, se encuentra reproducidos en el Art. 2, igualmente literal f del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación. A su vez, el Art. 3 de la Ley antes comentada, refiriéndose a los Fines, dice en su literal a.- Preservar y fortalecer los valores propios del pueblo ecuatoriano, como su identidad cultural, y autenticidad dentro del ámbito latinoamericano y mundial; descripción que es reproducida también por el Reglamento General, en su Art 3, literal a.

Considerando no obstante, que es nuestro deber sugerir espacios para el ejercicio de los valores en esta área, sugerimos algunas actividades que podrían ser oportunas dentro de ese campo:

- Conocer y manejar los manuales de liderazgo
- Participar activamente en la solución de problemas educativos
- Mejorar la calidad de la educación en el trabajo en equipo



Cuál será el aporte de la proponente?

- Trabajo en equipo
- Participación total
- Participar en todas las actividades
- Participación activa
- Puntualidad
- Compromiso de aportar con las experiencias
- Participación activa en los talleres

A qué se compromete la proponente?

- A socializar los manuales de gestión, con los colegas en el colegio
- A cumplir con la agenda de trabajo
- A compartir experiencias y socializar el evento
- A multiplicar el evento y a optimizar el tiempo
- A cumplir con el rol de acuerdo a las funciones.
- Observar, analizar, comparar, ordenar y graficar las ideas esenciales y secundarias.
- Reflexionar, valorar, criticar y argumentar sobre conceptos, hechos y procesos de estudio.
- Indagar, elaborar, generar, producir soluciones, nuevas alternativas del pensamiento y formas de actuar.
- Maestros en un sistema organizado, encargados de administrar asesorar, evaluar y tomar decisiones oportunas y eficaces

5.3.3 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES

Revisados los documentos internos de la Institución Educativa, en la que se realiza la investigación podemos verificar que, el Reglamento Interno que está obsoleto por qué no se adapta a la realidad del Colegio, no contiene normas referentes a la práctica y enseñanza en valores, al no poseer un Manual de Funciones demuestra



debilidad en la Administración de las Autoridades del establecimiento, y poca colaboración del personal docente, y Administrativo, debido a que debe haber más gestión y liderazgo para que se pueda trabajar en los instructivos necesarios para la buena marcha del colegio.

La contratación del personal del "Colegio Santa Isabel" está exclusivamente bajo la dirección del Rector; pudiendo esta Autoridad consultar, si cree conveniente al Consejo Directivo.

Es de entender, que la selección del personal, debe realizarse mediante entrevistas directas, en las que, los criterios fundamentales sean la idoneidad y la adecuada preparación del profesional; quien además debe conocer con claridad el PEI del colegio, y estar dispuesto a trabajar en un proyecto educacional, orientado por los valores humanos y el respeto a las relaciones culturales existentes dentro de la comunidad.

En términos financieros el colegio está financiado por el presupuesto general del Estado.

Se Podría decir que desde el "deber ser", la gestión administrativo financiera del colegio, debe estar atravesado por un conjunto de valores, indispensables para poner un sello de honestidad y transparencia a esta importantísima área de la administración institucional. Pero no sólo con la dimensión ontológica de los valores teóricos, podemos sentirnos satisfechos; por ello la sociedad ha considerado que es indispensable, - por cuanto existen antecedentes que invitan a pensar que, tener dinero en las manos, es una fuente constante de tentaciones – ; que se proceda a la creación de una serie de normas, para implementar no sólo conceptos positivos a la gestión, sino inclusive fortalecerlos con la amenaza de una pena, a quien se aparte de la probidad; llegando el Código Penal a establecer fuertes sanciones de hasta reclusión mayor, a quienes sean encontrados culpables del delito de peculado.



La Constitución de la República, en su art. 83, al hablar de los deberes y responsabilidades de las Ecuatorianas y los ecuatorianos, dice en su numeral 8: Administrar honradamente y con apego irrestricto a la Ley, el patrimonio público, y denunciar y combatir los actos de corrupción. A ello, se debe agregar el numeral 12 de la misma norma: ejercer la profesión u oficio con sujeción a la ética. Pero si estos mandatos morales, no son suficientes, la misma Constitución, en su Art. 211, instituye a la Contraloría General del Estado como un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos públicos.

Con la finalidad de orientar los procedimientos financieros en las instituciones del estado, se ha creado la Ley de Regulación del gasto público, dedicado enteramente a controlar que la inversión pública sea eficiente.

Ya en el campo educativo, encontramos normas generales, que determina la forma de asistencia del Estado, sin pormenorizar mecanismos de control; entendemos que ello se debe a la existencia de los organismos públicos y las normas antes mencionados.

La actividad financiera lo administra el departamento de Colecturía, bajo el control interno del Consejo Directivo. Las partidas presupuestarias son restringidas a su radio de acción, sin que existan saldos sobrantes para actividades de capacitación o inversión en talleres de liderazgo y Valores.

En la inversión del presupuesto se ha puesto más empeño en las necesidades materiales, tales como; implementación de aulas, adquisición de pupitres, y otras obras de infraestructura física; pero se ha descuidado totalmente la inversión en el factor humano.

5.3.4 DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES

En este acápite, conceptualizamos la relación, en virtud del vínculo que existe entre la Institución y la comunidad del cantón.



El Colegio Nacional Sta. Isabel, es el único que tiene el carácter de fiscal en el cantón del mismo nombre. La falta de otras instituciones, ha creado una diversidad de problemas, entre ellos, la concentración de todos los egresados de la primaria en sus aulas, con todas las complicaciones físicas y académicas que ello genera; pero, por otra parte, al no existir otro establecimiento que permita el "contrapeso", no se ha producido una sana competencia, que permita mejorar su dimensión humanista y académica. De esta forma el Colegio Nacional Sta. Isabel, se encarga de formar a un elevadísimo porcentaje de la población cantonal. Aunque no existen estadísticas al respecto, creemos que por lo menos el 80% de los jóvenes del cantón y la región, han ingresado a sus aulas. De tal manera que la vinculación entre el Colegio y la Comunidad cantonal, es muy significativa.

Desde la visión del Colegio, se ha venido impulsando la formación de jóvenes que respondan a las aspiraciones de las familias del cantón; lamentablemente los desincentivos económicos y legales, han dejado como consecuencia, el poco interés de los estudiantes, por insertarse en las áreas de producción agropecuaria, que debería ser la gran vocación de su espacio territorial. Por ello el Colegio más se ha orientado a preparar a los jóvenes para su carrera universitaria.

No encontramos en la Ley, respaldos legales que determinen las formas de articularse con la comunidad. De hecho, sólo cuando se habla de establecimientos ubicados en las zonas suburbanas, rurales y fronterizas, la Ley Orgánica de Educación en su Art. 33 dice que: El Ministerio organizará obligatoriamente programas que tiendan al desarrollo integral de la comunidad. Por su parte, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, cuando habla de las acciones sustitutivas del trabajo de investigación, para efectos de obtención del título de bachiller, dice en su Art. 242: Para los casos de participación de los alumnos en programas de alfabetización, forestación, salud, conservación y mejoramiento ambiental, o de servicio comunitario...; creando de esta manera una posibilidad de vinculación directa entre el estudiante y la comunidad.



El Colegio no ha creado departamento, sección, comisión, u otro organismo, encargado de las relaciones ente el Establecimiento y la comunidad; ni se ha confiado a Maestro o Autoridad alguna, esta tarea; más bien, toda relación, se establece y mantiene a nivel bilateral, esto es Colegio y Padre de Familia.

Únicamente el Comité Central de Padres de Familia, aunque no en el contexto comunitario, es la contraparte en las relaciones externas Colegio - comunidad.

Qué valores deben colocarse en medio, para que esta vinculación sea positiva y de alto valor ético?

Creemos que en este caso, la horizontalidad, el respeto a los valores comunitarios, la democracia, la propia inserción de los estudiantes en programas de mejoramiento comunitario, nos dicen en un lenguaje no escrito, la forma como ha de manejarse esta relación.

En el ejercicio de esta vinculación, se trabaja en alfabetización con los estudiantes de los quintos cursos. Existe la proyección para trabajar en la prevención de alcohol, drogas y fortalecimiento de valores con las escuelas y organizaciones barriales, a través de un plan de acción preventivo y formador, con la participación del comité Central de Padres de Familia, y de la organización estudiantil.

En la búsqueda de terapia para estudiantes con desajustes, se mantienen relaciones con el Centro de Protección de Derechos, el INNFA, la Junta cantonal de la Niñez y la Adolescencia, el Hospital José Félix Valdivieso; y, con los padres de familia.

Si bien se han cumplido acciones importantes, sin embargo, creemos que falta mucho por hacer. La participación de los padres en el proceso educativo debe ser de principal importancia para el establecimiento. Creemos necesario que se implemente las Escuelas para Padres, dirigidas por los profesores guías de curso, en los que se tratarían temas relacionados con la problemática familiar y el desarrollo psico-social de los estudiantes, según su nivel de aprendizaje.



5.4 ANÁLISIS FODA

De la aplicación de esta herramienta de diagnóstico, se pueden extraer algunos elementos relevantes:

5.4.1.- FORTALEZAS y DEBILIDADES

FORTALEZAS.-

- a. Muy buena infraestructura física. El Colegio cuenta con suficientes aulas para sus veintitrés paralelos, un estadio, canchas deportivas, un escenario deportivo cubierto, baños suficientes, y en buen estado; una granja agrícola, e inclusive un predio de unas cincuenta hectáreas como patrimonio institucional. En este campo, el Colegio está bien servido.
- b. Aceptable equipamiento institucional. Pupitres unipersonales para todos los estudiantes, un laboratorio de computación en regular estado, una biblioteca con dotación importante de libros, un laboratorio de biología, otro de física; falta sin embargo, la actualización permanente; equipos de última tecnología, y la reposición permanente de aquellos implementos que van quedando obsoletos.
- c. Padres de Familia colaboradores. Los representantes de los estudiantes, han mantenido una actitud de permanente apoyo a la Institución y a sus autoridades de turno. Respaldan continuamente toda iniciativa que se oriente al mejoramiento del colegio; apoyan inclusive económicamente la gestión, sin regateos.
- d. Aceptación de que existen problemas internos, e interés por superarlos. Se incluye este apartado como fortaleza, porque es un primer paso a la búsqueda de la superación. Se acepta que existen diferencias profundas entre docentes, que los ha disgregado; y aún diferencias mayores entre



maestros y Autoridades; sin embargo, el reconocimiento de este problema, es el inicio del mejoramiento; entonces, la fortaleza estriba en que su aceptación es el comienzo de la transformación para bien de la Entidad.

- e. Reconocimiento de que existe falta de capacitación técnico pedagógica, pero que existe interés por superar esta limitación. En el mismo contexto anterior, los Maestros manifiestan su predisposición para iniciar procesos de capacitación para ser docentes de calidad. La fortaleza la constituye este empeño por ser mejores.

DEBILIDADES.-

- a. Resistencia al modelo de Gestión de las Autoridades.- Aunque se reconoce que la gestión en el campo de la infraestructura está bien, se hace hincapié en el hecho de que la gestión humana, deja muchas inconformidades y reproches.
- b. Reglamento interno obsoleto, y ausencia de normas. Por no haberse actualizado el Reglamento interno desde 1985, ha caído en el anacronismo y en el desuso. La falta de normas que regulen las relaciones internas entre todos los actores institucionales, trae consigo conflictos que agudizan aun más, las ya de por sí, débiles relaciones interpersonales al interior del Colegio.
- c. Falta de actualización técnica en planificación evaluación y técnicas pedagógicas. Aunque existe el deseo de los docentes en su gran mayoría, por participar en actividades de mejoramiento técnico pedagógico, sobre todo en áreas sensibles, como planificación, evaluación, metodologías activas, uso de herramientas informáticas; sin embargo, no se ha iniciado hasta ahora un taller específico en este sentido.



- d. Gestión administrativa excluyente, y personalizada en las Autoridades. Se concluye en el hecho de que, la gestión administrativa, no se basa en principios democráticos. Las autoridades del colegio, incluido el Consejo Directivo, no asumen el papel de mandatarios de los docentes, sino que asumen posiciones individuales, a veces divorciadas del sentir de los maestros, lo que no permite que éstos asuman como propias las decisiones institucionales.
- e. Descuido total en área de valores.- o se ha incorporado ni en los contenidos en las mallas curriculares, la formación en el área de valores humanos, quedando en el absoluto subjetivismo de los docentes, inclusive la "calificación " de sus estudiantes, desde la óptica axiológica; sin que exista ni el ejemplo, ni menos la interiorización de sus conceptos, en la conciencia estudiantil

5.4.2.- OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.-

OPORTUNIDADES.-

- a. Respaldo de Entes Administrativos públicos: Ilustre Municipalidad, Consejo Provincial, y autoridades civiles; área de financiamiento. Se mira como una posibilidad provechosa la existencia de estos estamentos públicos, varios de ellos, con recursos económicos, para apoyar a los planteles educativos, que ya en el pasado, han canalizado importantes recursos para beneficio del Colegio.
- b. Respaldo del Gobierno al sector educativo. Mejoramiento de sueldos. No todos los gobiernos de turno han apoyado decididamente a la Educación; pero se mira que al momento actual, existe una inversión significativa para el mejoramiento de esta área del País. El incremento de sueldos, es un buen síntoma de ello; pues ayuda a que el maestro, sea cada más profesional, y docente a tiempo completo.



- c. Cursos de mejoramiento impartidos por el MEC.-Aunque no todos los docentes pueden asistir a estos cursos; sin embargo, son un aporte valiosísimo para el mejoramiento profesional. Algunos de esos talleres se han dictado en el propio cantón Sta. Isabel, y un gran número de maestros del Colegio han asistido a ellos, mejorando su calidad de Docentes.
- d. Disponibilidad gratuita de textos escolares para el ciclo básico.- La escasez de recursos económicos en las familias, fue durante mucho tiempo un obstáculo para el ingreso de niños y adolescentes provenientes de hogares pobres. Con las matrículas gratuitas, y los textos escolares sin precio, se soluciona un problema grave de muchas familias, y el Colegio se consolida sirviendo a todos los habitantes del cantón.
- e. Credibilidad y confianza de Padres de familia de toda la región. Más de mil doscientos estudiantes en un cantón relativamente pequeño, con cuenta de que, la comunidad cree en el Colegio Nacional Sta. Isabel, y está respaldando su crecimiento institucional. No sólo los padres de familia del cantón, sino de la región entera, creen y apoyan al Colegio.

AMENAZAS.-

- a. Tendencia a incrementar el consumo de alcohol y droga. Aunque el consumo no es al interior del Colegio, se refiere al peligro que se cierne sobre la juventud con estos males sociales. Se hacen indispensables, labores de prevención, a través del reforzamiento de los valores, cuanto de una adecuada normatividad de consensos.
- b. Presencia cercana al Colegio de lugares de expendio de licor y cigarrillos. Falta la gestión administrativa externa, para involucrar a las Autoridades del cantón. Se requiere también normativa interna.
- c. Falta de orientación por parte de los señores padres de familia sobre valores. Educación sexual a sus hijos. Se recalca, pero no se definen en los planes operativos, ninguna actividad para poder neutralizar esta especie de amenaza, que sobre todo, constituye un riesgo para las estudiantes adolescentes, que eventualmente pueden afrontar embarazos no deseados.



5.4.3 Matriz FODA

A continuación se transcribe la matriz del FODA, aplicado al interior del Colegio. En el planteamiento y desarrollo de la técnica de diagnóstico, participó directamente la que suscribe esta propuesta.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Muy buena infraestructura física.2. Aceptable equipamiento institucional.3. Padres de familia, colaboradores.4. Aceptación de los actores institucionales, de que existen problemas al interior del Colegio.5. Reconocimiento de que falta capacitación técnico pedagógica, e interés por superarlo.	<ol style="list-style-type: none">1. Resistencia al modelo de gestión de las Autoridades.2. Reglamento interno obsoleto, y ausencia de normas.3. Falta de actualización técnica en planificación evaluación y técnicas pedagógicas.4. Gestión administrativa excluyente, y personalizada en las Autoridades.5. Descuido total en área de valores.
OPORTUNIDADES.	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Respaldo de Entes Administrativos públicos: Ilustre Municipalidad, Consejo Provincial, y autoridades civiles; área de financiamiento.2. Respaldo del Gobierno al sector educativo. Mejoramiento de sueldos.3. Cursos de mejoramiento impartidos por el MEC4. Disponibilidad gratuita de textos escolares para el ciclo básico.5. Credibilidad y confianza de Padres de familia de toda la región.	<ol style="list-style-type: none">1. Tendencia a incrementarse el consumo de alcohol y Droga2. Presencia cercana al Colegio de lugares de expendio de licor y cigarrillos.3. Falta de orientación por parte de los Padres de familia sobre valores, y Educación Sexual a sus hijos.



5.5.1 RESULTADOS

El Colegio Nacional "Santa Isabel", ubicado en la calle Rafael Galarza del Cantón Santa Isabel, Provincia del Azuay, fue creado el 29 de agosto de 1969, es de sostenimiento fiscal, cuenta con doble jornada: sección diurna y nocturna; el año escolar se encuentra organizado por trimestres y tiene tres bachilleratos: Físico matemático, Químico Biólogo y Contabilidad. Su comunidad estudiantil está constituida por 1202 alumnos; y equivale proporcionalmente hablando, al cuatrocientos por ciento, en relación a su primera década de creación. Cuenta con 49 profesores, de los cuales, 24 laboran bajo la modalidad de contratos anuales; siete empleados administrativos y dos de servicio. De la totalidad de Estudiantes 925 alumnos están matriculados en la Sección Diurna y 277, en la Sección Nocturna.

Ofrece Bachillerato en Humanidades Modernas con sus especializaciones en ciencias Químico Biológicas y Físico Matemáticas, y Bachillerato Técnico en Contabilidad en las Secciones Diurna y nocturna. El Bachillerato Técnico en la especialidad agrícola, se encuentra suspendido desde el año lectivo 2008 - 2009, por falta de interés de Estudiantes que quieran optar por esta carrera.



5.1.1 DE LOS DIRECTIVOS

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		
b. Coordinadores de área	5	100
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

De La encuesta realizada a los directivos del Colegio Nacional Santa Isabel se puede apreciar que el liderazgo en este campo, lo ejercen los coordinadores de área. El 100% de los maestros, se manifiestan en este sentido; situación que bien pudiera interpretarse como de adecuada organización con delegación de funciones; pero que, de la articulación con otros parámetros, se evidencia más bien, en una debilidad del liderazgo.

Tabla 7

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

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. El número de miembros de la institución	4	80
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	20
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		



Cuando se considera el Tema: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización; el 80% de los encuestados manifiestan que se toma en cuenta el número de miembros de la institución; y solo el 20% se refiere a los resultados obtenidos. Se prioriza la trascendencia y el valor institucional, en la cantidad de educandos, antes que en la calidad educativa, y menos en el aporte social que brinda el Colegio a la comunidad. Los mismos maestros, han renegado de su potencial. Los conceptos se han trastocado; tiene que realizarse una gestión importante para recuperar el valor de la calidad académica, y de la medición del éxito por los resultados obtenidos.

Tabla 9

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN INSERTAS EN EL MANUAL DE NORMAS

Aspectos que se toma en cuenta	F	%
a. Sí	5	100
b. No		
TOTAL		

Se interroga si las tareas de los miembros de la Institución se encuentran en un manual de normas. Las respuestas son categóricas, afirmando un 100% que si. Sin embargo, en el Colegio no existe un manual de funciones, el Reglamento Interno, está obsoleto, y se lo archivado; entonces a qué se refirieron los Directivos?

Posiblemente entendieron que las normas a las que se refiere la encuesta son las constantes en la Ley Orgánica de Educación y su reglamento. No existen normas internas, el reglamento interno requiere de una reforma urgente; síntomas de debilidad en la gestión administrativa.



Tabla 10

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toma en cuenta	F	%
a. Sí	5	100
b. No		
TOTAL		

EL clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.El 100% de los Directivos manifiestan que sí existe ese clima; con lo que se demostraría que al menos entre los miembros del Consejo Directivo, siempre llegan a consensos respetando sus Diferencias. El liderazgo orientado a la democracia y a la búsqueda de consensos, se ha centrado exclusivamente en el área Directiva.

Tabla 11

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toma en cuenta	f	%
a. Sí	4	80
b. No	1	20
TOTAL		

Respecto del interrogante: Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos?El 80%dice que sí y solo el 20% dice que no. Los resultados nos llevan a la conclusión de que el Rector, no concentra las funciones, o ejercicio del poder, exclusivamente en su ámbito personal; y que por consiguiente confía en los demás directivos, con quienes comparte responsabilidades. Sin embargo, si analizamos estos resultados, con conjunto con la opinión de los demás docentes, que se pronuncias sobre temas conexos, existe una notoria contradicción, por lo que se



debe considerar como poco creíble la respuesta a este apartado, con el fin de no distorsionar los elementos de soporte de la propuesta.

Tabla 12

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se Promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	f	%	F	%
A	Excelencia académica	1	20	4	80		
B	Desarrollo profesional de los docentes			5	100		
C	La Capacitación continua de los docentes	1	20	4	80		
D	Trabajo en equipo	1	20	4	80		
E	Vivencia de valores institucionales y personales	1	20	4	80		
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	20			4	80
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	20	4	80		

Con relación a la pregunta: Su administración y liderazgo del centro educativo promueve la excelencia académica solo el 20% tiene una respuesta afirmativa mientras que el 80% responde a veces; a la pregunta se promueve Desarrollo profesional de los docentes el 100% de los directivos responden a veces; cuando contestan el literal e.- que trata de la vivencia de valores institucionales y personales el 80% dice a veces y sobre la participación de padres de familia el 80% responde nunca. Todo esto nos indica la falta de Gestión y liderazgo democrático que mantienen los Directivos en el Centro educativo. Cuando respondenal literal g.-



Delegación de funciones a los grupos de decisión el 80% delega a veces; y, sólo el 20% delega funciones siempre; lo que contradice al literal a.- de la tabla 11 en la que manifiestan en un 80% si delegan funciones.

Tabla 13

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se Promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	f	%	F	%
A	Son innatas	2	40	3	60		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	80	1	20		
C	Se adquiere a partir de la experiencia	2	40	3	60		
D	Se desarrolla con estudios de gerencia	4	80	1	20		
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	2	40	3	50		

Según las respuestas obtenidas de la encuesta a directivos, se puede deducir que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución educativa, se logran estudiando, es decir son aprendidas, ya que el 80% se manifiesta: Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y se desarrollan con estudios de gerencia. Desde luego se abandona por completo la idea de que existen líderes natos, y que desde luego, muchos de ellos, se forman en el ejercicio diario, dentro de una empresa u organización. Esa misma concepción del liderazgo, descubre un abandono de la tarea de promoción de nuevos orientadores sociales,



pues según este resultado, quien no estudia para ser líder, jamás llegará a serlo. Es urgente entonces, que se trabaje sobre el tema de conducción, orientación y si es necesario, deben organizarse talleres para el fortalecimiento de las aptitudes, que pueden reposar dormidas en un líder en potencia.

Tabla 14

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

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

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar. “Los directivos promueven el uso de la información de resultados de desempeño de los actores del entorno educativo” el 100% dice: siempre; sin embargo, surge de inmediato un interrogante adicional: Cómo se mide el desempeño de los docentes y Directivos?. Según otros resultados de la investigación No se han realizado jamás evaluaciones a los maestros, ni a los directivos. Entonces, cómo se pueden medirse los resultados de desempeño? Acaso, considerando únicamente el número de



estudiantes que reprueban el año escolar?. Al compaginar resultados de unos y otros instrumentos de investigación, se presentan contradicciones notorias que pueden desorientarnos inclusive conceptualmente. Es posible que las respuestas no tengan un alto soporte de objetividad, o que se responde para satisfacer a alguien. En todo caso, todo ello demuestra una debilidad enorme en la gestión institucional.

Tabla 15

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se Promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	f	%	F	%
A	De dirección(director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	5	100				
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	100				
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	100				
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	100				
E	Otros (¿cuáles?)	0	0				

De acuerdo con las respuestas de los directivos el colegio cuenta en un 100% con todos los organismos de Dirección, Gestión, Coordinación, Técnica. No se puede dudar de la información; sin embargo, lo que se ha podido saber es qué tan eficientes o ejecutivos son cada uno de estos organismos? Un Colegio que podrá insertarse dentro de la categoría de "grande", cuenta con todos los estamentos organizaciones; pero ello, no garantiza por sí mismo, la prestación de un servicio de calidad.



Tabla 16

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se Promueve	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	f	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	80	1	20		
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	0		5	100	0	
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	20	4	80	0	
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	1	20			4	80

Las conclusiones son inmediatas. Los equipos educativos, se dedican simplemente a cumplir con su deber, sin importar la relación con los demás integrantes del grupo, ni tampoco la socialización de los problemas, para buscar soluciones en equipo; y menos aun, formular políticas de coordinación de actividades docentes. No importa entonces el ambiente de trabajo, ni interesan los enfoques corporativos; nada, simplemente se cumple con llevar a cabo la evaluación o seguimiento global – ni siquiera personalizado – de los alumnos. No existe entonces un interés por la forma de trabajo, demostrando un inexistente liderazgo educativo a nivel de maestros, y



menos a nivel de equipo. Nadie intenta asumir una conducción diferente; solo se cumple con buena intención y nada más. Debe reforzarse una gestión en donde la participación solidaria, sea la base para la solución de conflictos, así como, para plantear una nueva propuesta en la que exista coordinación permanente de los procesos.

Tabla 17

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Se Promueve	SI		NO	
		f	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	100		
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	100		
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	100		
D	Mantener actualizada la metodología.	5	100		
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	100		
F	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.			5	100
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	100		
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	100		
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	100		
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.			5	100



Una interpretación asilada de los procesos, podría inducirnos con toda seguridad al error; pero si se articula la información parcial de ese apartado con la investigación en otros campos, nos encontramos entonces con contradicciones insalvables.

Cuando se realizó el análisis de la estructura orgánico funcional del Colegio, se determinó que no existe en el plantel más que un solo departamento: el de orientación y bienestar estudiantil. No existe por tanto departamento didáctico alguno. Hemos de entender entonces que, los encuestados, se refieren a las áreas académicas de la institución; las que no tienen fines didácticos, sino únicamente se dedican a la planificación del área, así como de la revisión y aprobación de los instrumentos de evaluación. En consecuencia, podríamos suponer que los docentes, se refieren potencialmente a lo que podría hacer un departamento didáctico bien estructurado, antes que, a los que hacía el departamento inexistente, al momento de la aplicación. Grave debilidad en el ámbito del liderazgo docente, que amerita un tratamiento impostergable, a nivel de capacitación.

Tabla 18

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Se Promueve	SI		NO	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	80	1	20

Las respuestas a este interrogante, nos inducen a pensar en algo cercano a la eficiencia. La institución educativa tiene un importante trabajo en la gestión pedagógica y de diagnóstico para dar soluciones a los problemas de los diversos grupos humanos de la comunidad; según lo expresan los encuestados, hasta en un 80%. Cómo entender esta respuesta, si a nivel institucional, se reconoce que no



existe ninguna articulación con la comunidad, ni se ah creado un organismo encargado de las relaciones con esa comunidad?. Apenas si se vincula el Colegio con su entorno, a través de los trabajos de desarrollo comunitario que son escasos y aislados. Es necesario transparentar los conceptos que los maestros tengan de su propio colegio. Mientras más sinceros seamos, más próximos estaremos de la solución de problemas, y la superación de deficiencias. Debe imprimirse un liderazgo marcado por la honestidad, y cruzado por valores que no permitan mentirse a sí mismo.

Tabla 19

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

Orden	Se Promueve	SI				NO	
		f	%	f	%		
A	Reingeniería de procesos	5	100				
B	Plan estratégico	5	100				
C	Plan Operativo Anual	5	100				
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes					5	100

La institución cuenta con una planificación educativa, la misma que se apoya en la reingeniería de procesos 100%, el Plan Estratégico 100%, el Plan Operativo Anual 100%; se consideran los proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes, siendo este último aspecto el más débil. Otra vez, un liderazgo falto de sinceridad; pues ha quedado anotado anteriormente que No existe Plan Operativo Anual exclusivo del Colegio, sino únicamente uno concebido para toda la Unidad Territorial de la zona. No se ha desarrollado reingeniería alguna de procesos en el colegio; y finalmente se ha demostrado que el plan estratégico de la Institución, sólo es una reproducción de otros planes de años anteriores, a tal punto que insiste en acciones ya superadas, como aquellas de construir nuevas aulas con el aporte del Consejo



Provincial, o del área de Agrícola que ya desapareció años atrás. Un liderazgo atravesado por los valores de la sinceridad y la transparencia en los docentes, se hace muy necesario.



5.1.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Tabla 20

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
6 El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	1	4	14	56	10	40
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.	5	20	15	60	5	20
3 La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	7	28	15	60	3	12
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.	4	16	8	32	13	52
5 Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	7	28	12	48	6	24
6 Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	4	16	17	68	4	16
7 En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	8	32	16	64	1	4
8 Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	12	15	60	7	28
9 Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	8	16	64	7	28
10 Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	3	12	19	76	3	12
11 Admiro el liderazgo de las autoridades educativas.	3	12	13	52	9	36
12 Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director / rector del centro educativo	7	28	15	60	3	12
13 Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área académica	1	60	8	32	2	8
14 Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa- financiera.	1	48	11	44	2	8
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	16	16	64	5	20
16 Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	1	4	21	84	3	12



1.- Cuando se sondea en la concepción y percepción que tienen los mismos docentes, respecto de su ejercicio con una dosis de liderazgo, los resultados sí que son preocupantes. Un 96 % se manifiesta en forma negativa cuando se les pregunta si, consideran que el líder docente deber ser esencialmente cuestionador de los procedimientos tradicionales, como soporte de transformación. De la misma manera, se reconoce (80%) que en la realidad, no existe una innovación, mediante el uso de ese cuestionamiento; pero los indicadores más determinantes son aquellos que se refieren al tema de valores; pues un 96% se pronuncia negativamente a la pregunta de que si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Los resultados de la encuesta permiten entrever el total grado de desconfianza, de división interna, y del poco interés por adoptar tareas que se orienten al cambio institucional, desdiciendo de esta manera, afirmaciones positivas irreales de otros apartados.



5.1. DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Tabla 21

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	F	%	F	%	F	%	f	%
1. El Director/ rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	1	4	5	20	16	64	3	12
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	16	64	8	32	1	4		
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	12	13	52	8	32	1	4
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	21	84	3	12	1	4		
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	24	96	1	4				
6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en "Valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitario.	1	4	12	48	12	48		
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	1	4	5	20	17	64	2	8
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	1	4	6	24	16	64	2	8
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	14	56	9	36	1	4	1	4
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	1	4	12	48	11	44	1	4
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	23	92	1	4	1	4		
12. Se realiza trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	2	8	18	72	5	20		
13. Los docentes se siente comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	1	4	13	52	10	40	1	4
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	1	4	3	12	13	52	8	32



Para los estudiantes, las autoridades hablan mucho y escuchan poco 84%. Tal vez esa sola conclusión permite definir de cuerpo entero la visión que los estudiantes tienen de la gestión administrativa. De la misma forma aquella de propiciar que los estudiantes hagan siempre lo mismo, de la misma manera, y en el mismo tiempo 100%. Reconocido por ellos, con una amplia mayoría, dejan entrever que se ratifica el uso de metodologías pasivas, repetitivas, sin reconocer las diferencias individuales, y cosificados en los resultados. Sobre los valores, simplemente se ratifica lo que ya se ha dicho en otras ocasiones: Que, la ética y los valores no se están enseñando con ejemplo, 84%.



5.1.4 DE LOS PADRES DE FAMILIA

Tabla 22

	CA		A		D		CD	
	F	%	f	%	f	%	f	%
1. El rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia para tomar decisiones.	3	12	9	36	12	48	1	4
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los padres de familia.	8	32	13	52	3	12	1	4
3. El liderazgo de las autoridades le lleva a usted a comprometerse con las actividades o proyectos en beneficio del colegio.	5	20	19	76	1	4		
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas actividades con los padres de familia	12	48	10	40	2	8	1	4
5. En las asambleas de padres de familia los profesores le reciben con calidez y escuchan sus opiniones	4	16	10	40	11	44		
6. Los docentes conocen de alguna manera la situación personal y familiar de sus estudiantes.	3	12	16	64	4	14	2	8
7. El profesor propone actividades con los padres de familia, como talleres, charlas o conferencias	2	8	7	28	10	40	6	24
8. Los métodos de enseñanza son los más adecuados para que sus hijos se preparen de la mejor manera y afronten los desafíos de la sociedad.	2	8	11	44	8	32	4	16
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los padres de familia.	9	36	9	36	6	24	1	4
10. En las asambleas se dan oportunidades para que los padres de familia o representantes expresen sus opiniones	6	24	15	60	4	16		
11. Las autoridades son quienes deciden que se hace en esta institución.	14	56	7	28	2	8	2	8
12. Cuando usted visita el colegio siente un ambiente de cordialidad, respeto y consideración, por parte de las autoridades y profesores.	2	8	22	88	1	4		
13. Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	2	8	20	80	3	12		
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los profesores de su colegio.	4	16	15	60	6	24		



Los Padres de familia, perciben en general que las Autoridades hablan más y escuchan menos – 84%; sin embargo, también reconocen que sí se sienten motivados a aceptar las decisiones institucionales en función del liderazgo del Colegio 96%. Esto contrasta con su percepción de que el Rector no considera las opiniones de los padres de familia, para tomar decisiones 52%; aunque no obstante ello, un 92% se siente comprometido con la gestión y liderazgo de las autoridades administrativas. Sería importante que se reconozca que, aunque los padres de familia, no están conformes con la forma de tomar decisiones, sin embargo la acatan y hasta se comprometen con ellas. Un liderazgo que se sustente en la motivación a participar a nivel de todos los estamentos del Colegio, con toda seguridad podría obtener resultados muy halagadores.

5.1.5 DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Matriz 2

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



Matriz de Problemática

Problemas Observados	Causas	Efectos
Problema 1. Pobreza absoluta en área valores	No se predica con el ejemplo. Se minimiza la trascendencia de los valores.	Buen porcentaje de Estudiantes con desórdenes conductuales y conciencias deshumanizadas.
Problema 2. Débil Liderazgo de gestión.	Inexistencia de comunicación horizontal. Toma de decisiones focalizada e inconsulta	Indiferencia de maestros frente a las grandes decisiones. Débil sentido de pertenencia.
Problema 3. Deficiencia normativa	Desactualización o inexistencia de códigos y Reglamentos internos importantes.	Conflictos permanentes tanto a nivel interno, cuanto con organismos externos.
Problema 4 Inmovilismo educativo	No se investiga, ni se aplican procedimientos innovadores en el campo tecnológico y didáctico	Estudiante cosificado, sin ingenio ni creatividad; desconectado de los avances tecnológicos. Alto fracaso Universitario

5.6 DISCUSIÓN

Un acercamiento a la posibilidad de error.

Cuando se trata de interpretar los resultados de una encuesta, entrevista u otra herramienta de investigación; es imprescindible reconocer al posible falibilidad de esos resultados, a partir de las consideraciones subjetivas de los Encuestados o entrevistados.



Existen muchos factores que pueden incidir en la deformación de los resultados, no desde el ángulo de la interpretación que podríamos llamarla – únicamente para efectos de nuestro análisis – alteración “material”; sino más bien, porque la distorsión puede deberse a elementos ideológicos; en otras palabras, los resultados pueden alterarse, no porque se hayan realizado mal las tabulaciones, o porque intencionalmente se alteraron los datos obtenidos; sino porque, los encuestados o entrevistados, pudieron haber expresado algo diferente, a lo que es la realidad; movidos a veces por afectos o desafectos, por compromisos, o inclusive por rencores, deformando con ello, una realidad objetiva e incontrovertible, llevándonos a una posible inducción al error.

No podemos sin embargo, evitar que esta posibilidad real se presente; ni es nuestra responsabilidad si esto ha ocurrido; nuestro objetivo se centra en obtener resultados a partir de la aplicación de las herramientas de estudio. Si se faltó o no a la verdad, sólo los participantes en las encuestas o en las entrevistas lo saben. Creemos sin embargo en la honestidad y sinceridad de los directivos, maestros, estudiantes y padres de Familia, y por ello, concedemos a sus respuestas, la credibilidad que se merecen. Por otra parte, conceptualmente hablando, no podemos sostener una investigación, convencidos de que la falta a la veracidad es importante y hasta decisoria. Optemos más bien, por partir del concepto de que, todos quienes han formado parte de este estudio, han practicado durante todo este tiempo el ejercicio de la verdad, como doctrina que permanentemente ilumina sus actos.

Con el anunciamiento de estas premisas, y sin descartar enteramente la posibilidad del error; es hora de generar la discusión propiamente dicha:

El análisis de los resultados de las Encuestas, nos orientan a la determinación de cuatro grandes problemas por los que atraviesa el Colegio Nacional, que según nuestro criterio, ameritan una atención esmerada.



5.6.1.- POBREZA ABSOLUTA EN EL ÁREA DE VALORES.

Antes de iniciar el análisis de este apartado, consideramos necesario hacer una digresión, con el objeto de profundizar brevemente en la conceptualización de los Valores y la importancia que ha merecido a nivel de la Institución. Cuando se ha planteado la entrevista, al requerírseles a los Directivos un criterio respecto a la existencia de valores institucionales; simplemente se deja la hoja en blanco; aceptando implícitamente la mayoría, que no identifican valor alguno en el enfoque institucional. A veces se puede suponer que el concepto de valores está rodeado de ambigüedades; sin embargo, cuando se interroga sobre cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos, la respuesta es un poco genérica y superficial; se dice simplemente: puntualidad, respeto, honestidad, entre otros, pero sin demostrar articulación alguna con el espectro curricular o institucional. Más bien cuando se habla de antivalores, se ha abundado en su señalización. Todo ello, demuestra que se siguen considerando a los valores, como expresiones del mundo subjetivo de las personas.

CAUSAS.- Se reconoce prácticamente en todos los estamentos del Colegio, que existe una notable deficiencia en la enseñanza de los valores. Muy decidor es el resultado en la encuesta, respecto de que, si la Administración promueve vivencias de valores institucionales y personales. La apreciación negativa es del 80% (tabla 12). Cuando se interroga a los maestros si es que, los valores predominan en las decisiones de Directivos y profesores, un 96 por ciento, opina con criterios de debilidad o inclusive negativismo (tabla 20 de la encuesta). De la misma manera, los estudiantes, al contestar el interrogante: "La ética y los valores se enseñan con el ejemplo", entendiendo que se refieren al contexto de su Colegio, contestan en un 84% con apreciaciones negativas (tabla 21 de la encuesta). A su vez los padres de familia, a la misma pregunta, se manifiestan con criterios negativos, en el orden del 84% (tabla 22 de la encuesta).

Las conclusiones obvias que se obtienen del análisis, son: La percepción de los maestros es que, los valores no se han constituido en el faro que ilumine el pensamiento de los directivos al momento de tomar decisiones; por consiguiente, se



ven empujados a ignorar o inclusive a oponerse a ciertas disposiciones del administrador, porque las consideran desacertadas, o que los afecta en el campo individual. De la apreciación de los estudiantes, el resultado es más grave, porque no vislumbran un comportamiento ético ni con incorporación de valores, en el proceso de aprendizaje. Cómo esperar que, exista un criterio de pertenencia y compromiso tanto con la gestión de los directivos, cuanto con la labor del maestro y de sus estrategias pedagógicas, si no se cree en ellos?

EFFECTOS

No hacen falta mayores reflexiones para entender el comportamiento de los estudiantes bajo estos paraguas mentales. Los estudiantes se vuelven inconformes, rebeldes sin causa, con inclinaciones hacia los actos indisciplinarios que obligan a la suscripción de actas compromiso, o a la intervención de organismos Externos como el Consejo de la Niñez y la Adolescencia, o la intervención de padres de familia; circunstancias que se van volviendo cotidianas. Los maestros son indiferentes respecto de las decisiones de las Autoridades, y cuando no las cuestionan, simplemente las ignoran, creando una brecha insalvable en la comunicación entre Directivos y profesores.

5.6.2 DEBILIDAD EN EL LIDERAZGO EJERCIDO DESDE LA GESTIÓN.

Aunque el tema del liderazgo institucional, puede tener varias aristas; sin embargo, es en el área de apuntalar una gestión administrativa, en donde se nota una respuesta negativa de los maestros. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; en proyección global, el 88 %, contesta con orientación pesimista (tabla 20 de la encuesta). Al preguntárseles a los Estudiantes si el Rector tiene en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes, los resultados determinan que el 76 % se pronuncia en forma negativa (tabla 21 de la encuesta). Cuando se les interroga a los padres de familia, si el liderazgo de las autoridades le lleva a Ud. a comprometerse con las actividades o proyectos en beneficio del Colegio, la respuesta determina que un 80% no se siente incluido en el compromiso (tabla 22). La conclusión es



incuestionable, no creen los profesores, los estudiantes ni los padres de familia, en el estilo de liderazgo de las Autoridades; por estar obligados en nivel de subordinación a aceptar las resoluciones superiores, tienen que acatarlas, pero desde luego que este procedimiento, de manera alguna implica compromiso de interiorización, y menos de empoderamiento de la gestión; apenas un atisbo de resignación, que deja como resultado la falta de apoyo, y alejamiento de los profesores, respecto de la propuesta educativa, pero sobre todo del modelo de gestión aplicado para la eficiencia institucional. Entonces los objetivos del Colegio, la búsqueda de nuevos enfoques y hasta la relación entre directivos y maestros, van a verse afectados por la falta de credibilidad en el modelo.

CAUSAS

Se ha puntualizado en las encuestas, la falta de una comunicación horizontal entre directivos y maestros; por ello la toma de decisiones administrativas no está matizada con el apoyo y la incorporación de los pensamientos y aportes de los profesores, en esas tomas de decisiones. A ello se debe agregar la percepción que tienen los diferentes estamentos del Colegio, en el sentido de que, no se respetan ni consultan sus opiniones, sino que las decisiones, se las toma en forma unilateral, por las autoridades del plantel, lo que los aleja de los compromisos.

EFFECTOS

El nivel de articulación y cooperación entre los diferentes estamentos del colegio es evidente y se constituye en un obstáculo severo para el mejoramiento institucional.

La "soledad del Poder", para decirlo parafraseando a un Ex Presidente de la República, se hace más notoria, no tanto por la capacidad de decidir en solitario, sino por el abandono en que se encuentran quienes deben tomar decisiones. Desde luego que, en la otra rívera, los administrados se sienten completamente debilitados por el menosprecio de quienes ejercen poder sobre ellos. El resultado final?: Falta de cooperación e indiferencia respecto del futuro de la Institución.



5.6.3.- NORMATIVA INTERNA DEFICIENTE O INEXISTENTE

El Reglamento interno del Colegio, entró en vigencia en 1993. Desde entonces no ha sido revisado, ni reformado, manteniendo muchas normas completamente desactualizadas e inclusive obsoletas, por lo que, en cierta forma, ha perdido vigencia real, pues nadie se refiere a él ni se lo aplica, por su completo anacronismo.

La práctica, ha sido la de ignorarlo, o guiar los actos, más bien, por las normas contenidas en el Reglamento General de la Ley de Educación. Se han hecho intentos por iniciar un proceso de reformas integrales de esta norma; sin embargo, debido a la desarticulación entre directivos y docentes; y a la existencia de grupos de maestros con intereses diversos, finalmente no se ha podido conseguir este objetivo. Existe, desde hace unos cuatro años un proyecto de reformas elaborado desde la Administración, pero que por dificultades para consensuar en el procedimiento de discusión, no se lo ha conocido ni tramitado hasta la presente fecha.

Los directivos, en su entrevista, reconocen este problema, cuando se les ha interrogado sobre la existencia de un manual que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, la respuesta "débil", corresponde a un 80% (matriz 2). Existen conflictos que subyacen articulados a la inexistencia de normas que sean fuente de solución de problemas. Estas deficiencias, se anotan con énfasis en el diagnóstico realizado mediante el FODA inicial. Es importante puntualizar un aspecto relativamente ignorado; la falta de incorporación de los padres de familia a una actividad orgánica institucional. Los directivos, al requerírseles su criterio sobre la participación de aquellos en las actividades programadas, el 83.33 % dice nunca (tabla 12 de la encuesta).



CAUSAS

Se ha reconocido que la inexistencia de normas, o la incorrecta aplicación de las mismas, han originado conflictos que han rebasado los límites internos de la Institución.

De la revisión de la legislación interna en el plantel, hemos podido verificar que, aparte del desactualizado reglamento interno, no existe un Código de ética, ni un manual orgánico funcional, ni de convivencia, que garanticen el pleno ejercicio de los derechos de quienes forman parte del Colegio. No existe tampoco un manual de funciones, ni normas básicas de procedimiento Parlamentario interno, como tampoco un código que contenga en forma taxativa, estipuladas las sanciones y procedimientos que deben observarse para su aplicación. Esta misma deficiencia, no ha permitido la participación de los Padres de familia, con una incorporación eficiente a las actividades institucionales; pues, al no existir reglamentación al respecto, no se han determinado competencias, atribuciones deberes, facultades de este importante sector de la institución.

EFECTOS

Concretamente, por no existir un manual de procedimientos para la imposición de sanciones a los Estudiantes; con la aplicación de la Ley de la Niñez y la Adolescencia, e inclusive de los principios constitucionales, se han echado abajo resoluciones de los organismos internos del Colegio, dejando entrever una notoria deficiencia en la aplicación de los correctivos a los Estudiantes. Desde luego que, estos actos, van generando precedentes que cada vez inducen a más estudiantes con problemas a acudir a los medios de revisión, tanto en el campo del aprovechamiento cuanto de la disciplina, para obtener la reversión de sus calificaciones negativas.

La falta de una tipificación de sanciones, acarrea discusiones exageradas por defender criterios subjetivos, que finalizan en discusiones y conflictos internos entre



maestros. No se ha creado una especie de jurisprudencia, que sirva de contexto a casos parecidos; generalmente se aplican sanciones con ópticas diferentes para conductas similares, dentro de un mismo año y hasta de un mismo trimestre.

5.6.4.- MERCADO INMOVILISMO EN EL CAMPO PEDAGÓGICO.-

A pesar de la existencia de nuevas corrientes científicas en el área pedagógica o de la incorporación de nuevos contenidos científicos, producto de la investigación que desarrollan los estudiosos de las diferentes ciencias, o inclusive de la invención de recursos tecnológicos de vanguardia que en muchos casos, ni siquiera gravan significativamente la economía institucional; sin embargo, el Colegio materia de nuestro estudio, mantiene modelos superados hace mucho tiempo, con el uso continuo y repetitivo de los mismos textos en los que se formaron algunos maestros décadas atrás.

Pese a que existen en la actualidad cursos, talleres, seminarios, post-grados, y muchas otras formas de superación, inclusive aquellos que se reducen al espacio personal, como el Internet, TV-CABLE, etc., sin embargo, los maestros en muy poco porcentaje participan en estos eventos. Por ello, se reconoce que no se promueve la investigación en el colegio, el 84 % de maestros piensa de esta manera (tabla 20 de la encuesta aplicada los docentes). Cuando se interroga sobre si existe trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 84 % de los maestros se ubican en el campo negativo (tabla 20 de la encuesta). Pero más clamoroso aún, es la respuesta al interrogante de que si se promueven proyectos de capacitación dirigidos a docente y directivos, el 100% de estos últimos dice que NO (tabla 19 de la encuesta). Los Estudiantes, con un 72%, se manifiestan en claro desacuerdo, cuando se les interroga sobre si los métodos de enseñanza en su clase se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación, y la interacción con los docentes (tabla 21 numeral 8). En relación con este interrogante, cuando se pregunta a los estudiantes si en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo; la respuesta es de un cien por ciento, ratificando que así es como se



procede (tabla 21 numeral 5). Este mismo sector, cuando se les pregunta si rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, la respuesta es 96% afirmativa (tabla 21 numeral 4)

CAUSAS

La desactualización de los docentes, la falta de aplicación de metodologías activas; la indiferencia ante los retos de la preparación y capacitación profesional. Poca o ninguna importancia se concede a la Investigación; no existen proyectos sobre el tema, ni se profundiza en la obligación de incentivar el ingenio y la creatividad tanto a nivel de maestros cuanto de estudiantes.

La misma estructura orgánica funcional, no permite que en el Colegio se constituyan clubes con diferentes orientaciones, sean estos de ciencia y tecnología, de excursionismo, de salud, u otros, cuyas metas, sean interesar a los estudiantes en aquellas actividades que despierten su ingenio y los motive a la investigación.

Simplemente se remite la Institución a cumplir con lo absolutamente indispensable, para justificar su existencia en el marco jurídico general de la Ley y los Reglamentos de Educación.

EFECTOS

Bajo nivel académico. El estudiante se identifica con la búsqueda del pase de año, o de la nota de calificación antes que, con el nivel de conocimientos, valores aptitudes o destrezas que pueda alcanzar en su proceso formativo. No se trabaja por competencias, sino replicando el método conductista, sólo se busca el estímulo o castigo de la nota, como fuente de inspiración para el estudio y la búsqueda de superación.



ANÁLISIS VALORATIVO

Todos los elementos que aquí se han resaltado, son consecuencia directa del tipo de gestión que se implementó en el Colegio. Las diferentes aristas del problema, convergen en un sólo vértice central: Un inadecuado liderazgo, que se orientó sólo a un enfoque institucional, el del equipamiento físico, descuidando todo lo demás.

Se considera que la Gestión liderazgo y valores, aplicada en el Colegio, merece un sobresaliente en consolidación de la infraestructura; pero un rango de deficiencia marcada, cuando se trata del área académica, normativa y humana.



6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 CONCLUSIONES.- Cuando se inició este trabajo, una duda inicial, surgió de inmediato: Si se podría o no contar con la colaboración espontánea de los involucrados en el proceso de análisis institucional. Es justo que se reconozca que sí existió tal cooperación, por lo que, el trabajo tuvo su desarrollo absolutamente normal.

Una primera tarea se orientó a la identificación del modelo de gestión que se aplica actualmente en el Colegio. Se verificó que el mismo, se ha personalizado en el Rector, y un reducido grupo de docentes, que conforman los órganos administrativos del plantel. Desde el punto de vista conceptual, este modelo encajaría en lo que se define como: "Sistema de arriba abajo", que se caracteriza por una jerarquización precisa de las atribuciones y competencias de los directivos y subordinados. En el caso del Colegio en Estudio, las normas externas e internas, se han convertido en argumento, para marcar esa jerarquía de manera inflexible.

Es evidente que existen elementos de impacto negativo, que detienen el avance y progreso institucional, que en forma por demás notoria, se han constituido en elementos de oposición a cualquier intento de cambio que requiera el Colegio con urgencia.

Al momento de identificar el estilo de liderazgo del Colegio en estudio, se puede concluir sin mucho esfuerzo, que éste se enmarca en el típico "líder centrado en las tareas", pues, se caracteriza por un ejercicio autocrático del poder, que se mantiene a distancia de la mayoría de maestros, y que sustenta su modelo de gestión en una aparente obediencia incondicional, a las estructuras administrativas y de ejercicio docente que contemplan las leyes y reglamentos, que a la vez, sirven de justificación para imponer criterios restrictivos. Este estilo, ha propiciado la atomización de los docentes, quienes han llegado al extremo de establecer muros infranqueables, eliminando las relaciones con los demás maestros de la institución.



Es indudable que, la división entre docentes, y la distancia que se ha marcado entre éstos y los directivos, constituyen obstáculos para alcanzar un nivel óptimo en el ejercicio institucional.

El cambio en el estilo de liderazgo, es inminente.

Muy trascendente ha sido la conclusión a la que se llega, luego de verificar que todos los actores institucionales, reconocen la pobreza conceptual en el área de valores; lo que obliga a plantear alternativas urgentes, para rescatar este espacio humano fundamental. Pero los valores no se enseñan con medios teóricos, sin embargo, se ha podido constatar que, al menos en años anteriores, inclusive se calificaba con una nota de aprovechamiento, el ejercicio de los valores en la esfera individual de los educandos. Desde luego calificaciones subjetivas, que simplemente tenían por objeto, cumplir un requisito formal, pero que tenía gran impacto en las evaluaciones cuantitativas de los estudiantes.

La normativa interna, y su relación con los valores, es más pobre aún; pues ha quedado claro que, la única norma existente es obsoleta y las otras, que tiene el carácter de obligatorias para todos los planteles, simplemente no existen. Se acepta la necesidad de acometer inmediatamente con su actualización.

Si bien, sobre el tema pedagógico no existen mediciones ni evaluaciones; sin embargo se reconoce que en este campo, existe una notoria debilidad, marcada sobre todo por las informaciones que provienen de los egresados del Colegio, que tienen graves dificultades para poder acceder a la universidad, precisamente por sus limitaciones en el campo académico. Se acepta sin embargo, con algo de sinceridad, que es imperioso mejorar en este campo.

Cumplida la tarea satisfactoriamente, se espera haber respondido a las expectativas de la Universidad, en la forma adecuada, y respondiendo al nivel académico que se busca. La UTPL, determinará si la proponente merece obtener el Título de Magister en Gerencia y liderazgo Educativo.



6.2. RECOMENDACIONES.- Si se cuestiona el estilo de liderazgo institucional, deben los directivos iniciar a la brevedad posible un proceso de cambio de ese estilo, para volverlo más democrático y participativo. La gestión educativa desde la dirección, no se la puede imponer con criterios inconsultos, o focalizados en espacios pequeños de decisión. Si el líder consigue que los docentes se "empoderen" de las decisiones administrativas, no sólo que existirá mayor aceptación, sino que éstos las considerarán como suyas, y las ejercerán sin reparos. Sería edificante que se adoptara un nuevo estilo, pero esta vez con una orientación "Transformacional", que por ser innovadora, e incluyente; permitiría superar la realidad actual.

Es imperioso que la Administración maneje una relación horizontal, y democrática con todos los integrantes de la Institución.

Los Maestros a su vez, deberían propiciar y empujar desde su posición, un procedimiento de consensos y diálogos para evitar la desarticulación total entre docentes y Directivos. "Si Mahoma no va a la montaña, la montaña debe venir a Mahoma".

Dentro de este panorama nada halagüeño, es difícil encontrar consensos para conseguir tareas fundamentales como aquella de actualizar el Reglamento Interno del Colegio, que según se puede observar, al momento actual, no es más que un manual para sancionar a maestros y estudiantes, sin concederles ni siquiera el más mínimo derecho a la defensa. Sin embargo, para poder realizar una tarea como éstas, es imperioso el concurso con una alta dosis de voluntad, de todos los actores del Colegio, a sabiendas que, ese Reglamento interno, puede convertirse en la herramienta fundamental que sirva para evitar más conflictos futuros.

En la actualidad, existe una tendencia marcada a abandonar los Reglamentos internos, por su carácter coercitivo, y sancionador, para reemplazarlos por códigos más participativos y consensuados. En esta dimensión se ubica el manual de



Convivencia, que se viene impulsando con energía a nivel nacional; sin embargo, por las propias circunstancias internas del Colegio Nacional Sta. Isabel, es una tarea difícil de asumirla de inmediato. Sería importante que los Directivos y Maestros en un acto de desprendimiento, asuman este reto como un aporte trascendente para apuntalar una visión de cambio que se convierta en el hito más crucial de la historia institucional.

Promover cambios en el modelo de gestión de los directivos, es necesario, como un procedimiento para unir a los maestros, y alcanzar mayores compromisos solidarios, por ello, se debe propiciar un nuevo esquema, basado en la democracia, y la participación activa de los maestros, inclusive transfiriendo a ellos cierta formulación de políticas que luego serán asumidas respetuosamente por los directivos al momento de la toma de decisiones. Sería recomendable que se adopte el modelo conocido como de "Dirección por Objetivos", caracterizado por la trascendencia que le confiere a la participación de todos los actores institucionales, implementando el concepto de responsabilidades compartidas, permitiendo que cada uno de los maestros se empodere del proyecto de mejoramiento en su conjunto.

Sembrar democracia, inclusión, participación y delegación de funciones, entre otros aspectos, servirán eficientemente en el proyecto de apuntalar un proceso de cambio con vista al mediano y largo plazo.

Sería muy valioso que, se vaya creando en cada profesor una conciencia de innovación y entusiasmo por aceptar nuevos retos, para renunciar al inmovilismo, y al anquilosamiento académico y espiritual. El mundo es demasiado ancho, como para renunciar a su descubrimiento, escondiéndonos en el dintel pequeño de la inanición.

Si no existe una dirección democrática, un compromiso solidario con la institución. Si hemos renunciado a la innovación y al cambio; si no queremos dictar normas para hacer al convivencia interna más llevadera y humanizada, entonces no podemos jamás halar de que estamos enseñando, cultivando, y ni siquiera aproximándonos al



reconocimiento de la existencia de los valores, como eje transversal de una educación liberadora, humanista, al mismo tiempo que científica y enriquecedora. Tal vez el ejemplo que reciben los estudiantes, esté muy matizado por valores negativos que los pueden asimilar como normales, convirtiéndolos en referentes y normas de conducta cotidianos. Es de esperar que podamos reorientar nuestros pasos, antes que la historia nos pase su cruel e inexorable factura.



7.- LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

1.- Título

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A DOCENTES Y DIRECTIVOS DEL COLEGIO NACIONAL SANTA ISABEL, PARA IMPLEMENTAR UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA

2.- **JUSTIFICACIÓN.**- El Colegio Nacional, Sta. Isabel, ha experimentado en los últimos tiempos un notable mejoramiento a nivel de infraestructura, con significativos adelantos en sus instalaciones físicas, con la implementación de espacios adecuados para el desarrollo de las actividades estudiantiles; sin embargo, en el plano humano, se prolongan problemas intestinos que están umbilicalmente unidos al tema de las relaciones interpersonales, que no permiten articular políticas de consenso, para implementar un cambio profundo en los temas de gestión, en el mejoramiento pedagógico, y en la siembra de valores en la conciencia de maestros y Estudiantes.

La atomización de criterios, la disgregación de voluntades, la constitución de grupos hasta cierto punto con conceptos irreconciliables dentro del colegio, nos inducen a pensar en la existencia de divergencias profundas, que producen fracturas en el cuerpo docente, y de esto en su relación con los Directivos, que han orillado a las autoridades a asumir posiciones distantes de los consensos con los profesores del Colegio.

Se considera que, la profundización en el análisis, y la aceptación de los valores como herramientas fundamentales en la permeabilización de conciencias, podría ser un camino acertado a fin de crear las condiciones apropiadas, para establecer nuevos enfoques en las relaciones interpersonales, así como en el estilo de liderazgo institucional. Todo ello, debe pasar obligatoriamente por la aceptación de que existe un problema serio al interior, y que amerita una respuesta inmediata.



3.- OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

3.1.- Capacitar a docentes y directivos del Colegio Nacional Santa Isabel para implementar un nuevo modelo de gestión.

3.2.- Realizar y Aprobar , durante el primer trimestre del año lectivo 2011 -2012, con la participación de todos los maestros del Colegio, un proyecto de reformas al Reglamento Interno del Colegio, para establecer un modelo de gestión aceptado por todos, y que incorpore procedimientos de consenso en la toma de decisiones, además de contemplar mecanismos de solución a conflictos internos.

3.3.- Ejecutar al inicio del próximo año lectivo, talleres de relaciones humanas, y de estudios de la axiología, para incorporar los valores en todos los órdenes de las actividades dentro del Colegio.

3.4.- Capacitar trimestralmente a los docentes, durante el año lectivo 2011 – 20102, en el manejo de herramientas tecnológicas modernas, así como en el uso de metodologías didácticas activas.

4.- LAS ACTIVIDADES que permitan la ejecución de la propuesta, se desarrollarán en las instalaciones del Colegio nacional Sta., Isabel, ubicadas en la Av. Rafael Galarza del centro cantonal del mismo nombre; siendo las siguientes:

Aprobación del proyecto, Tramitar el proyecto de reformas del reglamento interno, Talleres sobre relaciones humanas, Taller sobre Valores, Talleres para el uso de modernas tecnologías, Taller de capacitación en el usos de metodologías activas, Taller de evaluación.

5.- LOS INVOLUCRADOS en la propuesta, son todos los integrantes del Colegio Nacional Sta., Isabel, tanto Directivos, cuanto Maestros. Como elementos de apoyo, deben incorporarse los técnicos del Consejo Cantonal de la Niñez y la Adolescencia, y el Departamento de supervisión de la Dirección Provincial de Educación del Azuay.



6.- RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA.

6.1.- Humanos.- Facilitadores del Consejo Cantonal de la Niñez y la Adolescencia. Facilitadores de la Dirección Provincial de Educación.- Directivos y docentes del Colegio Nacional Sta. Isabel.

6.2.- Tecnológicos.- Sala de Audiovisuales del Plantel.- proyector.- Laptop. (Equipos de los que dispone el Colegio)

6.3.- Materiales.- papelógrafos, marcadores.- carpetas.- papel bond.- esferográficas.

6.4.- Físicos.- Instalaciones del Establecimiento.- aulas, bares, SSHH.

6.5.- Económicos.- Inversión en el traslado y emolumentos a los facilitadores.- Adquisición de los materiales (6.3).- Acondicionamiento de aulas utilizadas, bares y SSHH.

6.6.- Rector vicerrector y personal Administrativo del Colegio. Coordinación de la proponente.

7.- Presupuesto.- para financiar la participación de 49 docentes, cuatro facilitadores, y el uso de materiales, se estima una inversión de 2.093 dólares, que podrían ser financiados en partes proporcionales: por el Colegio, por los propios docentes, por los padres de familia, y por organizaciones externas. Este rubro, comprendería exclusivamente el financiamiento de los talleres de capacitación contemplados en la propuesta.



PRESUPUESTO

Actividades	Recursos		Recursos		Total
	Humanos	Costo	Materiales	Costo	
Tramitación del proyecto de reformas Al reglamento interno	Consultor	\$100			\$ 100
Taller de relaciones Humanas	Facilitador (10 horas)	\$100	Kit para maestros (Carpetas, hojas, esferográficos) Refrigerios Transporte	\$ 100 \$ 120 \$ 40	\$ 360
Taller de Valores	Facilitador (10 horas)	\$ 100	Kit para participantes (Carpetas, hojas, esferográficos) Refrigerios Transporte Materiales y Facilitador	\$ 100 \$120 \$ 60	\$ 320
Taller para el uso de moderna tecnología	Facilitador (15 horas)	\$ 150	Kit para participantes (Carpetas, hojas, esferográficos) Refrigerios Contratación de un laboratorio de Computación Transporte de facilitador y materiales	\$ 100 \$ 180 \$ 100 \$ 60	\$590
Taller de Capacitación en el uso de metodologías activas	Facilitador (15 horas)	\$ 150	Kit para participantes (Carpetas, hojas, esferográficos) Transporte de facilitador y materiales Refrigerios	\$ 100 \$60 \$180	\$ 580
Taller de Evaluación	Facilitador (3 horas)	\$ 15	Copias Transporte de facilitador y materiales	3 20	50



8.- BIBLIOGRAFÍA

Schumacher McMillan.2005:42

SchumacherMcMillan.2005:16-17

Prats.1999:123

Cevich y otros. 1997:96

Lexus. 1997 : 424

RESTREPO: 179

Henry Fayol: 250

IFREEMAN Edward,1995:286

Valencia. 1996: 78

UTPL Guía Didáctica -45)

Sander. 2009:126

Drummond Elga.1995:76

UTPL, Guía Didáctica toma de decisiones -29

Cornejo .2001:157

Bennis y Nanas.1985:92

Bolman y Deal.1997:77

Esther López Portilla, Los Valores y la Educación extraído el 12 de enero del 20011 desde la pagina <http://sepiensa.org.mx/sepiensa2009/docentes/didacticas/recursos/educavalores.htm> de

Garrido Manuel. 2004:43

Enciclopédico OCÉANO. 1998:1074.

MEC.marzo 2006:18

Bruner José. 2006:120

UNESCO/OREALC,Santiago,1995: 9-42

Tomado el 10 de febrero del 2011 desde la página <http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>.



9.- APÉNDICE

Anexo N° 1.

Santa Isabel, 5 de Julio del 2010

Lcda. Rosa Elena Cevallos Cabrera.

MAESTRANTE DE GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL DE LA UTPL.

Ciudad.

En respuesta al oficio enviado con fecha 28 de Junio de 2010, en la que solicita la apertura para realizar una investigación, sobre el Currículo Institucional en la escuela a la cual dirijo, me permito comunicarle que, por decisión unánime del Consejo Directivo, dicha petición ha sido aceptada, comprometiéndonos a facilitar documentación para que el objetivo se cumpla.

Particular que comunico para fines pertinentes.

Atentamente.

Lcdo. Guido Orellana A.

RECTOR



Anexo N° 2.

Formato de Encuestas

A. ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORE EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()



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

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

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

.....

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

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

.....

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



SI (_____)

NO (_____)

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

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

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

SI (_____)

NO (_____)

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Nr o	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			

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

8.

Nro.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas.			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia.			



D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

No	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
B	La disminución del número de estudiantes por aula			
C	La mejora de los mecanismos de control			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Nro.	Se encuentran en la institución	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente,			



	etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

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

La pregunta 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.

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

a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia

(_____)

b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución

(_____)

c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente

(_____)

d. Mantener actualizada la metodología

(_____)



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

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

Si () No ()

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

- a) Un reingeniería de procesos

(_____)

- b) Plan estratégico

(_____)

- c) Plan operativo Anual

(_____)



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

¡Importante!

Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.

()



B. ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento

educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....



Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en 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 educativase, 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 .			



A. ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

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

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

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

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

Quando se haya decidido marque con una X en una de las opciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

3. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				



2. Las autoridades hablan más que escucha 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. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				



D. ENTREVISTAS A DIRECTIVOS:

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento

educativo.....

Cargo que desempeña:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia..... Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

Tipo de establecimiento: Fiscomisional () Fiscal ()

Particular ()

2. CUESTIONARIO

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas preguntas, luego responda de forma objetiva y sincera. La información será confidencial.

1. ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?

.....

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

.....

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



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

4. ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?

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

5. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

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

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

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

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

.....
.....



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

8. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

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

9. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y estudiantes?

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

10. En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



A. ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA O REPRESENTANTES

Señor(a) Padre de familia o representante.

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESSTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que *actualmente* estudian sus hijos. El cuestionario evalúa sus opiniones sobre su **PARTICIPACIÓN, EL APOYO QUE RECIBE, EL LIDERAZGO DE PROFESORES Y AUTORIDADES, EL AMBIENTE Y LA ACOGIDA** que usted percibe en colegio.

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

CA Si está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo, su participación y apoyo que recibe.

A Si está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo, su participación y apoyo que recibe.

D Si está **EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo, su participación y apoyo que recibe.

CD Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo, su participación y apoyo que recibe.

Quando se haya decidido marque con una X en una de las opciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia para tomar decisiones.				
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los padres de familia.				



3. El liderazgo de las autoridades le lleva a usted a comprometerse con las actividades o proyectos en beneficio del colegio.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas actividades con los padres de familia.				
5. En las asambleas de padres de familia los profesores le reciben con calidez y escuchan sus opiniones.				
6. Los docentes conocen de alguna manera la situación personal y familiar de sus estudiantes.				
7. El profesor propone actividades con los padres de familia, como talleres, charlas o conferencias.				
8. Los métodos de enseñanza son los más adecuados para que sus hijos se preparen de la mejor manera y afronten los desafíos de la sociedad.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los padres de familia.				
10. En las asambleas se dan oportunidades para que los padres de familia o representantes expresen sus opiniones.				
11. Las autoridades son quienes deciden qué se hace en esta institución.				
12. Cuando usted visita el colegio siente un ambiente de cordialidad, respeto y consideración por parte de las autoridades y profesores.				
13. Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los profesores de su colegio.				



Anexo N° 3.

**FICHA DE INSCRIPCIÓN DE PARTICIPANTES, ESCALA DE PARTICIPACIÓN Y
EVALUACIÓN FINAL DEL TALLER SOBRE NOCIONES BÁSICAS DE
MODELOS PEDAGÓGICOS E INTELIGENCIAS MÚLTIPLES**

COLEGIO NACIONAL SANTA ISABEL

Santa Isabel – Azuay.

Calle: Rafael Galarza, Teléfonos: 2270 8142 Fax: 2270 898.

FICHA DE INSCRIPCIÓN DE PARTICIPANTES

Sede: Colegio Nacional "Santa Isabel".

Responsable: Lcda. Elena Cevallos.; **Fecha:** 15 de abril del 2011; **Horario:**
07h30-13h00.

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE CÉDULA	FIRMA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			



8			
9			
10			
Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE CÉDULA	FIRMA
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

FACILITADOR

RECTOR



EVALUACIÓN DEL TALLER EN VALORES

1.- marque la casilla correcta:

Según algunos autores el egoísmo, la falsedad, la envidia, y otros antivalores como los mencionados, deben también ser considerados como

Valores. Falso--- Verdadero ---

2.- Escriba por lo menos cuatro acciones que Ud. Considere, sirven para demostrar la solidaridad humana.

.....

..... -----

3.- A los siguientes valores, ponga los respectivos antivalores:

Generosidad

Solidaridad

Altruismo

Compasión

Sinceridad

4.- Enumere por lo menos cuatro instituciones, o espacios humanos, en donde se deben hacer pedagogía de valores.

----- -----

----- -----

5.- Subraye la respuesta correcta:

Los valores desde el punto de vista ontológico, corresponden al mundo de:



Los entes reales, entes ideales, al mundo de la cultura, al mundo de la vida humana objetivada.

6.- Complete la definición:

Los Valores, son que se caracterizan por encontrarse revestidos de

7.- Marque la casilla correcta:

Los Valores, no solamente se encuentran en los seres humanos, también podemos encontrar valores en las cosas.

Falso --- Verdadero---

8.- Subraye la respuesta correcta:

Los Valores, debido a su naturaleza, pertenecen exclusivamente a la esfera:

Subjetiva respecto del ser humano

Objetiva con respecto al ser humano.

Firma del Docente: