



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: “Gestión del liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscal La Libertad, de la ciudad de La Libertad durante el año lectivo 2010 - 2011”

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

AUTOR:

Ing. Johanna Katuska Gutiérrez Vera

DIRECTOR DE TESIS:

Mgs. Rodrigo Oswaldo Merchán Márquez

CENTRO UNIVERSITARIO SALINAS

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 28 de noviembre del 2011

Mgs.

Oswaldo Merchán

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, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Mgs. Rodrigo Oswaldo Merchán Márquez

C.I. 0102735750

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

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

f.....

Ing. Johanna K. Gutiérrez Vera

C.I. 0919653196

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, febrero 2012

AGRADECIMIENTO

A Dios quien con su gracia infinita me ha permitido cumplir uno de mis más grandes sueños en la vida profesional.

A mis padres por su apoyo desmesurado y formación en valores que hoy me permiten cumplir los más grandes retos.

A mis hermanas para que también sigan superándose y se conviertan en verdaderas profesionales.

A la Lcda. Gloria Santos por sus sabios consejos y aliento.

A la UTPL por incrementar mis conocimientos y desarrollar destrezas que antes no conocía; por permitirme “ser más” y contribuir al mejoramiento del sistema educativo de la sociedad.

Al Lcdo. Agustín Aquino Bazán por las facilidades brindadas para el desarrollo del presente trabajo.

A mi incondicional esposo, quien es el pilar que sostiene mi vida, por su comprensión, cariño y constante estímulo. El verdadero amor no es otra cosa que el deseo inevitable de ayudar al otro para que sea quien es, y hoy queda demostrado. Gracias por todo.

DEDICATORIA

*A Miguel Alejandro mi mayor bendición,
el tesoro más grande que enriquece mi corazón,
fomentas mi deseo de superación,
eres mi fortaleza y mi inspiración.*

CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

ACTA DE COMPROMISO PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN "Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscal de B.I. La libertad "

Los suscritos **Sr. Lcdo. Agustín Aquino Bazán**, de nacionalidad ecuatoriana, en calidad de **representante legal del Colegio Fiscal de B.I. La Libertad** y la **Sra. Ing. Johanna Gutiérrez Vera**, de nacionalidad ecuatoriana, en calidad de **profesional en formación de la Maestría Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja**, hemos acordado celebrar la presente Acta de Compromiso, considerando que:

1.- El Colegio Fiscal de B.I. La Libertad y la Universidad Técnica Particular de Loja comparten intereses comunes en el desarrollo y ejecución de proyectos que permitan mejorar la calidad de la educación, razón por la que, sus objetivos y estrategias complementarias deben articularse en beneficio de un fin común.

2. Las reformas educativas de las últimas décadas en el Ecuador promueve algunos cambios para los administradores de establecimientos educativos, asignándoles nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiada.

3.- Es necesario responder tanto a las exigencias externas relacionadas con la normativa educativa dictada por estancias superiores, como a los requerimientos internos de los docentes, estudiantes y los padres de familia.

4.- El fortalecimiento de la capacidad de gestión, liderazgo y valores contribuyen a elevar la calidad de la educación en los centros escolares.

Acuerdan:

Firmar éste compromiso para desarrollar el tema de investigación "**Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscal de B.I. La libertad** ", sustentada en las anteriores consideraciones, tomando en cuenta las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- El Sr. Rector Lcdo. Agustín Aquino facilitará el desarrollo de la investigación, proporcionando información requerida para la misma, así como también el permiso respectivo para la elaboración de encuestas y entrevistas a docentes, alumnos, padres de familia, y personal administrativo.

SEGUNDA.- La Sra. Ing. Johanna Gutiérrez Vera deberá realizar su trabajo de tesis de forma objetiva, precisa, clara, organizada y ética sin interrupción de horas clases y en horas hábiles de trabajo.

TERCERA.- La población a evaluar estará determinada por: Rector, Vicerrector, Jefes de Áreas, 20 docentes, 15 padres de familia, 20 estudiantes.

CUARTA.- La maestrante deberá entregar una copia del trabajo final a la máxima autoridad de la institución como un aporte para el mejoramiento de la calidad educativa,

luego de ser analizada, revisada y aprobada por las autoridades pertinentes de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Para constancia se suscribe en la ciudad de La Libertad a los veintidós días del mes de Diciembre del 2010.

Lcdo. Agustín Aquino Bazán
RECTOR COLEGIO FISCAL B.I. LA LIBERTAD

Ing. Johanna Gutiérrez Vera
Maestrante UTPL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IX
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	XI
RESUMEN	XIV
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La gestión	5
2.1.1. La gestión educativa	6
2.1.2. La gestión de las escuelas en el siglo XXI	9
2.1.3. Calidad en la gestión educativa.....	16
2.2. Liderazgo Educativo	20
2.2.1. Liderazgo y management	20
2.2.2. El liderazgo visto desde el ayer	21
2.2.3. Una aproximación al modelo de liderazgo situacional.....	22
2.2.4. Descripción del modelo	22
2.2.5. El liderazgo en el futuro	23
2.2.6. El liderazgo y la calidad del servicio	24
2.2.7. El liderazgo educativo	25
2.2.8. Importancia del liderazgo en la educación	25
2.2.9. Necesidad de crear líderes potenciales en las comunidades educativas	27
2.2.10. Cómo conocemos a los líderes potenciales de una escuela de calidad	27
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	29
2.3.1 Características de un buen líder	31
2.4. Los valores y la educación	32
3. METODOLOGÍA	34
3.1 Participantes	34
3.2 Materiales e Instrumentos	37
3.3 Método y procedimiento.....	39

4. RESULTADOS	42
4.1. DIAGNÓSTICO	42
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	42
4.1.1.1.El manual de organización	42
4.1.1.2. El código de Ética	44
4.1.1.3. El plan estratégico	45
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	46
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	47
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	47
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	49
4.1.2.1. Misión y visión	49
4.1.2.2. El Organigrama	50
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	52
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores	53
Dimensión pedagógica curricular y valores	53
4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores	54
4.1.2.6. Dimensión administrativa y financiera y valores	54
4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores	54
4.1.3. Análisis FODA	54
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	54
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	55
4.1.3.3 Matriz FODA	55
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	56
4.2.1. De la encuesta a directivos	56
4.2.2. De la encuesta a docentes	72
4.2.3. De la encuesta a estudiantes	75
4.2.4. De la encuesta a padres de familia.....	78
5. Discusión	83
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	90
7. PROPUESTA DE MEJORA	93
8. BIBLIOGRAFÍA	145
9. APÉNDICES	151

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y CUADROS

Tabla 1. Rango de edad del personal directivo, docente y administrativo del colegio fiscal la libertad del cantón la libertad 2.010	34
Tabla 2. Sexo de la población del personal directivo, docente y administrativo del colegio fiscal la libertad del cantón la libertad 2.010	35
Tabla 3. Título académico del personal directivo, docente y administrativo del colegio fiscal la libertad del cantón la libertad 2.010	35
Tabla 4. Rango de edad de los estudiantes del Colegio Fiscal La Libertad del Cantón La Libertad 2.010	36
Tabla 5. Nivel de educación de los estudiantes del Colegio Fiscal La Libertad del cantón la libertad 2.010	36
Tabla 6. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	56
Tabla 7. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	57
Tabla 8. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	58
Tabla 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	59
Tabla 10. Delegación para la toma de decisiones en la resolución de conflictos	60
Tabla 11. La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	62
Tabla 12. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	64
Tabla 13. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	66
Tabla 14. Organismos que integran la institución	67
Tabla 15. Actividades del equipo de trabajo, equipo didáctico o junta de profesores	68
Tabla 16. Los departamentos didácticos y sus acciones.....	70
Tabla 17. Material de planificación educativa	71
Tabla 18. Encuesta a docentes del Colegio Fiscal La Libertad	72

Tabla 19. Encuesta a estudiantes del Colegio Fiscal La Libertad	75
Tabla 20. Encuesta a padres de familia del Colegio Fiscal La Libertad	78
Tabla 21. Resultados de la entrevista a directivos	80
La Libertad	
Figura 1 Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	57
Figura 2 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	58
Figura 3 Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	59
Figura 4 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	60
Figura 5 Delegación para la toma de decisiones en la resolución de conflictos	61
Figura 6 Promoción de la administración y liderazgo en el Colegio Fiscal La Libertad	63
Figura 7 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	65
Figura 8 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	66
Figura 9 Organismos que integran la institución	68
Figura 10 Actividades del equipo de trabajo, equipo didáctico o junta de profesores	69
Figura 11 Los departamentos didácticos y sus acciones	70
Figura 12 Material de planificación educativa	72
Figura 13 Encuesta a docentes del Colegio Fiscal La Libertad	74
Figura 14 Encuesta a estudiantes del Colegio Fiscal La Libertad	77
Figura 15 Encuesta a padres de familia del Colegio Fiscal La Libertad	79
Matriz 1 Resultados de la entrevista a directivos	81
Matriz 2 Principales problemas detectados en el Colegio Fiscal.....	82
Cuadro 1 Organigrama estructural del Colegio Fiscal La Libertad	51
Cuadro 2 Matriz FODA del Colegio Fiscal La Libertad	55

RESUMEN

El Proyecto Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del Colegio Fiscal La Libertad, se realizó en el Cantón La Libertad, Península de Santa Elena. Los instrumentos de investigación aplicados para el diagnóstico y el desarrollo del proyecto se hicieron mediante encuestas; la muestra fue aplicada a 6 Directivos, 20 Docentes, 15 Padres de familia y 20 Estudiantes de distintos años de educación tanto básica como bachillerato al igual que entrevistas a los directivos y jefes de áreas.

Uno de los principales problemas identificados y causa fundamental de esta investigación es la falta de fortalecimiento en liderazgo y valores, y la inexistencia de nuevos líderes administrativos. Estos problemas ocasionan que los estudiantes no se sientan motivados y demuestren una conducta agresiva por falta de orientación. En cuanto a la parte administrativa no existe la iniciativa de docentes titulares para que acepten la responsabilidad de dirigir una Institución de renombre.

Frente a esta situación se pretende plasmar una propuesta de mejora a través de programas de capacitación en donde se involucre a toda la comunidad educativa.

1. INTRODUCCIÓN

El Colegio Fiscal La Libertad fue creado el 14 de abril de 1993, ubicándose en el cantón más joven de la Península de Santa Elena, la Libertad. Dicho cantón es considerado la capital económica y alberga al mayor número de estudiantes en sus diferentes Instituciones Educativas, con una cobertura de índole regional porque abarca los tres cantones de la Península de Santa Elena.

Desde hace algunos años el incremento poblacional y la sequía de la zona sur de la Provincia de Manabí, provocó que muchos habitantes emigren a éste cantón y formen barrios y ciudadelas en la zona suburbana. En la actualidad estos barrios constituyen las zonas más pobladas del cantón, y es en la Ciudadela San Vicente donde asienta sus instalaciones el colegio Fiscal “La Libertad” que cuenta con una infraestructura suficiente para brindar buen servicio educativo a 650 jóvenes de este sector y de toda la Península.

Debido a las exigencias educativas, y contando con un espíritu visionario, un grupo de maestros junto a su líder el Lcdo. Agustín Aquino, motivados por el mejoramiento de la educación, creyó conveniente brindar una nueva oportunidad a los jóvenes peninsulares ofertando un programa de Diploma de alta calidad como es la proporcionada por el Bachillerato Internacional. Respaldándose en el Acuerdo Ministerial No. 557 del 16 de noviembre del 2006, se empieza con éste programa a partir del período lectivo 2009 – 2010.

Con estos antecedentes, el Colegio Fiscal La Libertad capacita a sus estudiantes desde el 8º año de educación básica al 3º año de bachillerato para que se proyecten hacia las universidades locales, del país y del mundo.

La Ley de Educación vigente mediante el acuerdo ministerial 1860, prevé, que los centros educativos puedan implementar proyectos de innovación en el ciclo básico en sus áreas curriculares, no sólo mediante la adecuación de los medios materiales y personales necesarios, sino también promover acciones innovadoras en el ámbito pedagógico y organizativo.

Como una respuesta eficaz a los retos y requerimientos que plantea la inserción del bachillerato internacional en el ciclo diversificado, fue indispensable canalizar una integración coherente y sistémica entre los procedimientos y ámbitos curriculares de los dos ciclos que haga posible la consecución de sus fines y brindar un servicio educativo de óptima calidad.

El Colegio Fiscal La Libertad, pionera en la provincia de Santa Elena en ofertar un programa de Diploma con estándares de calidad reconocidos internacionalmente, está tomando protagonismo, y cada año se incrementa el número de estudiantes interesados en recibir una opción diferente de educación, acorde a la realidad de un mundo globalizado, que les permita ingresar a las principales Universidades con una perspectiva amplia de conocimientos y pensamiento crítico para resolver problemas de la sociedad en la que interactúan.

La nueva reforma educativa reconoce en uno de sus principios a la educación como instrumento de transformación de la sociedad, base primordial para el desarrollo de nuestro país destacando como centro del proceso de aprendizaje a los niños, niñas y adolescentes.

Tomando en consideración que el estado ecuatoriano debe garantizar el derecho a la educación, también tiene la obligación de brindar las condiciones necesarias para que el proceso educativo sea de calidad lo que se encuentra establecido en el Plan Decenal de Educación.

Pero para brindar una educación de calidad se requiere de una serie de requerimientos como adecuada infraestructura física, equipamiento, acceso a herramientas tecnológicas, capacitación del talento humano, participación activa de los padres de familia y estudiantes, encabezado por un líder quién como administrador del centro educativo tiene la tarea de orientar, dirigir y tomar decisiones acertadas para lograr el cumplimiento de la misión y visión sobre el cual basa la existencia del plantel educativo.

La transmisión y práctica de valores se acentúa mucho más en la nueva reforma a la educación, pues éstos son elementos que orientan la conducta humana hacia la realización del bien moral que permitan crecer a nuestra sociedad.

La importancia de ésta investigación radica en que la gestión, liderazgo y valores son tres elementos que deben integrarse para administrar un centro educativo; en la gestión está la capacidad para tomar decisiones, en el liderazgo está el grado de influencia que permita la estructura de la dirección y en la práctica de valores está el perfeccionamiento de la conducta humana para beneficio de la comunidad educativa y por ende de la sociedad.

La conjugación armónica de estos elementos garantiza el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

Un diagnóstico institucional a través de la matriz FODA, permite conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución; la encuesta ampliará el conocimiento sobre la apreciación del modelo de gestión que se ha implementado, y, la entrevista nos acerca a los principales directivos de la institución para conocer su opinión personal sobre gestión, liderazgo y valores implementados.

Todos éstos argumentos facilita el paso a la fase II de la investigación que es el análisis de la información recolectada, para luego desarrollar una propuesta que permita resolver la principal problemática evidenciada, poniendo en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de todo el ciclo de formación profesional en la Universidad Técnica Particular de Loja, contribuyendo al mejoramiento de la educación a través de la adecuación de un modelo de gestión participativa, con la promoción de la práctica de valores.

Cabe destacar que para el desarrollo de la investigación la máxima autoridad de la Institución brindó todas las facilidades, coordinando con toda la comunidad educativa para que se me proporcione la información solicitada, agilizar el trabajo y poder cumplir con los objetivos planteados:

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación del Colegio Fiscal La Libertad.
- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.

- Determinar el tipo de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.
- Determinar el tipo de gestión que se desarrolla en el centro educativo.
- Establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La gestión

En el Diccionario Enciclopédico Visual Color se puntualiza el término gestión como *“acción y efecto de administrar”*

En Definición (en línea) se califica el término gestión como el proceso para *“realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.”*

El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites 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 la misma página se expone que existen distintos tipos de gestión. La gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social.

La gestión de proyectos, por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Otro tipo de gestión es la gestión del conocimiento (proveniente del inglés knowledge management). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

La gestión ambiental, en cambio es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

El Diccionario de la real Academia de la Lengua Española define el término gestión como *“acción dirigida a conseguir o resolver algo”, “acción y efecto de*

administrar”, esto nos permite conocer que en una entidad, la administración forma parte del proceso de gestión que los directivos deben realizar para la consecución de sus fines.

En Bibliotecología (en línea) por su parte se define el término gestión de dos maneras: *“Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.”*

“Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.”

Estos conceptos permiten entender que el proceso de gestión no es de una sola persona o dicho de otra manera de su máximo dirigente, sino que éste es un trabajo en conjunto que involucra a cada uno de sus miembros para la consecución de sus objetivos propuestos. Se trata de un trabajo de coordinación en donde deben ponerse en práctica los cuatros pasos de la gestión administrativa planeación, organización, dirección y control.

2.1.1 La gestión educativa

Martín-Moreno Q. (2006) manifiesta que *“todo centro educativo requiere una dirección escolar, es decir la existencia de un cargo directivo que ostente su representación.”*

Handy D. (1984), citado por Martín –Moreno Q. por su parte *“reconoce en el ejercicio de la dirección en cualquier clase de organización dos tipos de funciones: las funciones de liderazgo y las funciones administrativas.”*

Harling P. (1984) citado también por Martín-Moreno Q. realiza un aporte fundamental en el tema de gestión educativa, pues aduce que el director, como profesor y administrador, ocupa una posición central en relación a los intereses del profesorado en las cuestiones pedagógicas y a los intereses ajenos en los asuntos del sistema global. La primera posición requiere flexibilidad y un grado de autonomía que le permita responder a sucesos inesperados. La segunda tiende a animarle a adoptar procedimientos racionales, centralmente controlados, del control de los hechos. Esta yuxtaposición de burocracia y profesionalismo en educación está mediatizada por la posición formal e informal de la dirección.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) expresa que *“no existe un consenso sobre la manera de dirigir un centro escolar porque es evidente que en algunos países las autoridades educativas creen en la necesidad de una figura directiva con amplios poderes pedagógicos y de gestión, otros se encuentran inmersos en la práctica de la dirección y la gestión colegiadas, y algunos en cambio prefieren el control gestor externo a través de consejos escolares, de inspectores o de reglas y normas de estricta aplicación.”*

En la Revista de Educación y Cultura “La tarea”, John Dewey citado por. García González Carlos M, expresa que: las aspiraciones educativas de una época manifiestan sus lagunas, sus fallas, sus incapacidades. Esta idea la podríamos aplicar a la actual efervescencia discursiva sobre la educación y los valores, la calidad educativa, o la gestión escolar. En otras palabras, la actualidad de este último tema, ¿que fallas o incapacidades expresa? Y si este argumento es cierto, ¿de qué tipo de deterioro hablan estas manifestaciones?

Por un lado, mucho se ha escrito y publicado sobre el tema. Se han orientado programas nacionales de actualización y realizado numerosos congresos; además de diplomados, maestrías e investigaciones en diversas instituciones. En ellas circulan las mismas referencias, los mismos autores, parecidos planteamientos. Autores nacionales citan a los extranjeros, los extranjeros reeditan ideas del siglo pasado bajo nuevas etiquetas. Pareciera que llenarnos de palabras novedosas fuera condición necesaria para que la realidad de la gestión se transformara en un plazo corto y condición suficiente para hacer el trasvase de nuestras lagunas.

Cabe destacar que en el campo educativo existen muchas ideas importadas: planteamientos, modelos o visiones que insistentemente tendrían que ser aplicables a nuestra realidad nacional, estatal, regional y escolar. En ellos encontramos las nuevas prescripciones o recetas para un nuevo hacer. Su fórmula habitual enlista un rosario de cuentas, en la que cada una plantea un deber ser. El rezo o invocación de este nuevo catecismo, supone y hace suponer que por caminos sistémicos, estratégicos, situacionales, de calidad total o de reingeniería, se logrará la anhelada gestión. Los asistentes a eventos donde se aborda la temática, por alguna razón extraña quedan convencidos en la nueva fe

y repiten sus vocablos. Ante situaciones diarias los invocan, los emplean en sus comentarios, etc. Y sin embargo, la gestión, no se mueve.

Una tercera faceta de esta situación reside en los cuadrantes del discurso educativo. La reflexión pedagógica sobre nuestros sistemas educativos y lo que producen académicos o funcionarios, remite a lo que ha sido tomado en préstamo. Me refiero desde luego a la unidad conceptual del constructivismo (esta mezcla barroca que va de Piaget, Vygotsky, Ausubel hasta Bandura), a la integración educativa (la imposible heterogeneidad de estudiantes con necesidades educativas especiales anidados en grupos regulares para abatir costos de una inversión que no sería productiva), a la figura del maestro-investigador (adicionalmente tutor y formador de practicantes, que cobra su asistencia a los Talleres Generales de Actualización, TGA). También a los cuatro pilares de la educación, a la quinta disciplina, a las seis ideas precursoras, a los siete saberes, a su inseparable sopa de letras: UNESCO, OCDE, ILCE, CEPAL y a las técnicas Delfi, FODA, acompañadas de un largo etcétera que culmina con un deterioro en la calidad de los aprendizajes, que no debería ocurrir.

Si la gestión, iluminada por este recetario, no aquietta nuestras inquietudes; no hay problema, basta sumar:

a). Proyecto Escolar. Democrático-reflexivo-autónomo-organizador-centrado-en-procesos-pedagógicos-generador-innovador-holístico-auténtico y sobre todo, evaluable.

b). Docentes convertidos. Los ejercicios de Ignacio de Loyola, suficientes para tener docentes-reflexivos-interactivos-intersubjetivos-críticos-recuperadores de su práctica-metacognitivos-autoanalizados y sobre todo aislados entre sí.

c). Formación docente asistida. La recuperación de sus dimensiones: personal-institucional-interpersonal- social-didáctica-valoral y sobre todo pedagógica.

Así, con la suma idealista de los factores A+B+C diseñada por sistemáticos caminos, se llegaría a la calidad deseada. Si ésta no aparece, no importa. Existe la ilusión fundada de que la luz siempre se encuentra al final del túnel; o bien, en el camino se hizo abstracción de sus avatares y contingencias, o la realidad está mal o sigue siendo el espacio resistente, conservador, tradicionalista y necio ante el cambio.

Marginalmente podríamos extender la implicación siguiente: Un kilo de enseñanza no produce un kilo de aprendizaje. Esta afirmación la introducimos para recordar que el destinatario final y beneficiario último de la gestión o la formación docente no son el directivo o el profesor, sino el alumno. No es tan evidente recordar, por lo tanto, que los niveles de alfabetización, lectura, competencias racionales y éticas para el bienestar de una población siempre fueron el parámetro de la eficacia y eficiencia de un sistema educativo; de muy poco sirve la recitación de los índices de la calidad como la pertinencia o equidad, si estos parámetros se mueven sólo para sectores privilegiados.

Martin-Moreno Q. (2006) *cree necesario en el caso de los centros educativos, la existencia de una dirección participativa, que ha de gobernar atendiendo a los acuerdos del consejo escolar y del claustro, y con la colaboración de su propio equipo directivo, lo cual sitúa a la figura directiva en el desempeño de un rol de primus inter pares (primero entre pares) respecto al resto del profesorado del centro e implica el ejercicio democrático de la autoridad.*

Gray H. citado por Martin-Moreno Q. expresa que *todo esto se debe evidentemente a que la realidad de las organizaciones es que están compuestas por diferentes personas y ninguna organización educativa puede reducir sus miembros a un sistema de significados o normas de valor singular o un conjunto de pautas de comportamiento.*

Todos estos autores exponen su criterio y aportan al contexto de la gestión educativa, lo que hay que dejar claro es que el director educativo, no sólo debe ser una figura legal, sino debe ser un administrador y líder, permitiendo la participación de toda la comunidad educativa en consenso para tomar las mejores decisiones en beneficio de su institución.

2.1.2 La gestión de las escuelas en el siglo XXI

Pozner Pilar (2011) en la Revista de Educación y Cultura La Tarea expone que: los sistemas educativos contemporáneos se encuentran ante el desafío de desarrollar capacidades y competencias que le posibiliten ofrecer a la sociedad y a las personas una propuesta de formación significativa y apropiada para enfrentar las demandas actuales y futuras a las que se están viendo sometidos

como resultado de profundas transformaciones económicas, tecnológicas, sociales, culturales, políticas e ideológicas.

La revolución tecnológica que se expande por el mundo en las últimas décadas ha traído aparejada una profunda transformación en los procesos económicos y productivos, en la organización social y en la concepción del mundo y de la vida. Por ello, si bien la revolución tecnológica es, en última instancia, un hecho económico, su impacto se extiende más allá de las fronteras de los cambios productivos: esta revolución tecnológica –como lo fueron en su momento la Primera y Segunda Revoluciones Industriales– constituye un punto de inflexión y de ruptura, fundamentalmente, de tipo social y cultural, que se impone con tal energía que trastoca a su vez valores, instituciones y creencias de la vida personal y social.

Este proceso de modernización e innovación tecnológicas no ha avanzado hasta el momento de una manera unívoca, generalizada y totalizadora, muy por el contrario: este proceso ha agudizado las distancias entre los países más avanzados y los de menor desarrollo relativo; ha demostrado hasta el presente poca capacidad de incorporación de hombres y mujeres al sistema basado en el uso intensivo de conocimientos; ha exacerbado y universalizado modos de exclusión social y pobreza; generando una nueva división del trabajo donde se destacan aquellas economías que demuestran ser altamente competitivas por introducir un elevado contenido tecnológico –conocimientos– a su producción.

Se está fortaleciendo un modelo de hegemonía económica basado en el conocimiento, que en lo social ha derivado en la fragmentación y desarticulación de las sociedades, las naciones, los sectores económicos, las regiones geográficas y los seres humanos en general. Esta economía, basada en la competencia en un mercado mundial, no puede sino derivar, en un espacio ocupado por ganadores y perdedores, donde los primeros son quienes detentan el dominio del conocimiento y del poder.

Para América Latina esta coyuntura se suma a tradicionales situaciones estructurales marcadas por la fragilidad de la democracia, sus inestabilidades y rupturas, y lo que ello implica en la desarticulación entre las instituciones, los actores y las políticas, y muy particularmente en la fragilidad que le imprime a la socialización de los mismos actores por la falta de continuidad institucional;

situaciones históricas de desigualdad en la distribución de la riqueza; crecimiento desigual entre los sectores de mayor avance tecnológico, con otros de mano de obra intensiva, y enormes contingentes y bolsones de población de excluidos de la producción y el consumo más elemental. Así, se espera desde diferentes y muchas veces antagónicos sectores, que el sistema educativo acometa un doble propósito:

- Formar para un nuevo perfil de competencias en el que inteligencia-conocimiento-autonomía, sean ejes fundamentales para enfrentar los requerimientos del nuevo mundo laboral, y;
- Formar para el ejercicio de una ciudadanía plena y sus valores.

En este escenario, el sistema educativo en general y la escuela pública en particular viven el embate de estos cambios; se les convoca a dar nuevas respuestas a las demandas inéditas, asignándosele una alta prioridad para acompañar las actuales transformaciones económicas con equidad y justicia sociales.

Y estos desafíos transcurren en un complejo contexto de pauperización del oficio de enseñar, en condiciones laborales deficientes, con escasos medios y recursos, y con políticas económicas restrictivas de marcado acento en los resultados, escasa atención por los procesos, los conocimientos instrumentales, y dejando postergado, en último lugar, la formación del ciudadano.

Hoy día, en estos tiempos de grave crisis social de la América Latina, la escuela se encuentra absolutamente bloqueada por la condensación de ser la única agencia social con posibilidad de atender a la población, y la única institución en la que se concentra la mayor parte de las políticas sociales: alimentación, programas compensatorios diversos, salud y la propia educación. Lo que está llevando a disminuir el tiempo de trabajo pedagógico y escolar de los docentes y a la saturación más extrema de la complejidad de situaciones a las que tienen que atender, desatendiendo con ello, su función de generar aprendizajes para todos los estudiantes.

Pozner Pilar (2011) en el mismo artículo hace referencia a las tendencias de las reformas educativas en tiempos de políticas económicas recesivas, y al respecto expone lo siguiente: las reformas educativas encaradas en América Latina en el

último decenio, se caracterizan por tres rasgos fundamentales: reformas impulsadas por la búsqueda de una rápida y eficiente reducción del gasto en servicios públicos; reformas tendientes a generar una mayor educación de los recursos humanos con vistas a lograr una mayor competitividad de las economías nacionales en términos de sus actividades económicas y; reformas impulsadas por criterios que procuran que la educación genere mayor movilidad social y mayor equidad.

En efecto, las reformas han puesto en el centro del debate nuevos temas y preocupaciones en el sistema educativo. Puede identificarse en toda América Latina una transformación sobre la necesidad de cambiar las culturas de trabajo de los administradores y de quienes gestionan, y de los propios docentes. Comienzan a plantearse algunas tendencias que es necesario remarcar, entre las cuales pueden destacarse las siguientes:

a). Aparecen las cuestiones relacionadas con la escuela como organización, con lo divorciados que han estado, hasta ahora, lo pedagógico de lo organizativo. Esto ha llevado a reflexionar cómo ha podido ser que a lo largo de cambios lentos, o veloces como los actuales, la escuela como institución haya permanecido igual a sí misma por más de un siglo. Se plantean reformas no sólo ligadas a cambiar contenidos curriculares, a considerar técnicas didácticas o materiales de trabajo, sino planteamientos de cambio ligados también a la necesidad de revalorizar el espacio donde se concretan los aprendizajes, ese espacio que se relaciona, a su vez, con los estudiantes y con la comunidad: la escuela o el establecimiento escolar. Puede afirmarse que la escuela comienza a visualizarse como una totalidad y que la misma, a pesar de todo, es concebida como el centro de los sistemas.

b). Aparecen, asimismo, innovaciones ligadas a aspectos de reordenamiento, que incluye la democratización en la toma de decisiones; éstas son encaradas como cambios de descentralización, desconcentración o reestructuración. Estas opciones, por otra, parte aparecen muy ligadas a culturas sociales e históricas de cada ámbito nacional. En comprobación de ello, pueden citarse las experiencias realizadas en los estados de Paraná y Minas Gerais en Brasil; y las innovaciones llevadas a cabo en los proyectos consolidados en gestión educativa y escolar en México y en Argentina. Una cierta autonomía es consensuada, pero son variados

los problemas relacionados con este concepto. Se observan resistencias, tanto en los organismos centrales como en los enseñantes. Existe una gran confusión en este asunto, al no poder asumirlo como un punto de partida, lo que implicaría un proceso de democratización para poder lograr un punto de llegada. Se asiste, asimismo, a la aparición, tímida aún, del concepto equipos directivos de establecimientos públicos que le otorgarían participación a los enseñantes, los estudiantes, los padres y a las fuerzas vivas de la localidad.

La autonomía es vista aún como que cada quien se arregle como pueda, y no como interdependiente entre los diferentes niveles o subsistemas. Existen otros conceptos que empiezan a generar un lenguaje más propicio para definir y trabajar en las nuevas realidades, tales como: gestión escolar, gestión educativa, y el propio concepto de gestión: *"La gestión educativa puede entenderse como la toma de decisiones y acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplias organizaciones de escala macro, dan cuenta de las políticas de talla nacional, de las decisiones como país"*. En tanto que la gestión escolar: *"se relaciona con la toma de decisiones en el ámbito de las instituciones educativas tendientes a generar los resultados de aprendizaje que se propusieron"* (Pozner, 1995).

El concepto de Gestión lo tomamos de Gore (1999), que lo define como: *"un saber de síntesis que relaciona conocimiento y prácticas, que vincula ética y eficacia, política y administración; en procesos que apuntan al mejoramiento continuo de las prácticas educativas incorporando aprendizajes por exploración y aprendizajes adaptativos"*.

c). El perfil profesional y educativo de los inspectores o supervisores y directivos de la enseñanza comienza a tenerse en cuenta, ya no son considerados como simples administradores. Los directivos pasan a ser considerados más como actores educativos, con un papel protagónico en las instituciones educativas, que como meros administradores; se despliega su rol, se apunta a que puedan pilotear las escuelas de una manera renovada. Cuando se realizan concursos para cubrir cargos de directivos, aparece como una de las temáticas del mismo: nuevo rol directivo y gestión escolar. Se habla de la calidad de los aprendizajes y se les comienza a vincular con algunas variables institucionales de la escuela, y no sólo con sector social al que pudieran pertenecer los niños y jóvenes. Pero no

deja de ser inquietante que tanto directivos como inspectores por igual, continúan también con el ejercicio de una gran cantidad de tareas administrativas, ocupándose, permanentemente, de las urgencias más banales. Se desarrollan programas de formación de supervisores y/o inspectores y directivos de la enseñanza, en varios países de la región, con la intención de capacitarlos en las nuevas temáticas.

d). Comienza a considerarse que la enseñanza puede dejar de ser una práctica aislada, solitaria y fragmentada y también que la necesidad de integrar más a las instituciones, estimulando el desarrollo de equipos de trabajo y de comunidades académicas que puedan producir conocimiento sobre la posibilidad que tienen de producir o no aprendizajes, en su institución, cuándo, cómo y por qué. Puede decirse que los docentes, no la sociedad aún, comienza a visualizar aspectos de las prácticas educativas con una concepción más amplia, y no sólo reducida a los actos didácticos. La profesionalización docente en general, no sólo en el papel de directivos y supervisores, es relacionada con la posibilidad de que los mismos incorporen una mirada más amplia del hecho de enseñar y el desafío de lograr aprendizajes para todos: la gestión global de los establecimientos escolares.

Si bien el desarrollo de los sistemas educativos ha sido uno de los campos privilegiados de las acciones de los estados que se han manifestado en los procesos de reforma, descentralización, desconcentración e innovación, que han promovido el fortalecimiento de la gestión escolar de las escuelas, puede constatarse en la región americana una gran diversidad de situaciones y circuitos con los que se llevaron a cabo en cada contexto nacional. Se observa que falta definir claramente las funciones y roles de cada uno de los ámbitos, algunas veces en su formulación explícita, pero mucho más en sus dinámicas cotidianas, para que los centros educativos cuenten con la posibilidad de gestarse como organizaciones eficientes, participativas comprometidas con el mejoramiento continuo de los aprendizajes; falta afianzar así los grados de articulación del sistema educativo.

Esto exige generar un enfoque integral de la reconstrucción institucional de los sistemas educativos que logre afianzar las administraciones de ámbitos central, regional y local, en culturas de trabajo colaborativas, que vayan transitando del control al juicio discrecional de los actores educativos con potencialidad de buscar

entre todos la gobernabilidad pedagógica. Una de las tareas básicas es la redefinición articulada de competencias y funciones de los ámbitos central, regional e intermedio, so pena de que ello conlleve a perder, por parte de los estados nacionales, la gobernabilidad de un instrumento de democratización y cohesión social como lo son las políticas educativas.

El cambio de gestión de las instituciones educativas puede ser un momento (tiempo-espacio) preciso y precioso para apuntalar los procesos de profesionalización de las prácticas educativas y sus actores: inspectores, directivos, docentes. Pero un riesgo esencial de no considerar este conjunto de tensiones y sus implicaciones, es que estas lleven a una banalización de la formación en gestión, al incluírseles en el discurso, pero, que en la práctica no aparezcan jamás, con lo que puede llegar a constituirse en un tema de moda en las reformas educativas. Y, en tanto así, se corre el riesgo de que no llegue nunca a concretarse como transformación educativa.

Así, en la actualidad uno de los primordiales dilemas a los que se enfrentan los sistemas educativos en lo referido a la gestión educativa y la gestión escolar, es saber si serán capaces de lograr la profesionalización de los actores de los mismos; puede sintetizarse en la siguiente pregunta, que es a su vez una convocatoria a trabajar en su resolución: ¿existe efectivamente una transición hacia nuevas culturas profesionales o el conocido pasado fagocitará todo intento de devolverle al sector docente –en sentido amplio– su poder epistémico y político?.

Un término utilizado actualmente hace referencia a la versatilidad de los centros educativos, entendiéndose por versatilidad la flexibilidad para permitir cambios y reorientaciones dentro de la organización, en beneficio de las necesidades de modelos socioeducativos que se pretenden desarrollar.

Cabe resaltar que versatilidad no significa romper las estructuras básicas que sustentan el quehacer educativo, sino más bien reformarlas sin causar mayor conflicto, al ritmo de la evolución pedagógica o sociocultural.

Martin-Moreno Q. (2006) al respecto manifiesta que, "*existen parámetros que se deben desarrollar en un centro educativo versátil como por ejemplo:*

- *Agrupamiento flexible de los estudiantes*

- *Trabajo en equipo de los docentes*
- *Incremento de los recursos materiales para el aprendizaje*
- *Atención a la variabilidad de los ritmos escolares*
- *Disciplina basada en los niveles de convivencia social y de realización escolar.*
- *Incremento de las relaciones con el entorno*
- *Toma de decisiones institucionales colegiadas*
- *Diversificación para el espacio escolar*
- *Evaluación continua*
- *Metodología dirigida a la enseñanza individualizada*
- *Diseños curriculares diferenciados”*

Esta autora expresa además que existe una fórmula organizativa que se debe aplicar para establecer cambios estructurales dentro de un centro escolar se rige bajo cuatro criterios:

“1.- Flexibilidad.- Permite estar abierto a posibles reorganizaciones con la frecuencia requerida.

2.- Adaptabilidad.- Posibilita en caso necesario, configurar de diferentes modos las dimensiones de su estructura organizativa.

3.- Polivalencia.- Ofrece las máximas oportunidades de utilización organizativa en función de los diseños didácticos y de las necesidades de su entorno.

4.- Compatibilidad.- Entre fórmulas organizativas diferentes.

Si bien es cierto el cambio de una organización estricta a un centro educativo versátil no es tarea sencilla, requiere de tiempo, pero una vez que se implanta, se convierte en un verdadero centro de innovación pedagógica que prepara a sus estudiantes en su desenvolvimiento en la vida adulta.”

2.1.3 Calidad en la Gestión Educativa

Medina Noyola M. en la Revista de Educación y Cultura La Tarea expone lo siguiente: *“hablar de calidad de la educación se ha convertido en frase recurrente en los discursos que ofrecen la optimización y mejora de los servicios educativos, expresión que no puede eludirse; pero, cuáles son los elementos que*

la caracterizan cuando sabemos que una educación de calidad es multidimensional desde su concepción. No hay prescripción simple para su caracterización, interactúan muchos factores, basten algunos ejemplos: los estudiantes y sus antecedentes; el personal docente y sus competencias; las escuelas, su estructura organizativa, los planes y programas, frente a las expectativas de la sociedad”.

Sylvia Schmelkes (2000) al respecto manifiesta lo siguiente: *“La calidad que estamos buscando como resultado de la educación básica debe entenderse claramente como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes”.*

En el programa Querétaro por la Calidad de la Educación (Quecale 1999), se establece que: *“La calidad educativa, en el marco de las políticas nacional e internacional se manifiesta como una finalidad sustantiva para impulsar mejores procesos de planeación y organización de las escuelas y formación de los alumnos. Estas políticas insertas en sociedades dinámicas y de transformación, plantean que los docentes, padres de familia y autoridades educativas promuevan actitudes de compromiso, responsabilidad, participación y diálogo frente al hecho educativo”.*

Las afirmaciones anteriores son una clara evidencia de la orientación hacia el desarrollo de las competencias de los estudiantes y, además, de lo significativo que resulta ser la participación y compromiso de los actores educativos para lograrlo. Se plantea que las escuelas, supervisiones y todas las unidades educativas del sistema deberán organizarse en torno a una intencionalidad común que exprese la calidad de la educación; busca que se identifiquen los compromisos que se asumen y que se manifieste una participación activa de los involucrados en el proceso educativo.

La calidad de la educación, identificada más como proceso que como punto de llegada, se orienta a inscribir a las unidades educativas y a los mismos sujetos en prácticas que les permitan mejorar de manera permanente.

Medina Noyola M. (2010), expresa que: los planteamientos que buscan mejorar los procesos de gestión están orientados también a potenciar los procesos de calidad de la educación; en este marco, se tiene como eje sustantivo de las prácticas educativas: el incidir en los aprendizajes significativos de los estudiantes y miembros de la comunidad educativa. De esta manera, no sólo se plantean quehaceres pedagógico-didácticos sino, además, incluye formas organizativas y de vinculación con la comunidad.

Por ello, hablar de calidad de la educación y de gestión no sólo es llamar con nombres diferentes a ciertas prácticas de innovación, de mejora educativa o –de manera novedosa– a las tareas administrativas que son llevadas a cabo en los centros educativos, para coordinar, dirigir, operar y controlar los servicios educativos.

Desde esta perspectiva, la calidad en la escuela y en el sistema educativo nos plantea nuevos retos en la gestión educativa: que el instrumento de planeación y reflexión pedagógica sea el proyecto institucional, orientado para la transformación de las comunidades escolares desde una visión integral y; que haya claridad, dirección y sentido pedagógico, entre otros.

La gestión educativa articula los procesos y las prácticas de los integrantes de las comunidades educativas al orientar las acciones que potencien su quehacer para que impacte en los aprendizajes de todos sus miembros, además de hacerlos partícipes de lo que se realice y comprometidos con lo que se impulse.

Para fortalecer la gestión educativa hacia la mejora de la calidad de la educación, se propone:

- Inscribir la gestión educativa como parte fundamental de la política educativa para fortalecer formas de organización y relación en las unidades educativas que incidan en la calidad de la educación, con una visión integral y con el trabajo colegiado de los diferentes actores educativos.

- Promover la elaboración, operación, seguimiento y evaluación de proyectos institucionales contruidos por los colectivos escolares –desde, en y para sus unidades educativas–, que permita contar con intencionalidades educativas comunes y orienten las prácticas de docentes, directivos y su vinculación con la comunidad.

- Continuar fortaleciendo la función directiva para que mejoren sus prácticas de gestión, con diferentes acciones de formación y desarrollo profesional: cursos, talleres, conferencias, diplomados, licenciaturas, especializaciones, maestrías; organizados y ofrecidos desde las instituciones comprometidas con el mejoramiento de la calidad en la educación.

- Conformar y/o impulsar una red de gestores educativos que permita el intercambio de experiencias profesionales, a través de medios electrónicos o documentales que fomente la formación y desarrollo profesional de los directivos.

Por otro lado también expone Medina Noyola M. (2010) que las reformas educativas que surgen desde los actores son parte fundamental de su implementación, son las que llegan a tener mayor consistencia y posibilidad de alcanzar los propósitos establecidos, por ello, es un acierto la generación de espacios de análisis para que se ofrezcan diferentes posiciones y se encuentren vías para impulsar y mejorar la calidad de la gestión educativa.

La calidad de la educación, como expresión discursiva, se ha incorporado al lenguaje de políticos, educadores, investigadores y de la sociedad en general, pero, de qué calidad se habla: la relacionada con la infraestructura o cobertura de los servicios, mejorar los aprendizajes de los estudiantes, inscribirse en procesos de mejora de todos los actores educativos, ser más eficiente en el desempeño de tareas de la vida cotidiana; éstas y otras expresiones pueden ser parte de las respuestas de los diferentes actores.

Se puede afirmar también que la gestión educativa se ha venido convirtiendo en una expresión de actualidad, pero ¿cómo se entiende?: como un quehacer que permite realizar las tareas por otros, como un cambio de nombre de la administración, o como una actitud de vida y de prácticas de innovación que permita avanzar hacia procesos de mejora, donde los actores educativos se inscriban de manera permanente en acciones que privilegien los aprendizajes de las comunidades escolares.

Podemos reconocer asimismo, que las prácticas de organización y dirección de los centros escolares van siendo rezagadas ante el dinamismo de una sociedad cambiante; que se cuestionan fuertemente algunas de las formas de trabajo y conducción de las organizaciones educativas: toma de decisiones individuales,

aislamiento en la realización de las acciones, falta de claridad en lo que se pretende lograr y, como consecuencia: bajos niveles en los logros de los propósitos educativos, lo que repercute en deficientes e irrelevantes aprendizajes de los estudiantes .

2.2 Liderazgo Educativo

En Educar-Argentina (en línea) se expresa que los investigadores no se ponen de acuerdo sobre cuáles son los rasgos más significativos que predicen la personalidad de un líder, en todas las situaciones.

Lo que está muy claro, es que el liderazgo es fundamental para el funcionamiento de una organización compuesta por individuos que persiguen objetivos parecidos y que además, poseen intereses personales.

En la sociedad humana más evolucionada, la función del líder es simbolizar las normas que mantienen unidos a sus seguidores y dar continuidad al grupo. Por eso, las organizaciones recién creadas necesitan en su etapa de consolidación, un estilo de autoridad capaz de organizar, proteger, orientar, resolver conflictos y establecer normas.

Lo que sí parece evidente como se desprende de recientes investigaciones, John W. Work (1996), afirma que *“existen diferencias claras entre el funcionamiento y satisfacción de un grupo liderado y aquél en que se produce ausencia de liderazgo.*

La presencia de un liderazgo asumido por la organización puede impedir la discriminación, incentiva los estados de ánimo, crea mejor imagen pública, puede integrar a los remisos en el proyecto común, y finalmente, crea condiciones de innovación.”

2.2.1 Liderazgo y management

El liderazgo se relaciona más bien, con la autoridad informal propia de la dinámica oculta e incontrolable de las organizaciones, mientras que la dirección se refiere más bien a la autoridad institucional, siempre visible, a la que normalmente la acompañan los atributos técnicos propios del cargo.

Bennis y Nanus (1985) señalan que *“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.*

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 manager exige capacidades técnicas de experto.”

No obstante lo dicho anteriormente, podemos afirmar que los dos conceptos no son excluyentes para Bolman y Deal (1995).

Como dice Gorrochotegui (1997), *“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.*

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

2.2.2 El liderazgo visto desde el ayer

Algunos autores, fieles al liderazgo carismático, como Valerie Zeithaml (1997), llegan a afirmar que *“dirigir sin liderazgo es hacer que la organización funcione sin alma.”*

El interés por la conducta de los líderes, comenzó con dos programas de investigación, por los años cuarenta, efectuados en *Universidad de Ohio* en donde se identifica dos factores que caracterizan el comportamiento de un líder: *el factor de consideración* (hace referencia a la conducta del líder que tiende a la amistad) y *el factor de iniciación de estructura* (relacionado con la conducta del líder al que le preocupa básicamente la organización del trabajo y la definición de tareas, funciones y actividades del grupo).

2.2.3 Una aproximación al modelo de liderazgo situacional

Paul Hersey y Kenneth Blanchard (en línea) proponen un modelo de liderazgo situacional que se apoya en los siguientes aspectos:1. No existe un estilo único de liderazgo que pueda considerarse el mejor, pero sí existe un estilo óptimo en cada situación.

2. Las características de cada colaborador en cada situación son diferentes y cambiantes. La situación del colaborador cambia, por lo tanto es el líder el que debe cambiar su comportamiento.

Estas observaciones llevan a advertir que el líder debe comprender la situación en la que está el colaborador y desarrollar su acción de acuerdo con los requerimientos de ésta.

Por lo tanto, podemos llegar a una primera definición diciendo que el estilo “correcto” de liderazgo es aquel que demande la situación, en que está inmerso el colaborador.

Esta aproximación le exige al líder, las siguientes capacidades:

1. Entender la situación del colaborador
2. Adaptar sus comportamientos a los que requiere la situación.
3. Hacerlo eficientemente, aunque el estilo requerido no sea el que más se aproxime a sus características personales.

2.2.4 Descripción del modelo

El modelo de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard relaciona dos universos: el estilo que utiliza el líder con lo que requiere la situación en la que está el colaborador.

Por lo tanto, es el líder quien deberá discernir ambas cosas para su conducta.

El correcto uso del estilo de liderazgo apropiado, es la mejor manera de permitir el crecimiento del colaborador y consecuentemente, modificar favorablemente su nivel de madurez; por lo tanto el líder deberá observar atentamente esta evolución de las necesidades del supervisado.

Sintetizando:

Las actitudes que modelan el estilo de gestión deben tener un líder, en función de las distintas situaciones del grupo:

- 1.- No hay un estilo correcto de liderazgo, sino que para cada situación se deberá encontrar el que resulte óptimo.
- 2.- Es líder quien, entendiendo la situación de su colaborador, deberá adecuar su acción según lo exija dicha situación.
- 3.- El estilo del líder variará modificando su comportamiento en relación con la tarea del colaborador, con la persona del colaborador y con la circunstancia.
- 4.- De ésta concepción puede concluirse que el estilo idóneo de dirección es el que es capaz de adecuarse a cada una de las situaciones que presentan los distintos subgrupos que forman la organización

2.2.5 El liderazgo en el futuro

Según Educar- Argentina (en línea) en el futuro surgirá de la situación concreta que demande un tipo concreto de liderazgo para sacar adelante un proyecto determinado. Existirán también líderes designados que serán diagnosticadores perpetuos, capaces de facilitar recursos de experto a diferentes personas, en diferentes momentos y de promocionar el liderazgo colaborador emergente.

Las capacidades que demandarán las organizaciones podrán plantearse en los siguientes términos:

- Lectura inteligente de la realidad.
- Intuición de perspectiva de futuro.
- Niveles altos de automotivación.
- Fuerza emocional para manejar el cambio y sus consecuencias.
- Agilidad para diagnosticar permanentemente los puntos fuertes y áreas de mejora en la organización.
- Voluntad de compartir el liderazgo.

El liderazgo simbólico será siempre importante, pero el cumplimiento constante, fiable y predecible de las promesas será el fundamento de todas las capacidades mencionadas.

Según Ulrich (1996) en los tiempos que corren, los líderes deberán acostumbrarse a vivir en un mundo sin límites.

2.2.6 El liderazgo y la calidad del servicio

Educar-Argentina (en línea) también expone que: *“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.

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.”*

Profesionalmente, se asume entonces que, el líder comprometido con la calidad es aquel que desarrolla la capacidad de comunicar su visión y la misión de la organización, la capacidad de alinear las personas a los procesos y éstos, a la misión y visión de la organización y, por último, la difícil capacidad de delegar facultades y competencia (no tareas), que es la única manera de crear liderazgo compartido.

2.2.7 El liderazgo educativo

En [el Nuevo Diario \(en línea\)](#), se expone que *“un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia”*.

Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante. Es imposible construir un mundo más humano y amoroso, a menos que uno mismo haya conseguido previamente convertirse en alguien sumamente humano y amoroso. De la misma manera, la educación puede transformar la cultura, pero sólo en la medida en que se hayan transformado sus educadores. La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores de la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos, que observan cuando están en clases. Ya sea que se utilice la auto-observación, la grabación fílmica o la evaluación de los estudiantes, se pueden detectar actitudes positivas y negativas.

Muchas veces los docentes afirman que el liderazgo poco tiene que ver con la dirección. El liderazgo permanece oculto de forma natural, cuando una situación de poder y conflicto lo reclama.

En el sistema educativo de España, por ejemplo la conducción es administrativa y suele estar ocupada por un profesor, durante uno a tres años quien ejerce tareas burocráticas y de representación.

Los demás docentes de la institución exigen una conducción con cierto tipo de liderazgo que tenga afinidad con el ejercicio de la autoridad, además que proporcione seguridad, criterios y protección.

2.2.8 Importancia del liderazgo en la educación.

Educar-Argentina (en línea) confirma al respecto que la conducción académica, tanto profesional como técnica, experta en organización, como en su rol de líder institucional, es “un factor determinante de la calidad educativa” por las siguientes razones:

1.- Razones de tipo sociológico.

Ningún grupo humano funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, pero este factor no es admitido, entre otras, por las siguientes razones:

- En las estructuras profesionales de tipo liberal, todo el mundo se siente líder y en la educación, con más motivo. Todos los profesores poseen título universitario que los capacita para un liderazgo.
- Este liderazgo de hecho limita o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo.
- En la enseñanza que depende de una “cultura administrativa”, cada funcionario sabe lo que tiene que hacer desde el punto de vista procedimental y normativo; a lo sumo aceptan que se los supervise, le recuerden la normativa y los represente – el director técnico – frente a la administración y a los padres.

2.- Razones de tipo psicológico.

Cuando un grupo se ve obligado a trabajar en una mínima dinámica de colaboración, impuesta por las leyes o por la cultura social, se generan tensiones entre los objetivos de la institución y los intereses corporativos o personales de los miembros del grupo. “Es necesario que el líder armonice los objetivos institucionales y personales”, esta tarea le corresponde al “líder”.

3.- Razones de tipo profesional.

Existen dos aspectos en la “gestión de un grupo”. Estos aspectos son:

- La consecución de resultados de calidad, en función de la satisfacción del cliente.
- Las relaciones humanas.

En el primer aspecto, sólo se puede conseguir alguien con capacidad de convencer atrayendo, seduciendo al grupo de tal manera que de más importancia a la satisfacción del cliente, que a la suya propia.

El segundo aspecto, se refiere a las relaciones humanas en el seno de la organización.

La gestión puede llevarse a cabo desde la dirección técnica. La visión de futuro la puede conseguir solo el líder, así como la capacidad de innovación y cambio, de reformas. Esto sólo puede conseguirse desde dentro de una escuela y por un líder.

2.2.9 Necesidad de crear líderes potenciales en las comunidades educativas.

[Educar- Argentina \(en línea\)](#) publica que en aquellos establecimientos que buscan calidad educativa deben asegurarse la presencia de líderes potenciales, que surjan de las propias comunidades educativas. Sin autonomía no hay liderazgo; hay jerarquía y burocracia.

Sólo un liderazgo colaborativo es capaz de atraer a los miembros de la comunidad escolar en un proyecto común compartido.

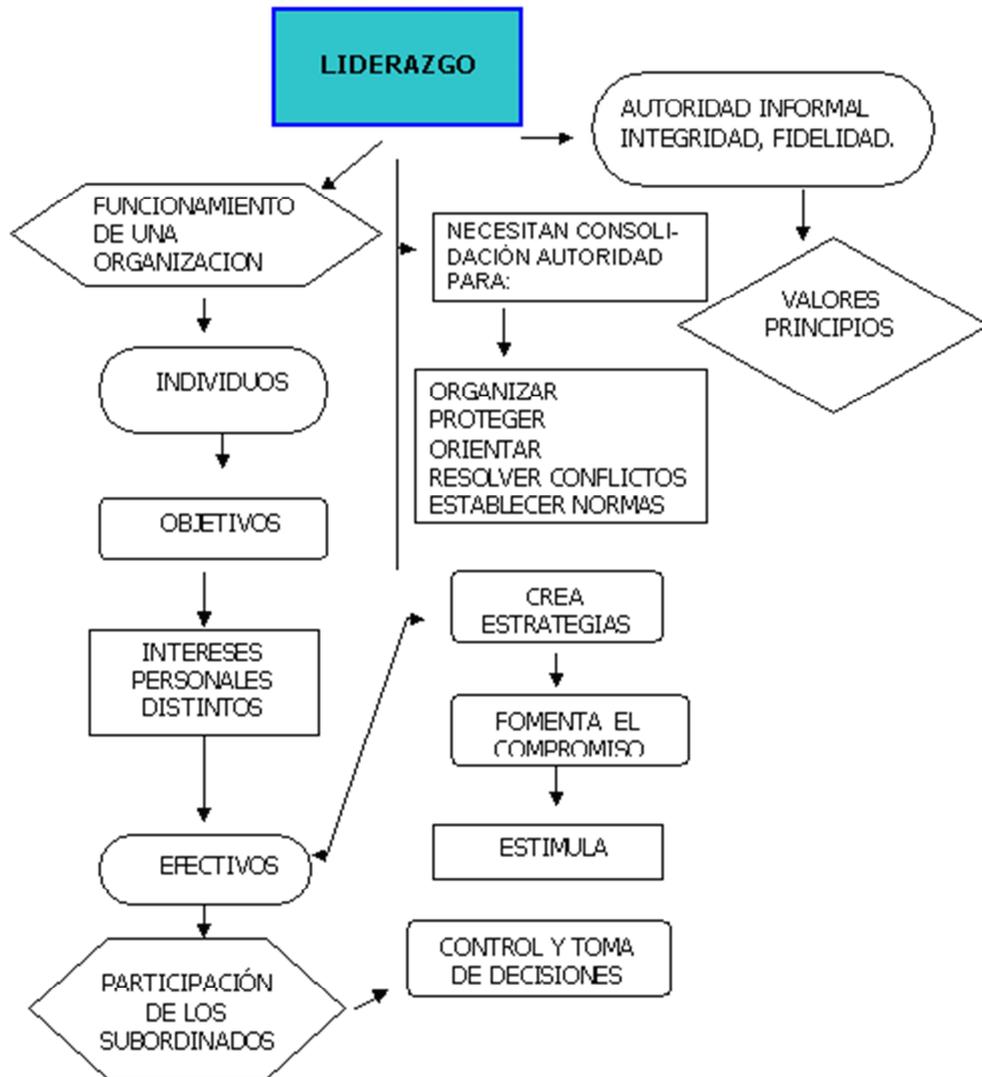
2.2.10 Cómo conocemos a los líderes potenciales de una escuela de calidad.

González Vázquez J. (2009) expone que: existe una lista de capacidades sobre el nuevo liderazgo aplicado a la educación, que responde a la imagen de un equipo de liderazgo compartido, que sea capaz de contemplar en su conjunto la mayoría de las capacidades que se exigen para dirigir en clave de calidad.

Los equipos que ejercen algún tipo de liderazgo institucional poseen las siguientes características:

- Tienen una visión clara y conocida por todos, expresada a través de su proyecto de dirección.
- Traducen su visión y altas expectativas a colaboradores, docentes y alumnos.
- Establecen un clima escolar que favorece la consecución de objetivos.
- Supervisan y evalúan el progreso de los profesores.
- Disponen de recursos profesionales.
- Se guían por objetivos.
- Dan ejemplo de trabajo duro y constante.

- Reconocen la singularidad de los profesores y desde ella, los hacen crecer profesionalmente.
- Son flexibles y dialogantes.
- Son hábiles para conseguir que los profesores desarrollen habilidades de liderazgo.
- Se preocupan por la persona.
- Conocen la dinámica interna de la organización.
- Son tolerantes con la ambigüedad.
- Abordan problemas, relacionan sus causas-efectos y aportan soluciones.
- Les preocupan las soluciones y no los culpables.
- Establecen sistemas de comunicación.
- Crean relaciones de amistad con su personal, sin dejar de lado su autoridad.
- Son seguros de sí mismos
- Son amables y de buen carácter
- Al tomar decisiones en reuniones de claustro, tiene en cuenta sus implicaciones para el proceso de enseñanza-aprendizaje.



Fuente: <http://www.educar-argentina.com.ar>

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Seth Godin publica en su breve columna una contundente definición de la diferencia entre directivo y líder.

“Los directivos luchan porque sus empleados hagan lo que hicieron ayer, sólo que un poco más rápido y más barato.

Los líderes, por otra parte, saben a dónde quieren ir, pero entienden que no pueden llegar sin su tribu, sin dar a aquellos a quienes dirigen las herramientas para hacer que las cosas sucedan.

Los directivos quieren autoridad. Los líderes asumen la responsabilidad.

Ambos son necesarios. Pero hay que tener cuidado de no confundirlos. Nos ayuda a recordar que los líderes son escasos y por lo tanto más valiosos.”

Educar-Argentina (en línea) por su parte se define al líder como “capaz de utilizar su autoridad y tiene la capacidad de utilizar su persuasión, en tanto que el directivo tiene autoridad dentro de una entidad y se encarga sobre todo de la parte organizacional.

Lo que hace a una institución diferente de otra, y ser lo que es lo constituyen el equipo de personas que lo dirige.”

Rodríguez Ritte R. expresa que “la función del director presenta dos tendencias claramente diferenciadas:

1.- Toma de decisiones (naturaleza de la dirección)

2.- Mando sobre otros (liderazgo)

Dirigir significa trabajar con y por medio de los individuos para obtener metas precisas de la institución u organización.

Implica:

- Realizar análisis y síntesis*
- Descubrir lo que es importante*
- Actuar en la incertidumbre*
- Cambiar de estilo*
- Ver el futuro*
- Conseguir cosas medibles y evaluables*

Liderazgo es el trabajo que se hace con y por medio de los individuos para lograr metas del individuo.

Es la actividad de influir sobre la gente para alcanzar algún objetivo

Líder es aquel que posee los atributos (habilidades, destrezas, conocimientos) que le permiten influir en la gente y lograra que ésta se mueva en la dirección que él desea.

Todo líder posee autoridad, entendida como el derecho para actuar o para dirigir la acción de otros en el logro de las metas de la institución.”

2.3.1 Características de un buen líder

Al respecto Rodríguez Ritte R. (en línea) expone lo siguiente:

- *“Sentido de visión*
- *Capacidad de comunicar esa visión*
- *Integridad*
- *Manejo de sí mismo (autoconocimiento de sus fuerzas y debilidades)*

El líder que tiene una visión clara ilumina a los demás, sabe cuándo escuchar y cuando actuar, establece un clima óptimo dentro del grupo, es un servidor, prevee los efectos antes de que ocurran. No arrebató éxitos pues enseña más con su ser que con su hacer ayudando a los demás a coleccionar sus éxitos.”

Álvarez Gálvez L., (2011) por su parte manifiesta que para ser un líder efectivo, el gerente de una institución educativa debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Evitar métodos autoritarios.
- Favorecer el desarrollo personal.
- Alentar la participación en la planificación.
- Establecer objetivos desafiantes
- Promover las iniciativas personales.
- Favorecer nuevas ideas e innovaciones.
- Ofrecer incentivos económicos prácticos.
- Establecer los límites en las relaciones internas.
- Favorecer el debate interno.
- Medir el resultado más que el esfuerzo.
- Favorecer el uso de los recursos tecnológicos.
- Incentivar la comunicación en todos los sentidos
- Evaluar en forma independiente el desempeño de los equipos de sus integrantes.
- Corregir cuando se equivoca y lo considera parte del trabajo.

- Evaluar basado en el pasado, el presente y el futuro con igual peso.
- Establecer estándares basados en desempeño posible.
- Establecer un buen sistema de reportes e información.
- Gerenciar el cambio.
- Delegar, delegar, delegar.

2.4. Los valores y la educación

Cordero Jaramillo L. (2010), manifiesta que: *“El estado actual de la sociedad, la crisis familiar, la rotura del hogar, la falta de solidaridad, la crisis que cómo país tercermundista padecemos, se debe, en gran parte, a la pérdida de estos valores, cuyes características de universalidad y homogeneidad, redundan en una mejora en nuestra calidad de vida. La escuela, en ese sentido, juega un rol fundamental pues como agente reproductor y socializador de los valores presentes en la sociedad, se convierte en el espacio en el que puede empezar el cambio que tantas veces se ha pregonado pero que aún permanece como una utopía o una simple ilusión.*

La educación en valores, es una labor compleja, que debe ser compartida por padres y educadores, que requiere de una íntima y permanente coordinación de programas y actividades dirigidos a la formación intelectual, afectiva, moral, familiar y social del niño, del joven, del ciudadano de mañana”

Más allá de cualquier precisión filosófica, consideramos valores aquellos elementos presentes en el ser y los seres (todo ser es valioso de por sí), que los hacen apreciables para determinados fines morales, estéticos y religiosos. Éstos pueden y deben ser aprehendidos por las personas en tanto unidades bio-psico-sociales; por lo mismo no sólo los conocerán sino que los sentirán y amarán hasta intentar realizarlos históricamente con la mayor perfección.

Es obvio que, tomado en el sentido propuesto, el mundo de los valores (en su concreción positiva y negativa) abarca la totalidad de la existencia real. De ahí que sean muchos los valores que interesan a los seres humanos en la gestión de la historia y que tenga sentido hacer de ellos cierta categorización en orden de importancia o prioridad, según la meta de desarrollo personal o social al que se apunte.

Dentro de la reforma educativa y la curricular consiguiente están considerados en sus respectivas áreas los valores intelectuales, los estéticos, los económicos, los referidos a la naturaleza y el medio ambiente, los étnico-culturales, etc.

Se consideran valores ético aquellos que orientan las conductas humanas hacia la realización del bien moral se constituyen en sus referentes activos, tanto en el área personal-individual como en el área personal-comunitaria-social.

Los valores básicos que debe poseer toda persona son: Identidad, Honestidad, Solidaridad, Libertad y responsabilidad, Respeto, Criticidad y creatividad, Calidez afectiva y amor.

En Sepiensa.org (en línea), se considera a la educación en valores como *“aquella que, principalmente, 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. Es una cuestión de prioridad a nivel global.*

Como resulta lógico, el ámbito académico no permanece al margen de este asunto pues, por ser una tarea de todos, se parte de la premisa de que si se crean las condiciones para incidir en la formación de ciudadanos más responsables consigo mismos y con todo lo que configura el entorno, la idea de habitar un mundo mejor —donde la convivencia sea armónica entre los individuos y las naciones, con base en el reconocimiento y el respeto de las diferencias— dejará de ser una utopía y se transformará en una realidad.

Por ello es importante que desde los primeros años escolares, niños y niñas desarrollen una actitud reflexiva sobre lo que piensan y sienten acerca de sí mismos y de los otros; también es fundamental que conozcan sus derechos, clarifiquen sus valores, identifiquen cuáles son sus prejuicios, acepten las diferencias y logren asumir actitudes de mediación en la solución de conflictos.”

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes

El Colegio Fiscal La Libertad cuenta con una población de tres directivos administrativos (Rector, Vicerrector, Inspectora General); cinco jefes de áreas (Lenguaje, Ciencias Naturales, Matemáticas, Informática y optativas e Inglés; 34 docentes (19 con nombramientos y 15 contratados); dentro del personal administrativo se encuentran cinco secretarías, un colector, una bibliotecaria, y el personal de servicio lo integran dos conserjes y un guardián. La población estudiantil es de 650.

Para ejecutar el presente proyecto se ha tomado como referencia las recomendaciones sobre población que se encuentran en la guía didáctica de proyecto de grado I de la Universidad Técnica Particular de Loja, las mismas que son las siguientes:

- a) Población del personal directivo: 6 personas
- b) Población del personal docente: 20 personas
- c) Población de los padres de familia: 15 personas
- d) Población de estudiantes: 20 personas

El resumen de la población del Colegio Fiscal La Libertad se presenta en las siguientes tablas:

Tabla 1. Rango de edad del personal directivo y docente del Colegio Fiscal La Libertad del Cantón La Libertad 2.010

Rango de edad	Directivo		Docente	
	F	%	F	%
Menos de 25 años	0	0	0	0
26 - 30 años	0	0	3	15
31 - 35 años	0	0	4	20
36 - 40 años	2	33	6	30
Más de 40 años	4	67	7	35
Total	6	100	20	100

Fuente: Encuesta directa a directivos y docentes del Colegio Fiscal La Libertad

Tabla 2. Sexo de la población del personal directivo y docente del Colegio Fiscal La Libertad del Cantón La Libertad 2.010

Sexo	Directivo		Docente	
	F	%	F	%
Hombres	4	67	7	35
Mujeres	2	33	13	65
Total	6	100	20	100

Fuente: Encuesta directa al personal directivo y docente del Colegio Fiscal La Libertad

Tabla 3. Título académico del personal directivo y docente del Colegio Fiscal La Libertad del Cantón La Libertad 2.010

Título Académico	Directivo		Docente	
	F	%	F	%
Bachiller	0	0	0	0
Tecnólogo	0	0	0	0
Profesor	0	0	0	0
Licenciado	5	83	17	85
Ingeniero	0	0	2	10
Máster	1	17	1	5
Doctor	0	0	0	0
Total	6	100	20	100

Fuente: Encuesta directa al personal directivo y docente del Colegio Fiscal La Libertad

Tabla 4. Rango de edad de los estudiantes del Colegio Fiscal La Libertad del Cantón La Libertad 2.010

Rango de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
12 - 13 años	1	10	4	40
14 - 15 años	4	40	1	10
16 - 17 años	2	20	3	30
18 - 19 años	2	20	1	10
20-21 años	1	10	1	10
Más de 21 años	0	0	0	0
Total	10	100	10	100

Fuente: Encuesta directa a estudiantes del Colegio Fiscal La Libertad

Tabla 5. Nivel de educación de los estudiantes del Colegio Fiscal La Libertad del Cantón La Libertad 2.010

Curso ó Especialización	F	%
Octavo	3	15
Noveno	3	15
Décimo	3	15
Propedéutico	3	15
Segundo Año Bachillerato	6	30
Tercer Año Bachillerato	2	10
Total	20	100

Fuente: Encuesta directa al personal docente del Colegio Fiscal La Libertad

3.2 Materiales e instrumentos de investigación

Para esta investigación se utilizaron diversos materiales como: libros, revistas, útiles de escritorio, copias, esferos, y equipo completo de computación.

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos se utilizaron encuestas dirigidas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la Institución educativa y una entrevista a las dos principales autoridades es decir rector y vicerrector.

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas que se apoya en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada. Se emplean para conocer las actitudes, las creencias, los valores, las características demográficas, los comportamientos, opiniones, hábitos, deseos, ideas de las personas, etc.

Existen tres razones para utilizar éste instrumento: versatilidad, eficiencia y generalizabilidad. (Mc. Millan y Schumacher 2005).

Este instrumento proporcionado por la Universidad Técnica Particular de Loja permite recopilar información por escrito de estudiantes, docentes, padres de familia y directivos sobre diversas características de gestión, liderazgo y valores implantados en el Colegio Fiscal La Libertad, pretendiendo conocer los siguientes aspectos:

- A nivel directivo: (a) forma de organización de los equipos de trabajo, (b) forma de medición del tamaño de la organización, (c) evidencia del instructivo de reglamentación, (d) capacidad de liderazgo para su promoción, y habilidades requeridas para la toma de decisiones (e) mecanismo para la resolución de conflictos, (f) presencia de órganos colegiados y unidireccionales, (g) gestión pedagógica.
- A nivel docente, describir: (a) la percepción del docente como líder de su clase para desarrollar proyectos investigativos, (b) clima institucional, (c) percepción de los padres de familia frente a las innovaciones, (d) valores e integración institucional.

- A nivel de estudiantes, intenta recabar información sobre la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo, evaluando sus percepciones sobre el ambiente real y clima escolar.
- A nivel de padres de familia, investigar sobre: (a) clima institucional, (b) innovaciones educativas, (c) percepción de valores aprendidos en el colegio, (d) resolución de conflictos, (e) compromiso para contribuir al liderazgo institucional, (f) percepción sobre el trabajo docente y administrativo.

En cuanto a su estructura, la entrevista consta de 13 preguntas de opción múltiple para los directivos; 16 declaraciones tomadas del inventario de situaciones de enseñanza (I.S.E.) de K. Jordell para los docentes, con opciones de respuesta “siempre”, “a veces” y “nunca”. En cuanto al instrumento para estudiantes se compone de 14 declaraciones, cuyas opciones de respuesta son CA (completamente de acuerdo), A (de acuerdo), D (desacuerdo) y CD (completamente en desacuerdo).

La entrevista tuvo como objetivo conocer de forma directa y a profundidad aspectos relacionados sobre gestión, liderazgo y valores, y que fue realizada exclusivamente a directivos.

Para efectuar la misma se utilizó una guía previamente elaborada con la finalidad de obtener referencias para conocer, con mayor profundidad, el objeto de investigación y expresar juicios de valor y de esta manera enriquecer el referente histórico y presente del problema facilitando el desarrollo del mismo.

Para completar la investigación se solicitó a la institución los siguientes documentos para análisis y correlaciones de los datos obtenidos:

- Manual de organización
- Código de Ética
- Plan de estrategias institucionales
- Plan operativo anual
- Proyecto educativo institucional
- Reglamento interno y otras regulaciones
- Visión y misión.

- Organigrama.

La última técnica empleada para la recolección de datos fue la observación directa que se efectuó a través de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria para sostener el problema de investigación, la que se llevó a cabo con la utilización de hojas de codificación y de ésta manera proceder al análisis del contenido, logrando resultados relacionados a los objetivos planteados en el presente trabajo.

3.3 Método y procedimiento

Con el propósito de cumplir con los objetivos planteados se emplearon los siguientes métodos:

Descriptivo, cuya implementación permitió demostrar la orientación metodología del objeto de investigación.

Analítico, con el cual se logró la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las causas y efectos del fenómeno estudiado, incrementando el conocimiento de la realidad.

Sintético que permitió la reconstrucción de toda la información proporcionada, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que aumentaron el conocimiento de la realidad y facilitaron la comprensión del objeto de estudio.

Inductivo, permitió configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con las hipótesis de trabajo que sirvieron de base para el estudio que se ha reforzado con el conocimiento existente de la ciencia respectiva.

Deductivo, para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio. Ambos métodos ayudaron a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.

Hermenéutico, utilizado para realizar la interpretación bibliográfica que se revise en la construcción del marco teórico y permitirá el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

Estadístico, como herramienta que permitió organizar y graficar la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas) facilitando la comprensión de los datos para finalmente demostrar los indicadores propuestos en la hipótesis de investigación.

En cuanto al **procedimiento** empleado, se comenzó con el permiso respectivo a la máxima autoridad del Colegio Fiscal La Libertad, luego se procedió a firmar el acta de compromiso en donde se establecían acuerdos entre el maestrante y el representante legal del colegio para poder desarrollar el trabajo de manera efectiva sin perturbar las actividades cotidianas que se realizan en dicha institución.

La siguiente actividad consistió en la aplicación de encuestas a los directivos, estudiantes, docentes y padres de familia.

Para aplicar las encuestas a los directivos se estableció una fecha y hora determinada; en cuanto a los estudiantes se reunió a los representantes de cada paralelo en la sala de ayuda visuales en donde se les explicó la finalidad de ésta actividad antes de realizarles la encuesta.

En cuanto a los docentes se consideraron con nombramiento y contratados con más años de servicio que sean participativos, colaboradores, comprometidos con su loable labor.

Una vez obtenidos los resultados se efectuó la tabulación para elaborar las tablas correspondientes a la población.

Por último se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información empírica. Este proceso se apoyó en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cualitativa. A través de ésta se analizaron los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de diferentes metodologías en el estudio del fenómeno a investigarse.

También se utilizó la tabulación por criterios, la cual permitió tomar en cuenta las ideas principales de los encuestados y entrevistados, englobarlas en criterios concentradores y tabular el resto de la información sobre estos datos. De esta manera cuando se encuentre un criterio diferente se lo asumirá como un nuevo patrón de información, y así sucesivamente hasta que se procese toda la información recabada.

Cumplida esta fase, se procedió al procesamiento de la información, que correspondió a un instante de integración lógica y gnoseológica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos son graficados para facilitar su comprensión, asimismo, fueron analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

Esta parte del trabajo confirma la validez y el carácter explicativo de las categorías y variables. Este contexto permitió formular las conclusiones del trabajo, las cuales reflejan no el carácter acabado de la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis.

A continuación y, en razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limita, solamente, a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino, también, a contribuir en su transformación y mejoramiento, se construyeron niveles de análisis para encontrar mecanismos que orienten la formulación de lineamientos alternativos que contribuyan a mejorar la gestión, liderazgo y valores y, consecuentemente, elevar la calidad en la educación del Colegio Fiscal La Libertad.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1 El manual de organización.

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve una institución, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

El colegio Fiscal La Libertad, basa su Estructura Orgánica y Funcional en cinco ejes principales como son: El Rector, el Consejo directivo, a la par con la Junta General de Directivos y Profesores; el Vicerrector, Inspección General y Junta de Área.

Cada uno de estos ejes tiene bajo su potestad los diversos departamentos que conforman la red humana, pedagógica y social del plantel, definida y organizada de la siguiente forma:

El rectorado, bajo el cual descansa la potestad directa de todo el sistema y funcional.

El Vicerrectorado, ente responsable del funcionamiento de la Comisión Técnico Pedagógica, que a su vez dirige el trabajo de las siete áreas de estudio del plantel tales como: Lenguaje y Comunicación, Matemática, Ciencias Naturales, Estudios Sociales, Cultura Física, Cultura Estética y Optativas.

Las comisiones permanentes conformadas por: prensa, cultural, deportes, horarios, inventarios, aseo y ornato, disciplina, finanzas y banda de música.

A su vez tiene bajo su potestad la Junta de profesores de curso, profesores guías, el Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil.

A su vez el DOBE, tiene competencia sobre el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, Coordinadores del DOBE, y sus representantes tanto del Básico como diversificado.

El Departamento de Inspección General, encargado de los recursos humanos del plantel.

El plantel también cuenta con servicios de Secretaría general, Colecturía, así como su área de servicios generales, compuesto por Biblioteca, Laboratorios de Física, Química, Biología e informática; Salas de audiovisuales; además de los servicios de guardián y conserjes.

Cabe destacar que ésta estructura orgánica y funcional favorece la gestión, liderazgo y valores de la institución, y está sustentada en el reglamento general de la ley orgánica de educación, título IV, capítulos IV y título V, capítulo XX, mismos que dicen lo siguiente:

Capítulo IV: De la estructura del subsistema de los establecimientos educativos

Art.28.- Este subsistema básicamente estará constituido por los mismos niveles establecidos para las direcciones provinciales de Educación y Cultura.

- a) Nivel ejecutivo, representado por la autoridad máxima del establecimiento.
- b) Nivel asesor, constituido por las juntas y consejos.
- c) Nivel operativo, constituido por el personal docente, discente y organizaciones de padres de familia; y,
- d) Nivel auxiliar y de apoyo, integrado por los sectores administrativo y de servicio.

Capítulo XX: De los establecimientos del nivel medio

Art. 93.- Los colegios y los institutos contarán con las siguientes autoridades y organismos:

Autoridades:

- a) Rector
- b) Vicerrector; y,
- c) Inspector General

Organismos:

- a) Consejo directivo;
- b) Junta general de directivo y profesores;
- c) Junta de profesores de curso;
- d) Junta de directores de área;
- e) Junta de profesores de área;
- f) Consejo de orientación y bienestar estudiantil;
- g) Departamento de orientación y bienestar estudiantil;
- h) Secretaría;
- i) Colecturía;
- j) Servicios generales y,
- k) Unidades de producción.

4.1.1.2 El código de Ética.

El Colegio Fiscal La Libertad cuenta con una normativa de convivencia más no con un código de ética. Esta normativa es el que garantiza la paz y la convivencia armónica de los seres humanos dentro de la comunidad educativa.

Es muy difícil entender el proceso de crecimiento de una comunidad, si no existe un proceso racional que permita a las personas ponerse de acuerdo en ciertas normas que deben ser respetadas por todos. Dichas normas cuando son claras, precisas y concisas, presentadas en un lenguaje sencillo y con la transparencia de una acción coherente facilita el avance institucional sólido y sostenido.

La ecuación como proceso moral que busca la felicidad del hombre, requiere pues apoyarse en la organización comunitaria, y ésta basarse en normativas como la presente para cumplir con sus nobles fines de crecimiento, servicio y trascendencia.

El código de ética del Colegio Fiscal la Libertad descrito en el anexo 1, toma en consideración reglamentos y normativas tanto para estudiantes, docentes y padres de familia.

En cuanto a los estudiantes se consideran aspectos como los derechos de los estudiantes, así como también sus compromisos y responsabilidades, la participación personal en diversos eventos como deportivos, sociales, culturales,

artísticos, académicos y de compromiso social, cuidando siempre la presentación personal en las actividades curriculares y extracurriculares.

En cuanto al material didáctico que necesitan los estudiantes, se considera el uso sólo de lo indispensable para sus actividades académicas, prohibiéndose la organización de actividades con fines de lucro y en caso de tratarse de una obra de beneficencia o caridad se debe contar con la autorización del Rector de la institución.

En cuanto a los recursos institucionales se hace referencia a su buen uso, así como también a las relaciones interpersonales que debe existir dentro del salón de clase como fuera de el, resaltando la comunicación escrita como medio de información entre padres de familia y docentes.

Las actitudes y conductas estudiantiles que el Colegio Fiscal “La Libertad” reconoce y estimula, resalta los méritos estudiantiles en el ámbito académico, formativo y de liderazgo.

Estos reglamentos tratan de coadyuvar a la convivencia pacífica, armónica de todo el plantel educativo y fomentar la disciplina consciente, por ello se asumen los errores como parte del crecimiento, siempre y cuando sean debidamente reflexionados.

En cuanto a los maestros se incluyen sus derechos, responsabilidades, buen uso de los bienes de la institución, relaciones interpersonales y también la aplicación de correctivos.

Los padres de familia también deberán exigir sus derechos, cumplir sus responsabilidades, manteniendo excelentes relaciones interpersonales con toda la comunidad educativa, aceptando las consecuencias dispuestas en este reglamento en caso de comportamientos inadecuados.

4.1.1.3 El plan estratégico.

El Colegio Fiscal La Libertad cuenta con un plan estratégico para un periodo de cinco años (2009-2013), el mismo que permite mejorar la calidad educativa a través de la superación de problemas detectados mediante un diagnóstico situacional de la institución permitiendo el desarrollo tecnológico, la capacitación permanente y el fortalecimiento de los valores mediante un cambio de actitud de

los principales involucrados (docentes, estudiantes, padres de familia) para alcanzar una formación humanista.

El plan estratégico institucional considera como estrategias para el fortalecimiento institucional, el seguimiento y control de las actividades educativas, formación de equipos de coordinación, mejoramiento de relaciones interpersonales a través de la creación de un manual de convivencia, adecuación de aulas virtuales para el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, proyección de una educación con estándares de calidad, la socialización, fomento de participación en actividades extracurriculares, institucionalización de la semana de valores y de la familia, promoción de capacitación técnica agropecuaria, mayor participación de padres para el control de estudiantes y adecuación de espacios para la recreación natural.

Los detalles de cada una de las estrategias se pueden apreciar en el anexo 2.

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

El Plan Operativo Anual es un documento formal en donde se establecen los responsables o involucrados dentro de los diversos proyectos establecidos, éste debe estar alineado al plan estratégico de la institución para que permita la consecución de los objetivos planteados en cada proyecto.

El POA del Colegio Fiscal La Libertad cuenta con proyectos que permiten el mejoramiento de la infraestructura física, tecnológica, así como también el de y su entorno a través de la adecuación de áreas verdes.

Una parte destacable es fomentar la participación de padres, estudiantes y docentes en las diversas actividades desarrolladas ya sean sociales, culturales, deportivas.

La proyección de una educación con estándares de calidad a través del establecimiento del bachillerato Internacional es una oportunidad para el mejoramiento de la calidad de vida de los estudiantes, el tener la posibilidad de alcanzar una beca para realizar estudios superiores en los diversos países que forman parte del programa motiva a los estudiantes al mejoramiento de su rendimiento académico.

El cambio de actitud para el fortalecimiento de los vínculos afectivos se destaca mediante la institucionalización de la semana de los valores y la familia.

El POA del Colegio Fiscal La Libertad se describe en el anexo 3:

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

Este es un documento que define y garantiza la personalidad del centro de enseñanza. Resume un sinnúmero de aspiraciones y prioridades de acción educativa, cohesiona el esfuerzo institucional e integral y el esfuerzo individual como aporte para cambiar la realidad educativa con proyección de futuro.

En el Colegio Fiscal La Libertad el PEI está compuesto de microproyectos en el que se contempla la estructuración de los contenidos básicos para el aprendizaje desde un enfoque constructivista, la actualización de los planes de estudio, así como también el fomento a la práctica de valores.

En cuanto a la adecuación de las aulas y la implementación del material didáctica se estima que se cumpla en el quinto año de ejecución del proyecto.

Se acentúa especial interés en el programa de diploma del bachillerato internacional que permitirá alcanzar una formación humanística con fundamento científico y competitividad en el contexto nacional e internacional.

El PEI del Colegio La Libertad guarda relación con los objetivos planteados en su Plan estratégico, considerándose un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión del establecimiento educativo y requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de los recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

El PEI del establecimiento educativo en mención se describe en el anexo 4.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.

Toda organización para funcionar necesita de un cierto grado de formalización, expresado por medio de un conjunto de normas, reglas y procedimientos.

Este instrumento legal permite el fortalecimiento estructural de la institución, en donde el principio de delegación de funciones en las unidades orgánicas, se refleja en la responsabilidad específica de cada una de ellas.

El reglamento interno permitirá normar las tareas y actividades para cada función propias de la entidad educativa enmarcada en la ley general y reglamento de educación.

El reglamento interno del Colegio Fiscal La Libertad descrito en el anexo 5, persigue los siguientes objetivos:

a. En el campo Académico se propone:

- Cumplir los fines de la Educación Ecuatoriana y establecer las normas que faciliten la aplicación de las disposiciones del Reglamento General a la Ley de Educación.
- Facilitar los medios para que el estudiante desarrolle aptitudes y destrezas científicas, artísticas, técnicas de acuerdo con los tiempos en que vivimos y los niveles psicológicos de los estudiantes.
- Participar con el personal docente, administrativo y de servicios con conocimientos actualizados en la formación intelectual, moral y física del estudiante.
- Satisfacer las necesidades o intereses de los estudiantes, adaptándose al medio en que vivimos, ritmo de trabajo y recursos de nuestra Institución.

b. En el campo formativo se propone cumplir estos fines.

- Capacitar a los estudiantes para la convivencia pacífica y la cooperación humana sin distinción de nacionalidad, religión, opción política, raza ni clase social.
- Ejercitarles en la intervención activa y positiva para la conservación de la ecología y contribuir al aprovechamiento racional de los recursos naturales.
- Disponerlos para intervenir en el proceso de desarrollo integral del País.
- Capacitarlos para resolver de manera inteligente sus problemas, los problemas familiares y de la comunidad.

- Prepararlos para la relación familiar y ante la sociedad, en el plano de mutuo respeto.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1 Misión y visión.

Misión: El colegio Fiscal “La Libertad”, educa en la excelencia e integralmente en el nivel medio, ofertando bachilleratos en ciencias y Bachillerato Internacional, para formar jóvenes bachilleres líderes, emprendedores y socialmente responsables con la práctica permanente de valores, que cubran las expectativas de la educación superior nacional e internacional y también del campo laboral para que sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo y transformación de la Provincia de Santa Elena y del País.

Visión: La visión del Colegio Fiscal La Libertad se proyecta a convertirse en una institución fiscal, líder en la Provincia de Santa Elena por la calidad y excelencia de su oferta, con reconocimiento internacional, que promueva la interculturalidad y consolide a identidad nacional, con capacidad para generar productividad y competitividad que contribuyan al desarrollo sustentable de la Península, basados en la criticidad, perseverancia, equidad, justicia social y relacionar los aspectos relevantes del aprendizaje sustancial con la formación de ciudadanos íntegros con actitudes innovadoras y transformadoras encaminándonos hacia la inserción en la comunidad internacional.

El análisis de estos dos parámetros permite conocer que dentro de la misión de la institución está la preparación de sus estudiantes para ser altamente competitivos, mediante la educación en excelencia, y la implementación de un programa de bachillerato internacional; esto les permitirá que no sólo puedan resolver problemas de su sociedad sino también del mundo.

La visión por su parte proyecta al reconocimiento de la institución como una de las pioneras en ofrecer un programa internacional que permita la inserción de sus egresados en la mejores universidades del mundo y de ésta manera se promueva

el intercambio científico- cultural de muchos jóvenes principalmente de escasos recursos que se educan en sus aulas.

4.1.2.2 El Organigrama.

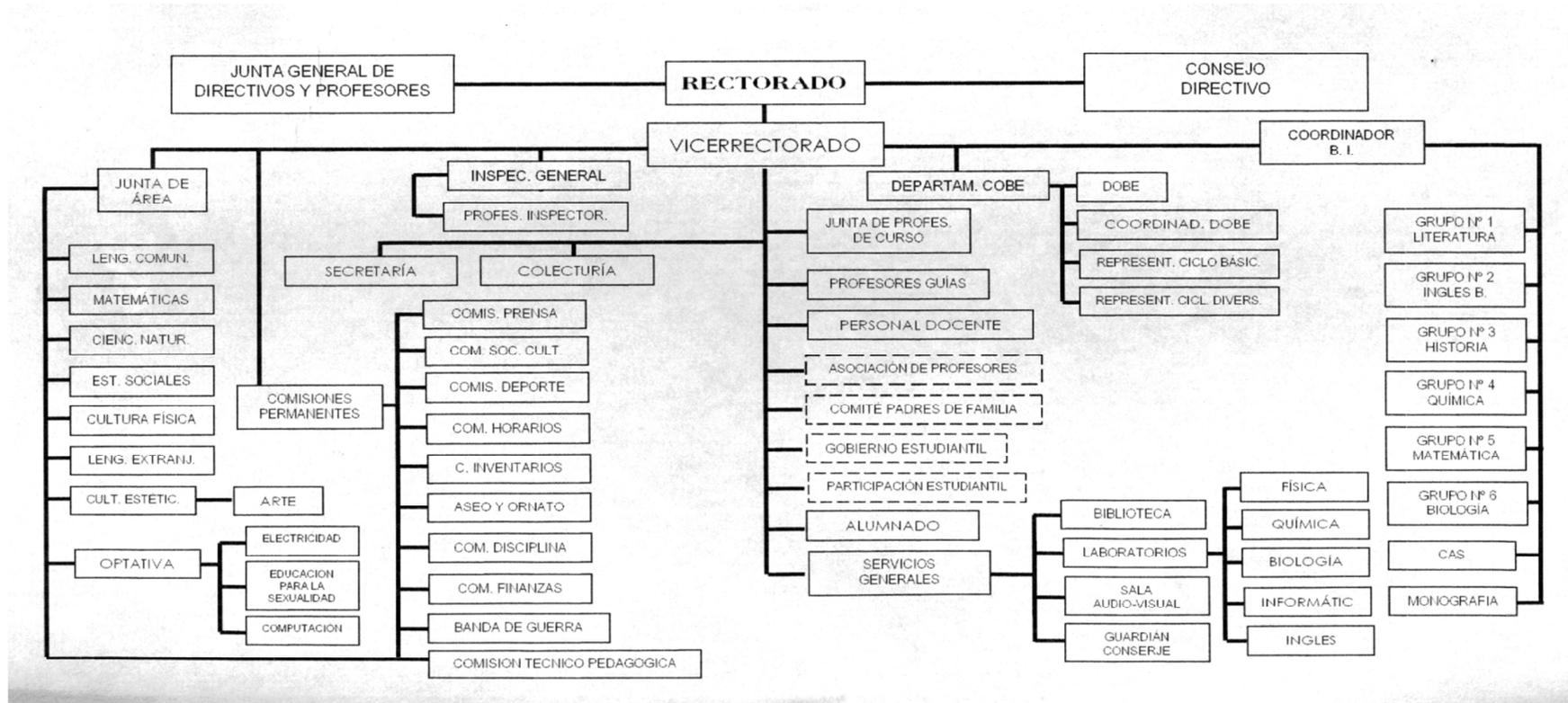
El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la organización del Colegio Fiscal La Libertad.

Tiene doble finalidad: Desempeña un papel informativo, permitiendo que los integrantes de la organización y las personas vinculadas conozcan el orden jerárquico a seguir, también es un instrumento que pone de relieve las particularidades esenciales de la organización representada.

En el organigrama se puede apreciar que la organización educativa está administrada por el rector, quién en conjunto con el vicerrector tienen el asesoramiento de las juntas generales de directivos y profesores y del consejo directivo para tomar decisiones en beneficio del plantel educativo.

El departamento de vicerrectorado en cambio, coordina las actividades desarrolladas por el departamento de inspección, directores de áreas, el DOBE, Bachillerato Internacional, y comisiones permanentes supervisadas por el Sr. Rector.

Cuadro No. 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL COLEGIO FISCAL LA LIBERTAD



Fuente: Información proporcionada por el departamento de Vicerrectorado del Colegio Fiscal La Libertad

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.

a) Nivel ejecutivo:

El Consejo directivo: Es la autoridad máxima de la institución, brinda asesoramiento al rector y es donde se toman las decisiones más importantes en beneficio de la institución, es aquí en donde se destaca la capacidad de gestión en liderazgo y valores.

El Rector: Es el representante legal de la institución y tiene como funciones la programación de las diversas actividades relacionadas con el PEI, POA, plan estratégico, etc., siendo una fundamental.

En una institución educativa es el encargado de gestionar y administrar de manera efectiva los recursos asignados, implementando de todo lo necesario para el mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. Es también su responsabilidad velar por el normal desarrollo de las actividades, estableciendo las relaciones con los demás niveles.

Vicerrector: Está enfocado en el aspecto técnico-pedagógico

Inspector general: Es quién controla la disciplina principalmente de los estudiantes, teniendo la oportunidad de inculcar valores para perfeccionar el actuar de los mismos.

b) Nivel asesor: Conformado por las diversas juntas y comisiones, que deben ejercer la gestión en liderazgo para cumplir con sus funciones.

c) Nivel auxiliar o de apoyo: Conformado por secretaria, colectora, biblioteca y personal de mantenimiento

d) Nivel lineal u operativo.

De los docentes: tienen como tarea guiar el proceso de aprendizaje de los estudiantes así como también inculcar valores para que éstos desarrollen sus destrezas y habilidades orientadas al bien común de la sociedad.

De los estudiantes: Son los protagonistas del quehacer educativo, son ellos quienes deben orientar su formación en la ciencia para que sirva de manera positiva a la sociedad

De los padres de familia: Son los constantes maestros por tanto deberán guiar a sus representados para que tengan una correcta predisposición para facilitar el aprendizaje en el colegio como también estar pendientes en el desarrollo de sus actividades dentro de la institución, manteniendo una comunicación directa con docentes y directivos.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.

Dimensión pedagógica curricular y valores.

- 1.- Crear las condiciones pedagógicas necesarias que permitan mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de todos los estudiantes del establecimiento.
- 2.- Generar una educación en la que prime una cultura de análisis y evaluación permanente del quehacer educativo, incentivando la innovación metodológica a través de un perfeccionamiento continuo, fortaleciendo en los docentes el trabajo en equipo, incorporando en el aula la utilización de los recursos de apoyo pedagógico y revisando y adaptando el currículo de acuerdo a las características de sus alumnos.
- 3.- Promover el desarrollo de proyectos, que favorezcan y estimulen la participación de los alumnos, que mejoren y nivelen sus aprendizajes con el fin de generar una mejor calidad en la educación.
- 4.- En término de la estructuración temporal de los alumnos al interior del colegio se considera una distribución acorde con el cumplimiento de los contenidos educacionales y la aplicación de actividades de esparcimiento, cultura y deportivas, definidos por la dirección del colegio.

4.1.2.5 Dimensión organizativa operacional y valores.

1. Para fortalecer la organización del establecimiento y propiciar una mayor vinculación de los distintos estamentos incentiva el trabajo colaborativo, apoya la labor de los jefes de área y de los diversos departamentos para establecer una mejor comunicación con las instancias superiores del Colegio.
- 2.- Integra organizaciones de la comunidad para establecer espacios de participación y apoyo a la labor institucional.

3.- En un contexto operativo existe, por parte de las autoridades del colegio un compromiso permanente por la implementación y utilización de material didáctico a disposición de los alumnos, donde se pone énfasis a la utilización correcta de la tecnología, con laboratorios de física, biología, biblioteca, sala de ayuda visuales, sala de computación provista de internet, supervisada por un profesor especialista que desarrolla su labor en los distintos niveles.

4.1.2.6 Dimensión administrativa y financiera y valores.

La contratación del personal se realiza de manera minuciosa a través de entrevistas directas, donde el criterio fundamental es lo idóneos y la adecuada preparación del profesional, dispuesto a trabajar en un proyecto educacional orientado por los valores y la estimación de nuestras relaciones culturales.

En términos financieros el colegio cuenta con un presupuesto asignado por el Ministerio de Finanzas en relación al número de estudiantes. Estos recursos son administrados directamente por el representante legal del establecimiento y supervisado por el Consejo Directivo.

4.1.2.7 Dimensión comunitaria y valores.

La participación de los padres en el proceso educativo es de principal importancia para el establecimiento, ellos están constantemente informados de las actividades que se realizan en el colegio además, se les invita a participar de ellas a través de charlas, talleres dirigidas por los profesores guías de curso, donde se tratan temas relacionados con la problemática familiar y el desarrollo psico-social de los niños según su nivel de aprendizaje, problemas sociales, etc., esto permite conocer el grado de compromiso que ellos mantienen con sus representados.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

El análisis situacional del medio interno está orientado a dar respuestas a preguntas: ¿qué y quiénes somos realmente como establecimiento educativo?, ¿qué fortalezas y debilidades se tiene? y ¿con qué se cuenta?.

El resultado de éste análisis permite trazar un perfil que muestre para el Colegio Fiscal La Libertad sus fortalezas y debilidades, las que servirán para identificar luego las estrategias o alternativas de solución y de cambio; así como, para retroalimentar la visión, misión, objetivos y políticas institucionales.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

La dinámica del medio en el cual se encuentra insertos no se puede desconocer debido a la rapidez que se están desarrollando continuos cambios en el entorno. Bajo estas circunstancias es condición básica para la supervivencia y desarrollo, la atención que la institución debe prestar a su entorno, el resultado de éste análisis permitirá trazar un perfil de colegio que muestre sus variables direccionadas: oportunidades y amenazas, lo que posibilitará la identificación de las alternativas estratégicas de cambio y transformación.

4.1.3.3 Matriz FODA

Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas evidenciadas en el Colegio Fiscal La Libertad se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 2 MATRIZ FODA DEL COLEGIO FISCAL LA LIBERTAD

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado y asignado de acuerdo a su especialidad. - Maestros con capacidad de liderazgo. - Establecimiento de valores en documentos institucionales. - Evaluación constante. - Coordinación constante. - Capacitación permanente. - Desarrollo de labores sociales. - Promoción del arte y cultura en todas sus manifestaciones. - Práctica de valores. - Consenso de la comunidad educativa en algunas áreas. - Infraestructura física nueva. - Adecuada zona de recreación - Credibilidad y prestigio logrado a través de los años. - Obtención de reconocimientos en diversas competencias. - Capacidad de autogestión y liderazgo de los directivos - Actualización pedagógica de los docentes. - Herramientas tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competitividad educativa. - Exigencias de la sociedad. - Comunidad en crecimiento. - Oferta de un nuevo programa de educación (bachillerato internacional) - Incremento de la población estudiantil. - Presencia de jóvenes con diversas culturas. - Estabilidad laboral para los docentes a través de entrega de nombramientos.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de seguimiento de las capacitaciones realizadas. - Permitir el acceso de la documentación a la comunidad. - Algunos docentes no fomentan valores en los estudiantes. - Algunos docentes no inician clases con frases de motivación en valores. - Escasez de innovación en proceso de enseñanza-aprendizaje. - Desconfianza de los docentes de sus capacidades para ejercer liderazgo. - Algunos docentes no se preocupan por problemas de los estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas leyes educativas. - Falta de oferta de profesionales competentes. - Oferta de mejor propuesta educativa en otras instituciones. - Deserción escolar. - Influencia de problemas sociales. - Falta de formación en valores desde los hogares. - Jóvenes provenientes de hogares disfuncionales. - Docentes no enfocan valores en sus actividades académicas.

Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

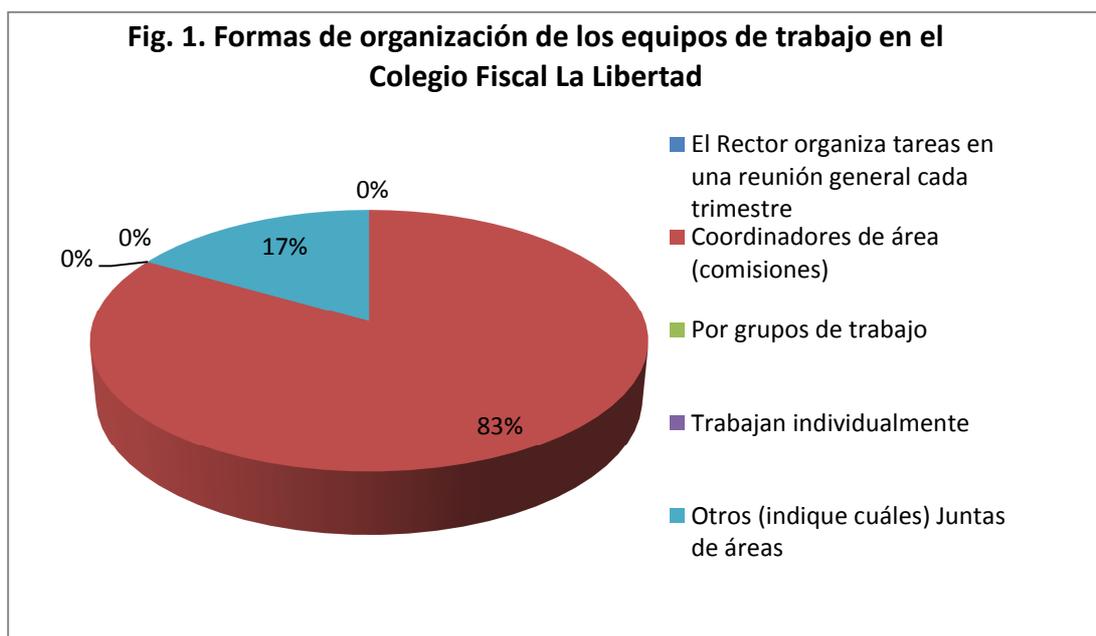
4.2.1 De la encuesta a directivos

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

Orden	Se promueve	F	%
A	El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
B	Coordinadores de área (comisiones)	5	83
C	Por grupos de trabajo	0	0
D	Trabajan individualmente	0	0
E	Otros (indique cuáles) Juntas de áreas	1	17
	TOTAL	6	100%

Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad

Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera



Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad

Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

El análisis de la encuesta realizada a directivos del colegio Fiscal de Bachillerato Internacional La Libertad tuvo el siguiente resultado, se tomó como muestra a 6 directivos de los cuáles el 83% manifestaron que la organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo está a cargo de las comisiones o Coordinadores de área, lo que da a entender que el rector organiza reuniones periódica, principalmente con los guías de curso y directores de áreas, para conocer cómo se va desarrollando el proceso educativo, el 17% restantes indicaron que están organizados por la Junta de profesores de área, quienes organizan el trabajo de acuerdo a las necesidades presentadas.

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

Orden	Se promueve	F	%
A	El número de miembros en la institución	5	83
B	Los resultados obtenidos en la institución	1	17
C	El valor y tiempo empleados en la institución	0	0
D	Otros (especifique)	0	0
TOTAL		6	100



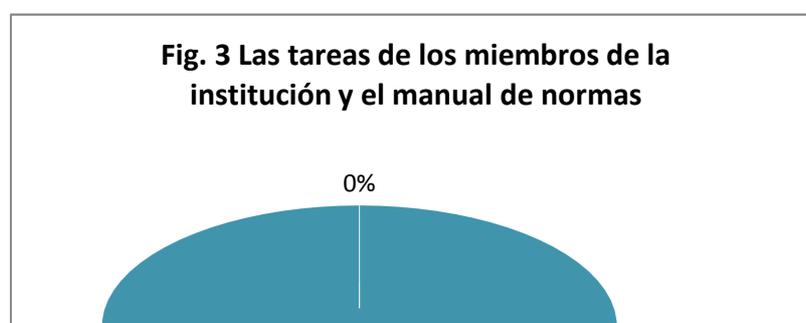
Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad
Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

De 6 directivos encuestados, 5 de ellos que corresponden al 83% manifestaron que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización son por el número de miembros de la institución y un 17% por los resultados obtenidos en la Institución.

TABLA 8. LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS

Orden	Se promueve	F	%
A	Si	6	100
B	No	0	0

Fuente: Directivos del Colegio Fiscal - Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera



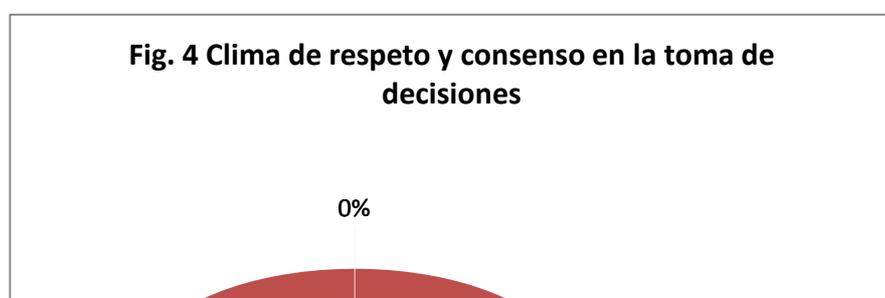
Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad
 Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

La tercera pregunta nos permite conocer si el colegio cuenta con una manual de normas que guíen la conducta y el procedimiento de sus miembros dentro de la institución, dando como resultado que el 100% manifiesta que existe el documento, pero que lamentablemente su contenido no es conocido por toda la comunidad educativa.

TABLA 9. EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Orden	Aspectos que se toman en cuenta	F	%
A	Director	0	0
B	Rector	6	0
C	Consejo Directivo	0	0
Total		6	100

Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad
 Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera



Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad
Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

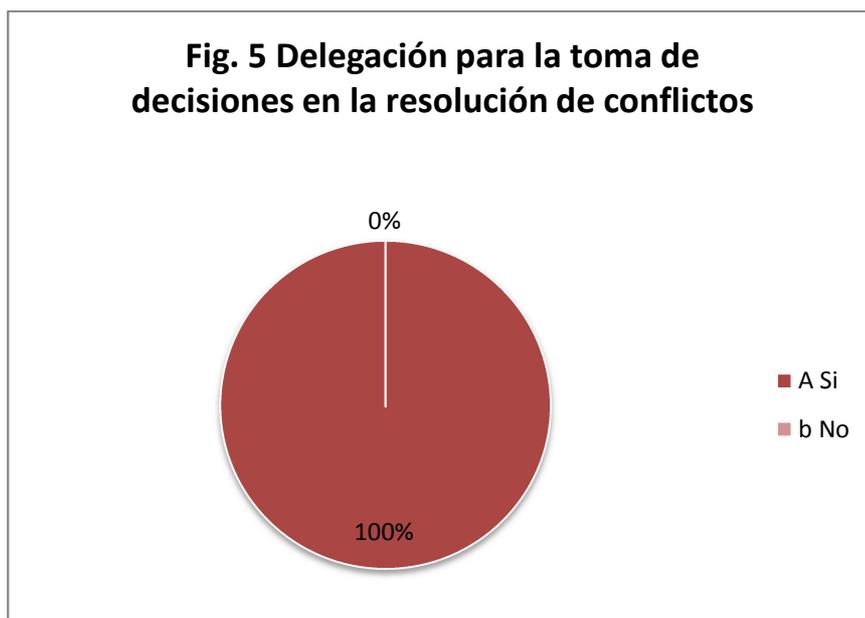
El 100% de los Directivos encuestados responde que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el por el Rector de la Institución, es decir es quien dirige el proceso de decisión en beneficio de toda la comunidad educativa, propiciando un clima y cultura escolar idóneo para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

TABLA 10. DELEGACION PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Orden	Se promueve	F	%
A	Si	6	100
B	No	0	0%

Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad
Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

Fig. 5 Delegación para la toma de decisiones en la resolución de conflictos



Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad
Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

Para la resolución de conflictos el Rector delega la toma de decisiones a un grupo de coadjutores, el 100% de los directivos encuestados respondió de manera afirmativa, lo cual demuestra que el Rector del plantel cumple con una de las características de un buen líder según Álvarez L. (2011), propiciando un clima de respeto y colaboración dentro del proceder educativo.

TABLA 11. LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total muestra
		F	%	f	%	F	%	
A	Excelencia académica	6	21	0	0	0	0	6
B	El desarrollo profesional de los docentes	3	10	3	23	0	0	6
C	La capacitación continua de los docentes	3	10	3	23	0	0	6
D	Trabajo en equipo	4	14	2	15	0	0	6
E	Vivencia de valores institucionales y personales	6	21	0	0	0	0	6
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	14	2	16	0	0	6
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	10	3	23	0	0	6

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	29	69
A VECES	13	31
NUNCA	0	0
TOTAL	42	100%

Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad

Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

Fig. 6 Promoción de la administración y liderazgo en el Colegio Fiscal La Libertad



Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad
Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

En la administración del centro educativo el 69% de los encuestados manifestaron que los directivos delegan autoridad a los grupos de decisión promoviendo la excelencia académica por medio de capacitaciones continuas a docentes y la vivencia de valores institucionales y personales como también la participación de padres en diversas actividades programadas; mientras que el 31 % expreso que esta función se realiza sólo cuando el caso lo amerita, y que los directivos toman decisiones según crean lo conveniente para el centro escolar.

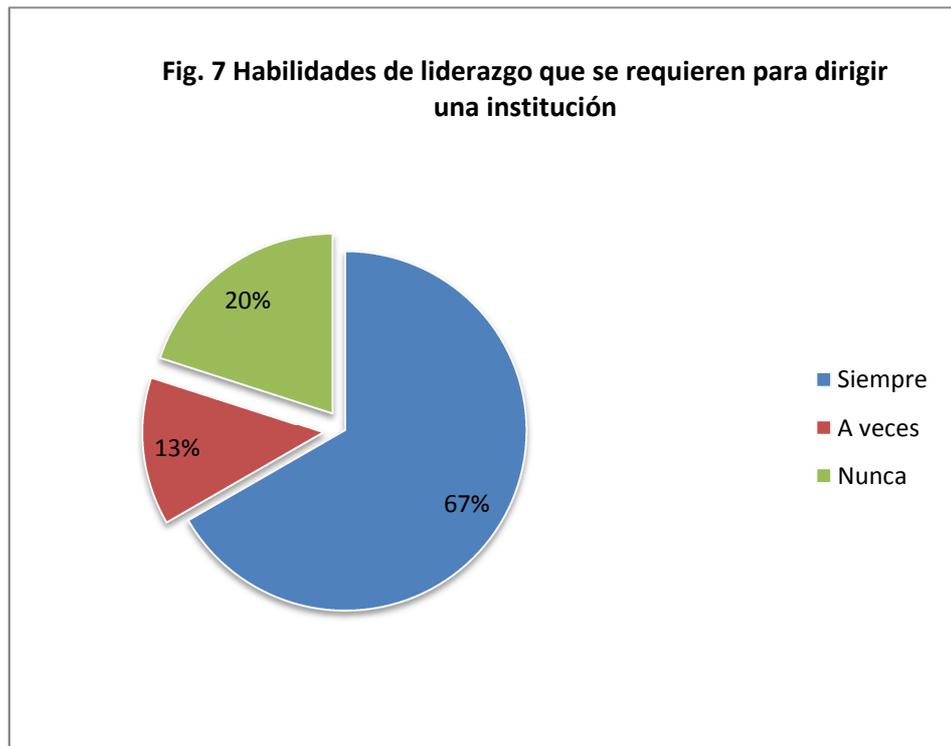
TABLA 12. HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

No	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Son innatas.	5	25	1	25	0	0
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	5	0	0	5	83
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	25	1	25	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	5	25	0	0	1	17
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	20	2	50	0	0
	TOTAL	20	100	4	100	6	100

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	20	67
A VECES	4	13
NUNCA	6	20
TOTAL	30	100%

Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad

Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera



Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad
Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

El 67% de las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir el Colegio Fiscal la Libertad son innatas y otras se han logrado con la experiencia obtenida a lo largo de los años, cabe recalcar que el Rector de ésta institución lleva al frente de ella aproximadamente 15 años.

El 13 % de los encuestados por el contrario manifestó que estas habilidades se han logrado con la capacitación continua que combina a teoría, la práctica y la reflexión.

Un 20% de encuestados también expresaron que la consecución del liderazgo nunca se logra estudiando sus teorías contemporáneas.

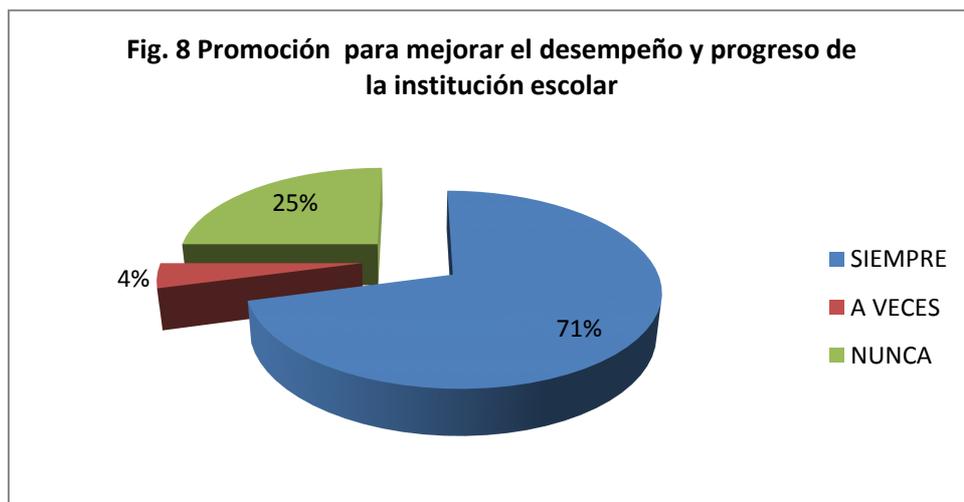
TABLA 13. PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

No	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	6	35	0	0	0	0
B	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0	0	0	6	100
C	La mejora de los mecanismos de control	5	30	1	100	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	35		0	0	0
	Total	17	100	1	100	6	100

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	17	71
A VECES	1	4
NUNCA	6	25
TOTAL	24	100%

Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad

Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera



Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad

Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

El 71% de los colaboradores expresó que para mejorar el desempeño y progreso de la institución se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar; mientras que el 4 % manifestaron que a veces se

hace uso de ésta información y el 25% que nunca se considera este aspecto, sino más bien la disminución del número de estudiantes por aula.

TABLA 14. ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

No	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	30	0		0	0
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	25	1	25	0	0
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	25	1	25	0	0
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	20	2	50	0	0
E	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0
	Total	20	100	4	100	0	0

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	20	83
A VECES	4	17
NUNCA	0	0
TOTAL	24	100%

Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad

Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera



Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad

Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

El 83% de los organismos que se encuentran en la institución son, de dirección, de gestión y de coordinación; mientras que el 17% de estos organismos son áreas técnicas.

TABLA 15. ACTIVIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO, EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES

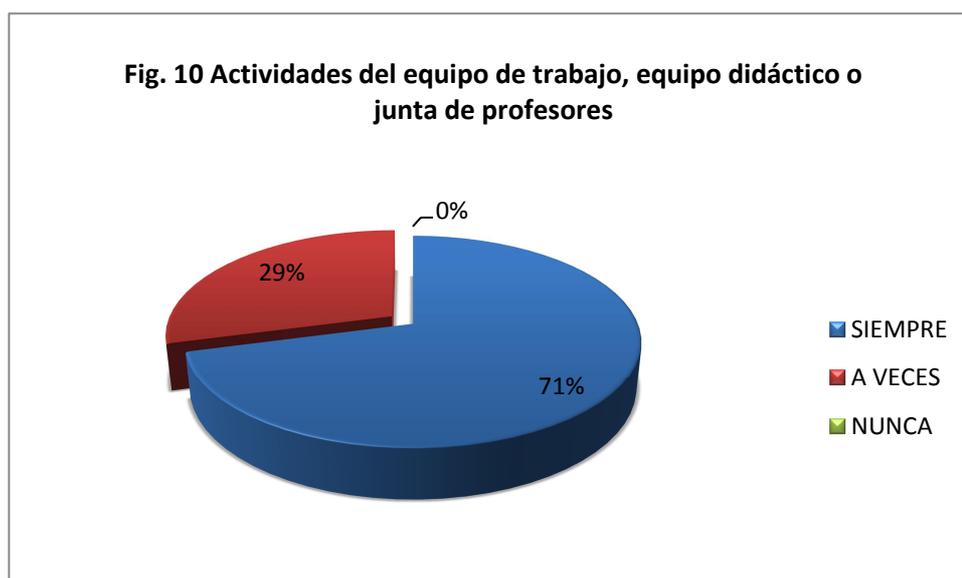
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	24	2	29	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	24	2	29	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	24	2	29	0	0
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	28	1	13	0	0
	TOTAL	17	100	7	100	0	0

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	17	71

A VECES	7	29
NUNCA	0	0
TOTAL	24	100%

Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad

Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera



Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad

Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

El 71% de las actividades de los equipos de trabajo, grupos didáctico o juntas de profesores, establecen acciones necesarias para mejorar la convivencia del grupo; coordinando las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos; el 29% de los encuestados manifiesta que a veces se establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia escolar, el seguimiento global del grupo y el establecimiento de medidas oportunas para resolver los conflictos.

TABLA 16. LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

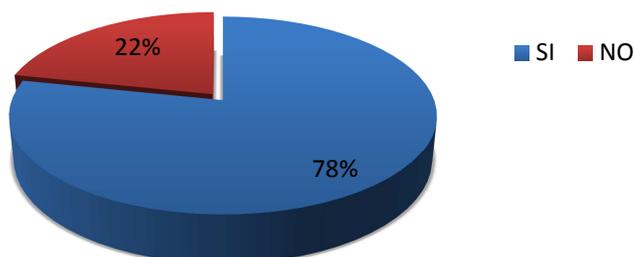
Orden	Los departamentos se encargan de	SI	%	NO	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	11	1	7
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	9	2	16
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	12	0	0
D	Mantener actualizada la metodología	6	12	0	0
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	12	0	0
F	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención detección de problemas de aprendizaje.	4	9	2	16
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	9	2	16
H	Los departamentos didácticos formulados propuestos al equipo directivo.	5	11	1	7
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	6	3	23
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	4	9	2	15
	TOTAL	47	100	13	100

ALTERNATIVA	F	%
SI	47	78
NO	13	22
TOTAL	60	100%

Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad

Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

Fig. 11 LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES



En un 78% los departamentos didácticos de la institución son los encargados de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondientes, mantener actualizada la metodología y promover la investigación educativa para proponer actividades de perfeccionamiento docente. El 22% en cambio indican que las acciones de los departamentos didácticos no coordinan con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

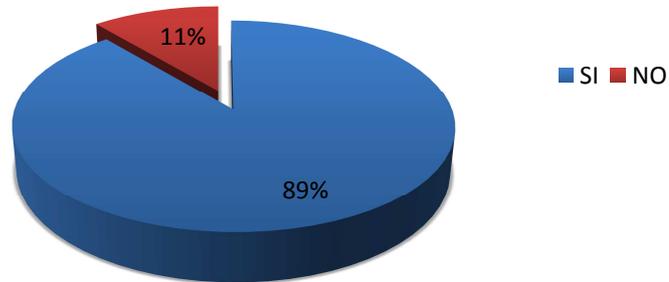
TABLA 17. MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Se promueve	SI		NO	
		F	%	F	%
A	Un reingeniería de procesos	0	0	0	0
B	Plan estratégico	6	34	0	0
C	Plan Operativo Anual	6	33	0	0
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	4	22	2	11
	TOTAL	16		2	

ALTERNATIVA	F	%
SI	16	89
NO	2	11
TOTAL	18	100%

Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad
Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

Fig. 12 Existencia de material de planificación educativa



Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad
 Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

El 89% de los encuestados evidencian la existencia del plan estratégico, POA y proyecto de capacitación para directivos y docentes como herramientas fundamentales para planificar las actividades educativas, mientras que el 11% desconoce la existencia y contenido de estos instrumentos, manifestando que no han participado tampoco en su elaboración.

4.2.2 De la encuesta a docentes

TABLA 18. Encuesta a docentes del Colegio Fiscal La Libertad

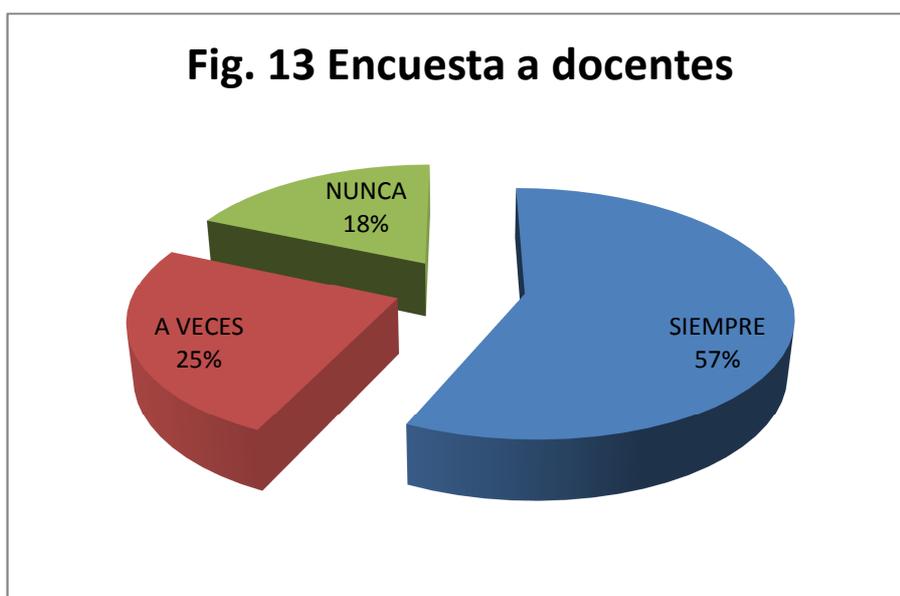
DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	30	8	40	6	30	100
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	15	75	5	25	0	0	100
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de	18	90	2	10	0	0	100

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.	15	75	5	25	0	0	100
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	4	20	6	30	10	50	100
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	17	85	3	15	0	0	100
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	80	4	20	0	0	100
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	5	25	5	25	10	50	100
9.Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	3	15	3	15	14	70	100
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	5	25	7	35	8	40	100
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	50	6	30	4	20	100
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	16	80	3	15	1	5	100
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	12	60	6	30	2	10	100
14.Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	18	90	2	10	0	0	100
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	14	70	5	25	1	5	100
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	8	40	9	45	3	15	100
TOTAL	182		79		59		320

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	182	57
A VECES	79	25
NUNCA	59	18
TOTAL	320	100%

Fuente: Docentes del Colegio Fiscal La Libertad

Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera



Fuente: Docentes del Colegio Fiscal La Libertad

Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

El 57% de los docentes encuestados manifiesta que la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes y comunidad en general, procurando brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, así como también se puede conocer que ellos tienen un concepto firme del liderazgo llevado a cabo por la máxima autoridad del establecimiento y se encuentran comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector del Colegio Fiscal la Libertad.

Un 25% de encuestados indican que a veces los valores predominan en las decisiones de directivos y docentes, y algunas veces se promueve la investigación y la participación colectiva con el fin de desarrollar metas educativas, ejes transversales de formación integral de los educandos, sin embargo el 18% se resiste al cambio cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, se cuestiona el rol del docente líder en cuanto a las actitudes y habilidades para cuestionar órdenes existentes, se sienten poco integrados lo cual fomenta un continuo desacuerdo en las relaciones entre el director y los docentes.

4.2.3 De la encuesta a estudiantes

TABLA 19 Encuesta a estudiantes del Colegio Fiscal La Libertad

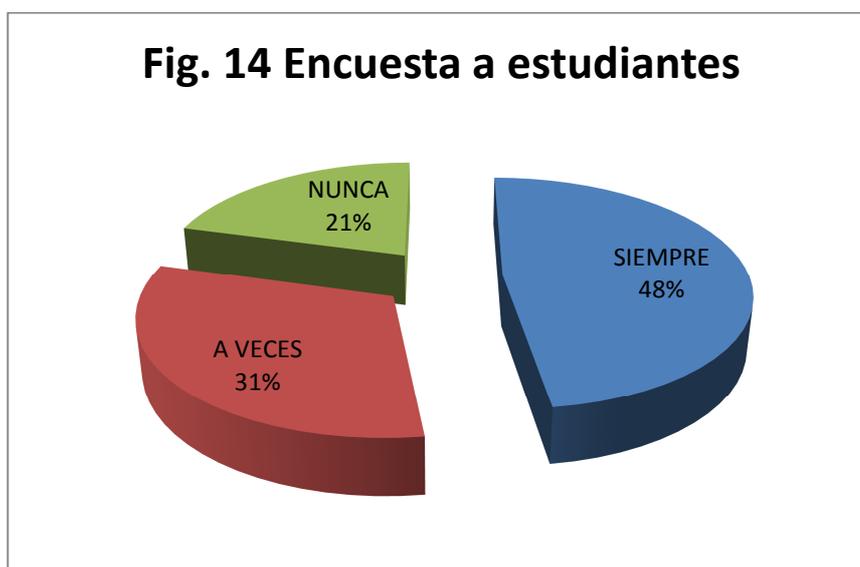
DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	10	50	10	50	0	0
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	5	25	7	35	8	40
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	50	8	40	2	10
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	7	35	1	5	12	60
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	0	0	5	25	15	75
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes",	2	10	10	50	8	40

considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.						
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	35	8	40	5	25
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	10	50	10	50	0	0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	40	6	30	6	30
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	50	8	40	2	10
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	16	80	4	20	0	0
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	15	75	5	25	0	0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	19	95	1	5	0	0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	15	75	5	25	0	0
TOTAL	134		88		58	

ALTERNATIVA	F	%
-------------	---	---

SIEMPRE	134	48
A VECES	88	31
NUNCA	58	21
TOTAL	280	100%

Fuente: Estudiantes del Colegio Fiscal La Libertad
 Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera



Fuente: Estudiantes del Colegio Fiscal La Libertad
 Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

El 48% de los estudiantes dicen que el profesor es quien decide lo que se hace en cada clase, utilizando un liderazgo conductista, para el trabajo muchos docentes realizan trabajos en grupos.

Los encuestados también opinan que muchos los docentes si están comprometidos con la gestión educativa.

El 31% de estudiantes consideran que se debe tomar en cuenta las opiniones no solo del docente sino también de los estudiantes debido a que se habla más pero se escucha menos, e indican que existen algunos profesores que proponen actividades innovadoras, participativas e interactivas a sus educandos, dándoles la oportunidad de expresar su opinión

En cuanto a la ética y valores, existen un 25% de estudiantes que afirman que esto a veces se enseña con el ejemplo, además rara vez llevan a cabo nuevas ideas en clases debido a que sus docentes no se interesan por sus problemas, a veces empiezan su clase con frases motivadoras considerando la realidad del entorno familiar y comunitario; la perspectiva de muchos maestros es que no todos los estudiantes hagan el mismo trabajo de la misma manera, es decir si se considera sus diferencias e individualidades

4.2.4 De la encuesta a padres de familia

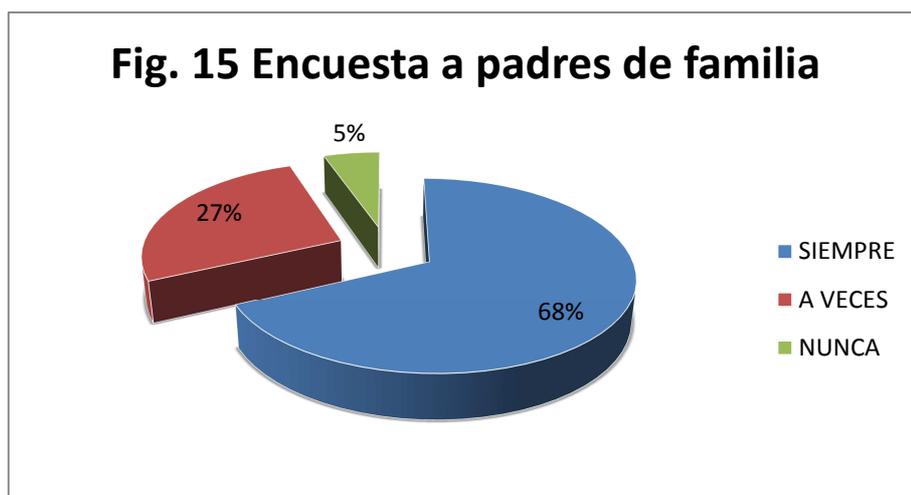
TABLA 20 Encuesta a padres de familia del Colegio Fiscal La Libertad

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	%
1. El Director/Rector toma en cuenta las opiniones de los padres de familia.	12	80	3	20	0	0	100
2. Las autoridades involucran a los padres de familia para que colaboren en el desarrollo de las actividades educativas.	13	87	2	13	0	0	100
3. Los padres de familia realizan gestiones tendientes a mejorar las condiciones materiales del establecimiento.	11	73	4	27	0	0	100
4. Las autoridades hacen participar a los padres de familia en las comisiones designadas.	10	67	5	33	0	0	100
5. Las autoridades motivan a los padres de familia a que se interesen por los problemas de sus hijos en el colegio	13	87	2	13	0	0	100
6. Los padres de familia inculcan valores y principios a sus hijos	7	47	6	40	2	13	100
7. Los padres de familia contribuyen con las autoridades y docentes en fomentar el respeto en sus hijos.	12	80	3	20	0	0	100

8. Las autoridades mantienen informados a los padres de familia de los problemas que ocasionan los estudiantes.	13	87	2	13	0	0	100
9. Las autoridades dejan que los padres de familia resuelvan los problemas de los estudiantes.	3	20	8	53	4	27	100
10. Los padres se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	54	5	33	2	13	100
TOTAL	102		40		8		150

ALTERNATIVA	F	%
SIEMPRE	102	68 %
A VECES	40	27 %
NUNCA	8	5 %
TOTAL	150	100%

Fuente: Padres de familia del Colegio Fiscal La Libertad
Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera



Fuente: Padres de familia del Colegio Fiscal La Libertad
Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

La participación de los padres de familia es fundamental para lograr los fines de la institución, por tanto el 68% de los encuestados manifiestan que siempre

el rector de la institución toma en cuenta sus opiniones, los hacen partícipes de las decisiones tomadas, así como también tienen conocimiento de que se les inculcan a sus hijos valores, principios y en todo momento se fomenta el respeto, también expresan que existe una comunicación directa de todos los hechos y sucesos que ocurren dentro de la institución.

El 27% manifiesta que a veces el rector toma en cuenta la opinión de los padres de familia y los involucran en el desarrollo de las actividades educativas y existe un 5% de padres que declaran que existen padres que nunca inculcan valores y principios a sus hijos, como también afirman que nunca las autoridades dejan que los padres de familia resuelvan los problemas de los estudiantes, sino más bien se llega a un consenso y se establecen compromisos, actuando las diversas comisiones establecidas para estos fines, es decir la resolución de conflictos que se presentan dentro de la institución se realiza dentro de la misma. Basados en ésta encuesta se pudo conocer que existe un porcentaje de padres que afirman la no existencia del compromiso con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

**Matriz 1. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS
(Rector y Vicerrector)**

PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA	F %	RESPUESTA DÉBIL	F %
1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	0	0	2	100
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	100	0	0
3. ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?	0	0	2	100
4. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	1	50	1	50
5. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,	1	50	1	50

6. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	0	0	2	100
7. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	2	100	0	0
8. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	1	50	1	50
Total	7	44	9	56

ALTERNATIVA	F	%
FUERTE	7	44
DÉBIL	9	56
TOTAL	16	100

Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad

Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera



Fuente: Directivos del Colegio Fiscal La Libertad

Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

Matriz 2. PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN EL COLEGIO FISCAL LA LIBERTAD

Del análisis de los instrumentos utilizados para esta investigación, se detectan los siguientes problemas considerados superables.

Problemas observados.	Causas.	Efectos.
1. Falta de socialización de los instrumentos de planificación (POA, PEI, Plan estratégico)	-Falta de interés de los involucrados. -Falta de liderazgo participativo.	-Incorrecta planificación de actividades. -No se cumple con objetivos propuestos en cada ciclo escolar
2. Existencia de docente que no inician clase con frases de motivación en valores y virtudes	-Falta de interés de los docentes. -Desconocimiento de la importancia en la formación de valores	-
3. El Rector de la Institución algunas veces no toma en consideración la opinión de docentes y estudiantes	-	-
4. Falta de planificación de actividades innovadoras en clase	-	-
5. Falta de interés de ciertos docentes por los problemas de los estudiantes	- Falta de tiempo. - Falta de compromiso para con los estudiantes	Desaliento de estudiantes. Disminución rendimiento Agresividad -
6. Decisión estricta de docentes para planificar su clase	-	-
7. Influencia de diversas culturas sobre los valores de estudiantes y su entorno.	- Escasa formación en valores.	- Problemas de drogadicción y alcohol. - Rebeldía de los estudiantes. - Imitación de costumbres y modas.
8. Falta de compromiso de los padres de familia con la gestión y liderazgo de las autoridades	-	-
9. Docentes no creen en sus capacidades para ejercer el liderazgo institucional	- Falta de preparación académica. - Falta de motivación - Proceso monótono para la enseñanza. - Disminución de líderes en la institución.	- Proceso monótono para la enseñanza. - Disminución de líderes en la institución

Elaborado por: Ing. Johanna Gutiérrez Vera

5. DISCUSIÓN

En base a las encuestas realizadas a directivos, padres de familia, docentes y estudiantes del Colegio Fiscal La Libertad se establece lo siguiente:

La forma de organización de los equipos de trabajo se realiza de forma coordinada, estableciéndose en primer lugar directores para cada área de estudio que se desarrolla en la institución, éstos son los encargados de la parte curricular, mientras que para el desarrollo de actividades sociales, culturales, deportivas, disciplinares, elaboración de horarios, etc., se establecen comisiones, todo esto permite deducir que dentro de la institución se desarrolla la cultura de la tarea. Al respecto de esto Martín Moreno Q. (2006), expresa que ésta se representa por una red, una matriz en la que cada conjunto de puntos agrupados representa a un equipo de trabajo de la organización ocupado temporalmente en la realización de un proyecto determinado.

La cultura de la tarea constituye una cultura organizativa amigable, que atrae a gente competente en su especialidad, manteniéndola cohesionada sin necesidad de una fuerte jerarquía.

Para medir el tamaño de la organización, los directivos de la institución consideran el número de miembros de la institución, no consideran aspectos como resultados obtenidos en la parte académica, participaciones externas o el reconocimiento de la comunidad logrado a través de los años.

En cuanto a la existencia de manual de normas, reglas y procedimientos, la institución cuenta con un manual de procedimiento, pero que no ha sido socializado en forma general, razón por la que muchos de sus miembros incurren en ciertos errores por desconocimiento o falta de interés por conocer sus responsabilidades dentro de la institución.

El clima de respeto y consenso para la toma de decisiones está liderado por el rector, quien como máxima autoridad propicia un clima idóneo para la práctica educativa, escogiendo las mejores decisiones en beneficio del centro escolar. Esto coincide con lo expuesto por Rodríguez R. (2010) todo líder posee autoridad, entendida como el derecho para actuar o para dirigir la acción de otros en el logro de las metas de la institución.

Rodríguez también expresa que el liderazgo es el trabajo que se hace con y por medio de los individuos para lograr metas, esto lo podemos evidenciar con las respuestas obtenidas en la encuesta en donde los directivos participantes afirman que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas se delega a un grupo de colaboradores.

Según los resultados obtenidos la administración y liderazgo del centro educativo promueve la excelencia académica, la vivencia de valores institucionales con una mayor porcentaje, lo que indica que por tratarse de una institución que se encuentra desarrollando un programa de bachillerato internacional se toma en consideración estándares de calidad para elevar el nivel académico y la práctica de valores de todos sus estudiantes y no sólo de aquellos que se encuentran inmersos en el programa, preparándolos para convertirlos en seres integrales capaces de desarrollar problemas de su entorno.

Sylvia Schmelkes (2000) coincide con ésta característica evidenciada dentro de la institución y afirma que la calidad que se busca como resultado de la educación se debe entender claramente como la capacidad de proporcionar a sus estudiantes el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de las capacidades para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes.

Para dirigir una institución educativa se requiere de habilidades de liderazgo, características que según los encuestados son innatas, otras se logran con la experiencia y con la preparación constante, lo que coincide con lo expuesto por Rodríguez Roberto (2010) quien afirma que el líder es aquel que posee los atributos (habilidades, destrezas y conocimientos) que le permite influir en la gente y logrará que ésta se mueva en la dirección que él desea.

Dentro de esta Institución, las estrategias que se utilizan para mejorar el desempeño y progreso los directivos, está el uso de la información de resultados de desempeño tanto de estudiantes, como docentes y directivos, además la promoción de ambientes cordiales de trabajo, este punto se fortalece con lo expresado por Quecale (1999) al manifestar que las reformas

educativas que surgen desde los actores son parte fundamental de su implementación, y son las que llegan a tener mayor consistencia y posibilidad de alcanzar los propósitos establecidos, por ello, es un acierto la generación de espacios de análisis para que se ofrezcan posiciones y se encuentren vías para impulsar y mejorar la gestión educativa.

En lo que respecta a los organismos que integran la institución, se encuentran los órganos de dirección como el Rectorado, Consejo Académico; de gestión, Vicerrectorado, Secretaría, Colecturía; de coordinación, Inspección, Jefes de Áreas; técnico, diversas comisiones, ésta estructura se aproxima a lo expuesto por Martín Moreno Q. al sustentar que, las sucesivas leyes de educación vienen estableciendo la necesidad de que existan dos tipos de órganos de gobierno en los centros educativos públicos: a) unipersonales y b) colegiados.

El apoyo de los equipos de trabajo, equipos didácticos o junta de profesores permite una mejor coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan los alumnos, al presentar mayor información de su desempeño ya sea de forma mensual o trimestral. Esto concuerda con lo expresado por Huber George (2011), los grupos tienen más información y conocimiento, permite tomar mejores decisiones, puede ser más efectivo posteriormente, en la instrumentación de decisiones si los miembros participaron en la toma de decisiones, y esto además puede convertirse en una técnica útil para capacitar y desarrollar a los subordinados.

El Colegio Fiscal La Libertad cuenta con material para la planificación educativa como Plan estratégico, Plan operativo anual, y proyecto educativo institucional, pero un aspecto negativo evidenciado es que los encuestados manifestaron que no todos los miembros de la comunidad escolar conocen del contenido de éstos instrumentos, por lo que muchas veces los diferentes proyectos a desarrollar se efectúan de manera aislada, y muchas veces no cumplen con los objetivos a alcanzar cada año.

En cuanto a la encuesta desarrollado al claustro docente se puede apreciar que ellos consideran a un líder como alguien que posee una actitud positiva y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, son concedores de que la inclusión de padres, representantes y de la comunidad en general permite crear condiciones idóneas para el aprendizaje, agradable, armónico,

seguro y estimulante. Están de acuerdo además que los directivos promueven la investigación a nivel educativo porque permite la participación de toda la comunidad educativa con el fin de materializar metas del centro educativo, lo negativo es que no todos los docentes se involucran en éste proceso, y muchos no tienen conocimiento de cómo desarrollar un proyecto educativo.

El trabajo en equipo para la toma de decisiones en cuanto a estrategias metodológicas se la realiza de manera parcial, por cuanto en las diversas reuniones de área o juntas de curso, sólo se expone el rendimiento académico del estudiante, y en cuanto a los estudiantes que presentan deficiencias sólo son nombrados, pero no se les hace un seguimiento para conocer cuál es el origen de su problema, para ayudarlos a superar su situación.

Se evidencia además la autonomía institucional, por cuanto cada docente aplica las estrategias o metodologías que cree necesarios para poder difundir los contenidos programáticos, y muchos de ellos asisten a seminarios de actualización pedagógica, lo negativo de esto es que muchos no aplican lo que aprenden y siguen con viejas metodologías conductistas.

Pozner (1995) argumenta que la autonomía es vista muchas veces como que cada quien se arregle como pueda, y no como interdependiente entre los diferentes niveles o subsistemas.

Los docentes de ésta institución reconoce la capacidad de liderazgo de su máxima autoridad y se sienten comprometidos con las decisiones que toma, además un aspecto que resaltan es que el rector de la institución permanece en constante comunicación con el departamento académico para conocer aspectos referentes al desarrollo curricular. Una debilidad percibida es que no existe motivación a la formación de nuevos líderes para administrar la institución, cada quien se limita a realizar su labor asignada, pero no se dan cuenta del potencial que tienen para liderar una institución de renombre, unos argumentan que es por falta de preparación, otros porque les consumirá mayor tiempo y responsabilidad, esto permite diagnosticar que probablemente no existe un uso correcto del estilo de liderazgo.

Hersey y Blanchard exponen que el correcto uso del estilo de liderazgo apropiado, es la mejor manera de permitir el crecimiento del colaborador y

consecuentemente, modificar favorablemente su nivel de madurez; por lo tanto el líder deberá observar atentamente esta evolución de las necesidades del supervisado.

De la encuesta a estudiantes se puede resaltar que existe un liderazgo conductual para la realización de tareas y que las autoridades algunas veces escuchan los problemas de los estudiantes.

En lo referente a la participación de maestros en su proceso de aprendizaje, se puede conocer que muchos de ellos no inician con frases de motivación de valores y virtudes sus clases, pero que algunos maestros si llevan ideas nuevas a clases.

La Comisión de Modernización Pedagógica de la Pontificia Universidad Católica del Perú a partir de los textos: Francisco J. García y Bacettey Fernando Domenec Retoret, al respecto expresa que: la motivación es la fuerza que nos mueve a realizar actividades. Estamos motivados cuando tenemos la voluntad de hacer algo y, además, somos capaces de perseverar en el esfuerzo que ese algo requiera durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo que nos hayamos propuesto.

Si nos trasladamos al contexto educativo y consideramos el carácter intencional de la conducta humana, parece bastante evidente que las actitudes, percepciones, expectativas y representaciones que tenga el estudiante de sí mismo, de la tarea a realizar, y de las metas que pretende alcanzar, constituyen factores de primer orden que guían y dirigen la conducta del estudiante. Pero para realizar un estudio completo e integrador de la motivación, no sólo debemos tener en cuenta estas variables personales e internas sino también aquellas otras externas, procedentes del contexto en el que se desenvuelven los estudiantes, que los están influyendo y con los que interactúan.

La innovación pedagógica es el nuevo enfoque de aprendizaje y en ésta institución se puede conocer que son pocos los profesores que desarrollan métodos de enseñanza a corde a ésta característica.

Pero también las opiniones se dividen cuando se les pregunta sobre la innovación, participación, variedad y la interacción con los docentes. En la

mayoría los estudiantes expresan que son los maestros quienes deciden que se hace en clases, es decir no se consideran las necesidades de los estudiantes, o no se los influye para que despierten el interés por temas de actualidad, despejen además sus curiosidades e incógnitas.

Posner (2005) indica que las características relevantes de los alumnos para la organización de un currículo están sus intereses, problemas, necesidades, habilidades, experiencias previas, ideas preconcebidas y niveles de desarrollo. Estas características pueden usarse para dar al currículo un punto de partida, un foco central o una base para ordenar el contenido.

En cuanto a valores, en su mayoría los encuestados manifestaron que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, es decir que los directivos y maestros mantienen una conducta a corde a su rol como líder en el campo de la enseñanza-aprendizaje, por lo que gozan de credibilidad y prestigio.

Los padres de familia por su parte afirman que el Rector de la Institución toma en cuenta sus opiniones y muchas veces los involucran en el desarrollo de las actividades educativas, participaciones en comisiones y además se los motiva para que se involucren en los problemas de sus hijos en el colegio, a través de charlas mensuales o mediante la implementación de programa “escuela para padres”.

Martin-Moreno Q., ponen de manifiesto que los alumnos desfavorecidos que asisten a un centro educativo en el que se otorga suficiente participación a los padres alcanzan mayor rendimiento a causa, fundamentalmente, de la mejora consiguiente de su autoconcepto.

Para Moore (cit. por Freedman y Negroni), la inclusión de los padres en el entorno del aprendizaje es de importancia crítica para el rendimiento académico del alumnados por tres razones:

- a) Los padres constituyen la influencia más poderosa en la vida de los alumnos.
- b) Las actitudes de los alumnos hacia el centro educativo resultan influidas por los sentimientos de sus padres relativos a esta institución.
- c) Los padres, por su especial vinculación con sus hijos, tienen percepciones directas sobre ellos que pueden ayudar al centro escolar

en la organización de la necesaria individualización del entorno del aprendizaje.

En cuanto a la implementación de escuela para padres, Martin-Moreno Q., indica que éstas tienen por objetivo el intercambio de ideas y experiencias sobre el desarrollo físico, intelectual y personal de los alumnos.

En lo referente a valores, son inculcados en sus hogares, pero existe un buen número de estudiantes que crecen en hogares disfuncionales o que están evidenciando problemas de alcoholismos y drogadicción, lo que impide que obtengan un rendimiento escolar y disciplina aceptable. La carencia de valores es evidente en éste número de estudiantes, algunos presentan además conducta agresiva o se los ha visto involucrados directamente en éste tipo de problemas sociales.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Tomando en consideración los objetivos del estudio, los resultados obtenidos y partiendo del contexto sobre liderazgo y valores se formula las siguientes conclusiones:

- La Gestión liderada por las actuales autoridades realiza dos tipos de funciones: la administrativa y la de liderazgo.

- El liderazgo que existe en el Colegio Fiscal La Libertad por parte de sus directivos no se encuentra orientado a los fines de la institución, en cuanto a los docentes y estudiantes no se ha fortalecido y en los padres de familia es participativo.
- En cuanto a las actividades académicas, los docentes pocas veces presentan ideas innovadoras, y existen algunos que no promueven la participación activa de los estudiantes para lograr un aprendizaje significativo, y esto se comprueba con lo evidenciado de la pregunta 11 de la encuesta a los estudiantes, pues manifestaron que en su gran mayoría son los docentes quienes deciden que se hace en clases.
- La mayoría de padres de familias se sienten comprometidos con la gestión que realizan las autoridades del plantel, participan en actividades para mejorar las condiciones del establecimiento, se involucran con los problemas de sus hijos, y muchos de ellos asisten al programa de escuela para padres, aunque existe un pequeño número que no cumplen con su rol de padres, y la carencia de valores de los estudiantes muchas veces influyen en su rendimiento y disciplina.
- Tanto los directivos y docentes evidencian la presencia de valores que sirve de ejemplo para toda la comunidad educativa, aunque no se potencie dentro de las aulas de clases, pues los docentes muchas veces no inician las clases con frases de motivación y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

6.2 RECOMENDACIONES

Por ser la gestión educativa una actividad compleja, está sujeta a críticas, pero si son constructivas, fortalecen su administración, buscando estrategias que permitan su mejoramiento, brindando condiciones idóneas para facilitar el

proceso de enseñanza-aprendizaje y el bienestar de toda la comunidad educativa

Considerando todos estos aspectos se recomienda lo siguiente:

- Desarrollar programas de capacitaciones sobre el fortalecimiento del liderazgo y valores institucionales.
- Difundir el programa de escuela para padres en toda la comunidad educativa, creando estrategias para permitir involucrar al grupo de padres que aún se resiste a formar parte de ella.
- Fomentar el desarrollo de charlas de valores desde las aulas de clases, pues son los docentes quienes se encuentran directamente en contacto con los estudiantes, y gozan de prestigio y credibilidad.
- Aplicar lo aprendido en diversos seminarios de actualización pedagógica difundidas por el Ministerio de Educación.
- Socializar los diferentes conocimientos adquiridos en diversos cursos o seminarios, pues todos los docentes no pueden ser capacitados a la vez.
- Permitir la participación de toda la comunidad educativa para la elaboración de los diferentes instrumentos de planificación como POA, PEI, Plan estratégico y socializar su contenido.
- Mantener los lazos de compromiso que evidencian los padres de familia con la Institución pues es una fortaleza que se puede potenciar en beneficio de la institución.
- Desarrollar estrategias que permitan el surgimiento de nuevos líderes administrativos, permitiendo su preparación profesional como también mediante la delegación de responsabilidades que los involucren directamente en este proceso.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1.- TÍTULO DE LA PROPUESTA

Fortalecimiento del liderazgo, gestión y valores en los directivos y docentes del Colegio Fiscal La Libertad para la formación de nuevos líderes académicos y administrativos.

7.2.- JUSTIFICACIÓN

La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras.

Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve.

Sin duda hemos oído y leído diferentes puntos de vista sobre el liderazgo docente. Es imperecedero mencionar los cambios que ha sufrido el liderazgo en las instituciones educativas, en donde se ha cuestionado este concepto y ha aparecido el docente, como el líder generador de los cambios ocurridos en ese ámbito. A este tipo de liderazgo se le llama liderazgo transformacional.

Es indudable que el maestro siempre ha figurado como líder en su quehacer de formador y que su papel de liderazgo ha cambiado con el tiempo. Los nuevos modelos educativos que vivimos marcan un camino inédito, un rumbo nuevo en la educación. Ya es tiempo de que en este campo hagan nuevos compromisos los líderes transformacionales para seguir motivando la interacción social entre los equipos de trabajo en el aula.

Actualmente, existe el consenso de que la persona quien dirige debe estar consciente de la necesidad de cambio y, por lo tanto, lo estimula e impulsa. Este ejercicio de liderazgo transformacional consiste, por un lado, en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación. Su esencia se centra en los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación y el empuje de los profesores en la innovación educativa. En éstos es trascendente la actitud de liderazgo transformacional.

El líder transformador es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus alumnos.

En este liderazgo educativo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que la enseñanza es una actividad en que ciertas personas ejercen su poder de influencia en otras; estas influencias, a veces imperceptibles, se ejercen, por una parte, en una

relación de desigualdad de poder y autoridad entre profesores y alumnos: el maestro es quién pone las calificaciones, el que indica quien participa, por ejemplo. Por otra parte, en respuesta a la intencionalidad educativa, es decir, las que lleva a cabo cada maestro con las actividades que se propone realizar para alcanzar los fines educativos de su programa, también es él quien plantea lo que debe aprenderse.

No podemos ser indiferentes, por tanto, ante este tipo de interacción que se establece entre los profesores y los alumnos, ni ante lo que pretendan enseñar ni el cómo. De ahí que toda tarea educativa tenga implícita una función de liderazgo.

Esta propuesta hace que como profesores, debemos abstraernos del sentimiento de saberlo todo. Se trata de algo que cuesta mucho trabajo entender porque muchos alumnos aún no se han acostumbrado a construir su propio aprendizaje, sino a querer saber para aprobar un examen, sin analizar y sin discrepar de lo que el maestro propone como cierto.

La tarea docente, como líderes transformacionales, consiste en crear a partir de lo que conocen los alumnos, a partir de sus conocimientos previos, estrategias que reconstruyan sus aprendizajes, y al cabo del tiempo, lo vuelvan a "desaprender-aprender". En esta era postmoderna, el saber no es absoluto, sino relativo. De ahí que se hable de ese proceso "aprender-desaprender-aprender". El maestro no es el que tiene la verdad, sino el que sabe cómo construir en sus alumnos la forma de obtenerla.

Estamos frente a una generación que tendrá nuevos retos, a la que no le servirá de mucho haber pasado un examen, sino saber cómo y en dónde indagar, comparar, analizar, valorar y elegir.

Este nuevo siglo es el de los grandes cuestionamientos, es el siglo donde se desmitificarán los preceptos más absolutos: ni siquiera las ciencias exactas quedarán afuera de este cuestionamiento. Por lo que debemos transmitir la postura del "aprendedor permanente", ya que ser líderes transformacionales implica realizar un trabajo que supone ocuparse "del y con" el pensamiento de otro o de otros, en un aquí y ahora.

En cuanto a la gestión, se debe considerar que es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales. Las escuelas efectivas y el éxito de sus procesos se fundamentan en una buena gestión que incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales, y en pocas palabras, en la calidad de cada uno de los procesos que se instituyen al interior de las mismas.

Es necesario establecer una política educativa que pida cuentas, pero que brinde apoyos para que la gestión se vincule con la calidad educativa, para generar valor agregado para la comunidad educativa y para la sociedad. Para lograrlo es necesario implementar procesos de planeación estratégica, definida como el procedimiento que permite anticipar las acciones necesarias para la mejora continua.

Para lograr una educación de calidad se requiere de acciones integrales que articulen las múltiples instancias de la vida escolar, por eso es necesario que los encargados de los procesos de gestión se asuman como líderes de la organización, y comprendan que su ámbito de competencia no puede restringirse a lo pedagógico o a lo administrativo solamente. En toda gestión escolar institucional deberá estar presente la capacidad de innovar y de llevar a cabo los planes con creatividad, además de posibilitar que estos procesos ocurran y tomar conciencia de ellos, promoverlos, analizar las barreras que impiden su desarrollo y tomar iniciativas apropiadas para su ejecución.

Calidad y efectividad son dos caras de una misma moneda. Todo lo que contribuye a realzar la calidad incide positivamente en la efectividad y eficiencia de las instituciones educativas. En el momento en que se mejora la calidad, disminuyen los obstáculos para el logro de las metas educativas. Si se empieza por hacer bien las cosas, los procesos se hacen más eficientes y aumenta la confianza y el clima de trabajo orientado a la mejora continua.

Es pertinente establecer una pauta de actuación común a todos los actores educativos, definir claramente la cultura de la institución como una declaración escrita que contiene la misión, la visión y los valores de la institución. Esto permitirá tener en claro una meta para alcanzar común a todos los involucrados.

Los valores considerados el eje transversal de la educación debe estar presente en todo momento de la práctica educativa, pero se puede hacer más patente en las labores de tutoría donde el maestros/a tiene más cercanía con sus alumnos/as y puede incidir sobre ellos de manera más directa y funcional, creando para este fin programas especiales.

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer el liderazgo y la formación de valores en los directivos y docentes del Colegio Fiscal La Libertad a través de capacitaciones para la formación de nuevos líderes académicos y administrativos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diseñar y ejecutar un proceso educativo sobre valores que permita sensibilizar, ampliar conciencia y capacitar a estudiantes, docentes y directivos.
- Obtener información que guíe el desarrollo de nuevos programas de valores y liderazgo.
- Potenciar en clases la motivación en valores considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.
- Incrementar el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes a través de la motivación e implementación de estrategias innovadoras de enseñanza.
- Propiciar el desarrollo de habilidades de liderazgo que permitan a docentes y directivos desempeñar funciones de orientación educativa,

asesoramiento, supervisión, así como también apoyo individual, estímulo intelectual y modelos de buen ejercicio profesional.

7.4.- LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

La propuesta se realizará en el Colegio Fiscal La Libertad, ubicado en la Península de Santa Elena, cantón La Libertad.

La Institución Educativa abarca un gran número de estudiantes de los tres cantones que forman la Península de Santa Elena.

7.5.- POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo del presente trabajo de investigación estará integrada por directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Fiscal La Libertad.

7.6.- SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Se espera que la propuesta sea sustentable en el marco de que las capacitaciones otorgadas sean de utilidad para los involucrados y se mantenga el prestigio de la Institución.

RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos están integrados por directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Se utilizará equipo completo de computación y proyectores de imágenes

MATERIALES

Los materiales necesarios que se utilizarán en la capacitación serán pizarra, borrador, marcador, cartulinas, hojas de papel bond.

FÍSICOS

Dentro de los recursos físicos utilizaremos aulas de clases, oficina, sala de proyecciones.

ECONÓMICOS. Por medio de autogestión se obtendrán los recursos que permitan llevar a cabo la propuesta.

ORGANIZACIONALES

La organización estará a cargo del Rector de la Institución, quién en coordinación con el Vicerrectorado delegará a una persona responsable de la ejecución del proyecto pero que supervisará los avances de las actividades previo a un informe de la persona responsable directa del proyecto.

RECURSOS

Humanos	Tecnológicos	Materiales	Físicos	Económicos	Organizacionales
Estudiantes	Computadora	Pizarra	Sala de proyección	Recursos económicos Autogestión	Rectora responsable
Docentes/ Directivos	Proyector	Marcadores	Aula de clases	Autogestión	Secretaria
Padres de familia	Proyector	Hojas papel bond / Cartulina	Sala de proyección	Autogestión	Docente responsable

ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

INVOLUCRADOS	INTERESES	ESTRATEGIAS
Docentes/Directivos	Participar en las capacitaciones sobre liderazgo y valores para practicarlos con sus estudiantes. Capacitar a los docentes para que asuman el reto de ser directivos en la Institución.	Invitarlo a participar en las reuniones de planificación de las capacitaciones.
Estudiantes	Mejorar su comportamiento frente a la sociedad y mejorar su autoestima	Proporcionar motivación constante a través de charlas interactivas en donde el estudiante sea el principal protagonista.
Padres de Familias	Participar en las capacitaciones para inculcar los valores a sus hijos	Despertar su interés en la capacitación sobre valores

7.7. PRESUPUESTO

Se estima un costo de \$ 3.250 dedicados a capacitación de docentes, estudiantes, directivos y padres de familia.

DESCRIPCIÓN	VALOR	TOTAL
Honorarios profesionales para facilitadores *(4 capacitaciones)	300,00	1.200,00
Material didáctico	150,00	150,00
Computadora portátil	700,00	700,00
Proyector	1.200,00	1.200,00
TOTAL		\$3.250,00

*1.- Educación en valores: primero se capacita a docentes y directivos, luego a estudiantes y padres de familia

2.- Liderazgo transformacional

3.- Gestión educativa

7.8.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MESES									
	ABR IL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	SEPT	OCT	NOV	DIC	
<i>Diseño de un proceso educativo de capacitación.</i>	X									
1.-Planificación de las actividades de capacitación	X									
2.- Formación de grupos de jóvenes líderes multiplicadores del proceso dentro y fuera del aula		X	X							
3.- Elaboración de rótulos con frases motivadoras en cada			X							

aula.									
Incrementar el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes mediante trabajo colaborativo.				X	X	X	X	X	X
TEMAS DE CAPACITACION		X	X						
a.-Educación en valores.									
b.-Liderazgo transformacional				X	X				
c.-Gestión Educativa						X	X		

Primer Módulo: EDUCACIÓN EN VALORES

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Contenidos	Número de horas
1. Educación en Valores. ¿Qué significa?	2
2. Autoconocimiento: conciencia de uno mismo.	3
3. Autoestima: buen concepto de sí mismo.	2
4. Educación para la paz	1
5. Educación para los Derechos Humanos.	1
6. Educación para la Igualdad y la No-discriminación	1
TOTAL	10

Duración:

Este módulo tendrá una duración de 10 horas distribuidos en 3 semanas (sólo viernes y sábados) para directivos, docentes y personal administrativo. Luego en las siguientes 3 semanas se repetirá la capacitación para los estudiantes.

<u>OBJETIVO</u>	<u>METODOLOGÍA</u>	<u>MODALIDAD ORGANIZATIVA</u>	<u>RESPONSABLES</u>	<u>RECURSOS</u>	<u>DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA</u>	<u>EVALUACIÓN</u>

<p>-Reconocer y asumir la necesidad de la Educación en Valores como respuesta estratégica a las necesidades educativas de nuestros alumnos.</p> <p>-Analizar los valores que están debajo del modelo educativo dominante y descubrir las bases éticas de un nuevo modelo educativo en clave de responsabilidad social.</p> <p>-Conocer y comprender los objetivos y contenidos de la Educación en Valores.</p> <p>-Conocer y aplicar métodos, recursos y técnicas de Educación en Valores.</p> <p>Elaborar y desarrollar una Propuesta o Programa de Educación en Valores desde cualquier ámbito de intervención educativa.</p>	<p>Lluvia de ideas</p> <p>- Lección magistral</p> <p>-Estudio de casos</p> <p>-Aprendizaje cooperativo</p> <p>-Contrato de aprendizaje</p>	<p>-Clase teórica expositiva.</p> <p>-Taller</p> <p>-Estudio y trabajo en grupo</p> <p>-Estudio y trabajo individual/autónomo</p>	<p>-Vicerrector</p> <p>-Secretaria</p> <p>-Profesor designado</p> <p>-Inspectora general</p> <p>-DOBE</p>	<p>-proyector.</p> <p>-computador.</p> <p>-sistema de amplificación.</p> <p>-folletos.</p> <p>-papel bond.</p> <p>-cartulina-</p> <p>-pizarra</p> <p>-marcadores</p>	<p>Este módulo permite concienciar sobre la importancia de la práctica de valores y su inducción desde el aula de clases, considerándose como eje transversal que integra todas las ramas del conocimiento y que permite la formación integral del ser humano.</p>	<p>-Preguntas directas</p> <p>-Prueba objetiva</p> <p>-Exposición de trabajos</p> <p>-Autoevaluación</p> <p>-Portafolio</p>
---	--	---	---	--	--	---

DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS

1.- Educación en Valores. ¿Qué significa?

María Mercedes Zuin (en línea) manifiesta que: tanto los educadores como los padres de familia debemos ser conscientes, que la modernidad y la posmodernidad han puesto en crisis los valores; por lo tanto el trinomio familia, escuela y sociedad están llamados a despertar aquellos valores dormidos.

Según los filósofos existencialistas manifiestan que el “ser” del hombre se concibe hoy como un permanente “hacerse”, o mejor dicho se dice que es “la esencia del hombre es su existencia”, es decir, que la esencia no nos es dada de antemano y para siempre, sino que somos nosotros mismos quienes, a través del diario quehacer, vamos poco a poco construyendo nuestro ser, y con lo que hacemos vamos aportando a la sociedad.

Frente a los numerosos desafíos, que hoy estamos viviendo, la educación constituye un instrumento indispensable para la humanidad, ya que esto ayuda a progresar a la sociedad hacia una vivencia de paz, libertad y justicia social. Por lo tanto es necesario definir lo que es educación y vivencia de valores.

Muchos autores manifiestan que la educación en valores es conocida como “la pedagogía del amor”, porque se centra en los distintos aspectos de la educación. No obstante nos preguntamos ¿qué es la pedagogía del amor? Se podría decir que esta, reconoce al espíritu como el sustento y la raíz de la personalidad y al amor como la energía primordial e inagotable que mueve al ser humano; por eso educar en valores con amor, aporta soluciones para la transformación de una sociedad que perdió la dirección y sentido de amar al próximo.

En toda educación es importante la figura del educador ya sea el padre, la madre o el profesor; el poder del educador no depende tanto de su palabra sino de su ejemplo. El joven necesita un modelo de identidad, una persona ejemplar a la que admirar, confiar y en quien aprender. Y como se dice “las palabras mueven, pero el ejemplo arrastra”, por lo tanto, es importante que motivemos en la tarea de autoformación del joven, ya que el ser humano formado, es más humano, más espiritual, y más dueño de sí mismo. En la

educación en valores, los padres deben utilizar todos los recursos en la cual no se limite el tiempo o espacio para cumplir con la responsabilidad como padres y educadores que son, por eso, es urgente y necesario aprender a comunicar con el testimonio los valores básicos que toda familia debe vivenciar y que a continuación se detallan:

El valor del perdón dentro de la familia es de suma importancia ya que ayuda a vivir en libertad; cada vez que se perdonan están haciendo una ofrenda de amor a la pareja, a sus hijos y a la sociedad.

El valor de la oración no se puede perder, es necesario ir a la esencia, al agua pura donde saciar la sed y como familias cristianas, el alimento tiene que ser la oración y la Eucaristía.

El valor de la Generosidad en el hogar debe ser la entrega total, el desprendimiento de sí mismo para dar la vida por el otro.

El valor de la Humildad dentro de la familia no es humillarse, ni golpear la dignidad de la persona, sino que es, un aproximarse, un acercarse al otro, es ver la realidad tal cual es; por eso, es edificante y constructiva.

El valor de la Tolerancia en el hogar no es pasividad, no es un simple aguantarse: es fortaleza, serenidad, es decir, es una puerta abierta a la vivencia de los valores; esta, exige diálogo, esfuerzo, respeto, honestidad, verdad, etc. Acepta el error personal y ajeno, tiene como signos la libertad, la verdad y la paz.

El Valor del diálogo es aprender a comunicar lo esencialmente importante, se basa en una escucha mutua, es decir, es estar con todos los sentidos atentos ante la otra persona, para poder entender lo que realmente quiere decir.

El Valor del respeto implica la valoración de la dignidad del ser humano.

El valor del trabajo para los cristianos tiene un sentido profundo, ya que el trabajo bien hecho, se convierte en camino de santificación y medio para lograr el mejor servicio a los demás.

La familia está llamada a recuperar su tiempo y espacio para compartir cada uno de los momentos que les ayude a crecer juntos. Les invito a hacer de su hogar un nido de amor, donde cada miembro done lo mejor de sí mismo y le de al otro el puesto que le corresponde.

2. Autoconocimiento: conciencia de uno mismo

El autoconocimiento es un aspecto muy importante que debemos tener en cuenta para nuestro futuro académico y profesional, pero también para el desarrollo integral de nuestra personalidad.

Es el proceso reflexivo (y su resultado) por el cual la persona adquiere noción de su yo y de sus propias cualidades y características. Como todo proceso, puede ser desglosado en diversas fases, como: autopercepción, auto-observación, memoria autobiográfica, autoestima, auto-aceptación. No puede haber, pues, autoestima sin autoconocimiento. De ahí la importancia del autoconocimiento para el desarrollo personal.

Barreras del Autoconocimiento

En la misma página se describe que el autoconocimiento encuentra una serie de barreras que es recomendable tener presente:

1º Barrera: Consiste en la tendencia que tenemos las personas por pudor, modestia, soberbia o simplemente desconocimiento, a negar nuestros defectos y nuestras virtudes. Este rasgo sobresale más si hablamos de jóvenes adolescentes que están inmersos en un proceso de descubrimiento y cambio en su situación laboral, académica, familiar, afectiva y física.

2º Barrera: Reside en la propia naturaleza del autoconocimiento, ya que no basta con descubrir una serie de datos o características de una manera fría, descriptiva, aséptica. El conocimiento de uno mismo pasa por una toma de conciencia que se relaciona mucho más con los sentimientos y que requiere de tiempo, reestructuración de nuestros conceptos y confrontación con la propia realidad.

3º Barrera: Es una posible resistencia al autoconocimiento por parte de jóvenes que pasan de la escuela al trabajo ya, que frecuentemente choca lo que somos con lo que queremos ser. Mientras el joven ha estado estudiando ha ido dibujando en su mente aquello que le gustaría hacer, pero cuando llega

la hora de incorporarse al mercado laboral es más importante lo que es capaz de hacer y lo que es capaz de demostrar que puede hacer.

El proceso de autoconocimiento no es sencillo ni breve y necesita de una toma de conciencia que no es fácil de conseguir. Para ello podemos servirnos de ciertos instrumentos y técnicas para facilitar el autoconocimiento.

Ejercicios que permiten el autoconocimiento

Estos ejercicios permitirán hacerte un auto foto de tu persona interior, ayudándote a descubrir tus verdaderos motivos y deseos, así como aquellas habilidades que no te has percatado posees. Otro beneficio de estos ejercicios, es que te permitirán trazarte metas y objetivos adaptados al conocimiento que recién descubras sobre ti, pudiendo con ello, concentrar tus energías en lograr alcanzar aquello por lo cual sientes pasión y verdadero amor.

1º ACTIVIDAD: ¿Qué animal eres?

OBJETIVO: Fomentar el autoconocimiento del alumnado.

DURACIÓN: 10 Minutos aproximadamente.

DESARROLLO: Se propone que cada participante se identifique con un animal. Una vez realizado este paso se pregunta los motivos de esa elección. Este ejercicio ayuda a conocer las cualidades más valoradas por ellos y su identificación con ellas.

2º ACTIVIDAD: ¿Qué piensan los demás?

OBJETIVO: Conocer la percepción que tienen los demás de nosotros mismos.

DURACIÓN: 20 Minutos aproximadamente.

DESARROLLO: Se proporciona un recipiente a cada uno de los participantes. Se propone a todos que escriban cualidades positivas de los otros compañeros y las introduzcan en los recipientes de los demás según la opinión personal de cada uno de ellos. Posteriormente se piden voluntarios para leer los papeles introducidos en su recipiente. Este ejercicio permite conocer la percepción de los demás sobre uno mismo.

3º ACTIVIDAD: ¿Cuáles son mis Cualidades?

OBJETIVO: Tomar conciencia de los aspectos positivos y negativos de nuestra personalidad.

DURACIÓN: 10 Minutos aproximadamente.

DESARROLLO: Se pone a cada uno de los asistentes una hoja de papel en la espalda y los otros escriben en él las cualidades más destacadas. Posteriormente cada alumno toma el papel de su propia espalda y se comenta lo acertado o disparatado de esas cualidades escritas.

A continuación se escribe en la pizarra varias cualidades y se pide al alumnado que escriban en un folio el orden en que se las aplicarían. Se puede terminar con un diálogo haciendo hincapié de la importancia de ser distintos, y que no hay nadie mejor que los demás.

4º ACTIVIDAD: "1, 2, 3... ¡Responda otra vez!

OBJETIVO: Ampliar el conocimiento de sí mismo mediante la propia reflexión.

DURACIÓN: 20 Minutos aproximadamente.

DESARROLLO: Con esta serie de preguntas te conocerás más a ti mismo, las cuales debes responder, pensando de manera profunda.

Piensa profundamente y responde de la forma más sincera cada una de estas preguntas. Esto te ayudará a elaborar un retrato exacto de tu persona, con lo que podrás hacer sin temor a equivocarte, un plan diseñado a tu medida para lograr la vida que desees. "La opinión que verdaderamente cuenta es la tuya".

- ¿Cuáles siento son mis mayores fortalezas?
- ¿Qué cosas disfruto hacer con toda mi alma y corazón?
- ¿Qué cosas detesto hacer en la vida?
- ¿Qué cualidades admiro en otras personas, y por qué?
- ¿En qué actividades invierto mi tiempo diariamente?
- ¿Qué decidiría hacer si contara con todo el tiempo y el dinero del mundo?
- ¿Qué actividades realizo de manera natural y espontánea?
- ¿Cuál es la persona que ha impactado mi vida de manera positiva y por qué?
- ¿Cuáles han sido los momentos más felices de mi vida, y por qué lo fueron?
- ¿Cómo es y qué dice mi dialogo interno?
- ¿Cuáles son mis pensamientos dominantes?
- ¿Cuántas veces al día dedico mi mente a pensar en mis metas?
- Cuando sueño despierto sobre mí, ¿Qué me imagino estar haciendo?

5º ACTIVIDAD: Test de Autoconocimiento

OBJETIVO: Desarrollar el conocimiento de sí mismo.

DURACIÓN: 15 Minutos aproximadamente.

DESARROLLO: Con ayuda del test ILVEN (en línea), los participantes se adentrarán en el conocimiento de aspectos que hasta ahora permanecen ocultos para el campo de la consciencia, pero que sin embargo generan conductas en la vida diaria que además de extrañar pueden llegar incluso a incomodar.

Es seguro que algunos de ellos logren, efectivamente a desagradar hasta el punto de desear erradicarlos, pero con voluntad y la ayuda que éste método ofrece es seguro que los participantes aprenderán a conocerse a sí mismo.

Para lograr una mayor eficacia es necesario contestar con la mayor sinceridad a cada una de las preguntas. Cuanto más auténticas sean las respuestas, más acertado será el conocimiento que se obtenga acerca de algunos de los elementos más relevantes de la estructura de la personalidad.

Las respuestas a cada pregunta no deben ser demasiado pensadas, pues así se lograría, sin pretenderlo claro, falsear el resultado del test.



Fuente: <http://www.gratisblog.com/index.php?itemid=135526>

3. Autoestima: buen concepto de sí mismo

Patricia Calero y Elena López de Calle (en línea) exponen que: La autoestima la podríamos definir como la valoración que hacemos sobre la valía que

tenemos, y que está basada en todos los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que sobre nosotros mismos hemos ido recogiendo durante nuestra vida.

Cuando realizamos algún hecho o actuamos de una manera que creemos que es la correcta, automáticamente el nivel de autoestima aumenta y cuando sentimos que nos hemos comportado de una manera incorrecta, nuestra autoestima se queda dañada.

Todo esto nos indica que la persona no nace con un concepto fijo y estático de lo que es, sino que éste se va formando y desarrollando progresivamente en función de muchas variables como son: rasgos de personalidad, necesidades psicológicas, educación familiar, etc.

Valoración de la autoestima:

En ocasiones no somos conscientes de la escasa valoración que tenemos en un área determinada de nuestra vida o incluso en un aspecto de nosotros mismos, ya que puede ser que nunca nos lo hayamos planteado. Para poder mejorar la autoestima es necesario reflexionar sobre la puntuación que una persona tiene en diferentes áreas de la vida y de su persona:

- Aspecto físico
- Relaciones con los demás
- Personalidad
- Cómo le ven los demás
- Rendimiento profesional o académico
- Realización de tareas cotidianas

Atribución y elementos que aumentan la autoestima.

La suposición que los individuos realizan por descubrir los motivos, las razones por los que los sucesos ocurren, es la base de la teoría de la atribución.

Determinar los motivos por los que ha actuado una persona o nosotros mismos, nos ayuda a conocernos, comprendernos y a clasificarlo en nuestra mente y fundamentalmente nos ayuda a construir el primero de los 3 elementos fundamentales para aumentar la autoestima, que es la comprensión.

COMPRESIÓN: Es el elemento necesario para cambiar la perspectiva y la manera de interpretar las situaciones y los problemas. Comprender por qué los demás han podido actuar de una manera determinada e intentar deducir si estaban intentando cubrir una necesidad o carencia nos ayudará para comprender a esa persona.

El siguiente elemento para una buena autoestima es la **ACEPTACIÓN**. Supone asumir los hechos que han ocurrido sin valorarlos, ni juzgarlos. La aceptación de los demás supone reconocer los hechos que han sucedido y eliminar la parte del enjuiciamiento.

Pero además de ser capaz de comprender la situación y aceptarla, hay que ser capaz de **PERDONAR**. Implica empezar de cero con todas aquellas situaciones y sufrimientos que le dañaron.

Estos 3 elementos ayudan y son fundamentales para que la persona se valore positivamente y tener un buen concepto de sí misma.

El educador y la autoestima

No hay un trastorno emocional más grave que el producido por un bajo sentido del valor y de la opinión que tiene uno sobre sí mismo.

El hecho de sentirse una persona valiosa y válida para la vida es muy importante para la salud mental.

Las personas con alto nivel de autoestima son capaces de aventurarse en el mundo, trabajar para conseguir lo que esperan y reciben la vida con esperanza. Sin embargo, las personas que sufren bajo nivel de autoestima padecen sentimientos de inadecuación e indignidad, se sienten desamparadas e inferiores y tienen dificultad para dar y recibir amor, además de sentirse aisladas, culpables y deprimidas.

Por lo tanto, un buen concepto de uno mismo y una buena autoestima son cualidades deseables para fomentar en los niños pequeños, y evitar generar en ellos sentimientos raciales, como defensa ante la propia inferioridad.

La autoestima y el concepto de sí mismo, están íntimamente relacionados.

Un niño que coordina bien, que es buscado por sus compañeros y se lleva bien con su educador se verá integrado y poseerá buenos sentimientos de

autoestima; por el contrario, un adolescente de secundaria, con exceso de peso y con pocos amigos puede pensar que es poco atractivo y poco querido, desarrollando un pobre nivel de autoestima.

4. EDUCACIÓN PARA LA PAZ

En Talentos para la vida (en línea) la educación para la paz permite *“Contribuir a construir un mundo mejor es para la escuela un gran desafío. La Paz es un valor para la sociedad y educar para ello es una meta a largo plazo que requiere de acciones conjuntas en el marco de un modelo institucional coherente y comprometido.*

Educar para la paz es promover el aprendizaje de actitudes de respeto hacia todas las personas, de compromiso con los semejantes y de responsabilidad por la resolución constructiva de los conflictos.”

5. Educación para los Derechos Humanos

Amnistía Catalunya (en línea) concibe la educación para los derechos humanos como: *“Un proceso educativo continuo y permanente, asentado en el concepto amplio y procesual de derechos humanos --como tal ligada al desarrollo, la paz y la democracia--, y en la perspectiva positiva del conflicto, que pretende desarrollar la noción de una cultura de los derechos que tiene como finalidad la defensa de la dignidad humana, de la libertad, de la igualdad, de la solidaridad, de la justicia, de la democracia y de la paz. Como componente de la educación para la paz, la educación para los derechos humanos es una forma particular de educación en valores. En efecto, toda educación lleva consigo, consciente o inconscientemente, la transmisión de un determinado código de valores. Educar para los derechos humanos supone educar desde y para unos determinados valores, tales como la justicia, la cooperación, la solidaridad, el compromiso, la autonomía personal y colectiva, el respeto, etc, al mismo tiempo que se cuestionan aquéllos que les son antitéticos, como son la discriminación, la intolerancia, el etnocentrismo, la violencia ciega, la indiferencia e insolidaridad, el conformismo, etc.”*

6. Educación para la Igualdad y la no discriminación

Educar para un mundo sin poderes ni jerarquías, para un mundo en donde cada persona pueda ser ella misma y construir su historia personal en busca de la mayor felicidad posible, para sí misma y para su mundo; requiere ayudar a generar mentes carentes de prejuicios, de estereotipos, de dependencias libres del principio de autoridad; es decir, un nuevo tipo de persona, que siendo ella misma la protagonista de su vida contribuya junto con otras a generar un mundo de igualdad.

Segundo Módulo: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Contenidos	Número de horas
1. Definición de liderazgo.	1
2. Importancia del liderazgo.	2
3. Liderazgo como factor clave en la calidad educativa	2
4. Estilos de liderazgo	2
5. Diferencias entre un líder y un gerente	2
6. Características de un líder.	2
7. Liderazgo transformacional.	2
8. Taller Práctico y conclusiones	2
TOTAL	15

Duración: Este módulo tendrá una duración de 15 horas distribuidos en 4 semanas (sólo viernes y sábados) dirigidos para directivos, docentes y personal administrativo.

OBJETIVO	METODOLOGÍA	MODALIDAD ORGANIZATIVA	RESPONSABLES	RECURSOS	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	EVALUACION

<p>- Desarrollar habilidades y destrezas como líderes.</p> <p>- Adquirir conocimientos con relación a: - Estilos de liderazgo en organizaciones Liderazgo transformacional</p> <p>-Desarrollar destrezas para: Analizar las características y variables asociadas a los estilos de liderazgo</p> <p>Analizar las características y los elementos fundamentales del líder transformacional</p> <p>. Definir estrategias para actuar como un líder transformacional en su organización.</p>	<p>Lluvia de ideas</p> <p>- Lección magistral</p> <p>-Estudio de casos</p> <p>-Aprendizaje cooperativo</p> <p>-Contrato de aprendizaje</p>	<p>-Clase teórica expositiva.</p> <p>-Taller</p> <p>-Estudio y trabajo en grupo</p> <p>-Estudio y trabajo individual/autónomo</p>	<p>-Vicerrector</p> <p>-Secretaria</p> <p>-Profesor designado</p> <p>-Inspectora general</p> <p>-DOBE</p>	<p>-proyector.</p> <p>-computador.</p> <p>-sistema de amplificación.</p> <p>-folletos.</p> <p>-papel bond.</p> <p>-cartulina-</p> <p>-pizarra</p> <p>-marcadores</p>	<p>Este módulo permitirá fortalecer el liderazgo en directivos y docentes del Colegio Fiscal la Libertad, lo que implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y lo que entienden como toma de decisiones. El liderazgo transformacional es la cultura del cambio, el agente transformacional de la cultura organizativa.</p>	<p>-Preguntas directas</p> <p>-Prueba objetiva</p> <p>-Exposición de trabajos</p> <p>-Autoevaluación</p> <p>-Portafolio</p>
---	--	---	---	--	--	---

DESARROLLO DE CONTENIDOS

1.- DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

El **liderazgo** es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la

capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986) define el término liderazgo como *“dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.”*

Otras definiciones son: *-"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"*

El filósofo Hugo Landolfi define al liderazgo como: *“El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales”*²

Ralph M. Stogdill (en línea) señala que *"existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que también hay otros factores*

(habilidades directivas) que son más determinantes a la hora de construir el verdadero liderazgo."

2.- IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

El liderazgo está considerado en la actualidad como una clave fundamental para conseguir el éxito de la empresa. Expertos en el tema afirman que cuanto mayor es el liderazgo que se aplique en las organizaciones, mayor será su efectividad, en donde la influencia que ejercerá el líder será un factor preponderante en la gestión empresarial y más aún por los constantes cambios que se producen en el entorno de la empresa.

Las organizaciones en general deben contar con un correcto liderazgo, en el caso de que su gestión no esté siendo del todo efectiva se debe analizar como se está llevando a cabo el liderazgo en los directivos de la empresa. Ser líder implica muchas cosas entre las cuales está la creatividad que debe ser aplicada a la organización en que desempeñe.

Recuerda que el liderazgo es una actividad en donde se trata de influenciar en las personas para que puedan llevar a cabo los objetivos de la organización de la manera más efectiva. El líder buscará la manera de influenciar en las personas para que éstas de manera voluntaria puedan llevar a cabo los objetivos.

A su vez se debe tratar de concebir una visión de la organización para generar las estrategias necesarias para llevarlas a cabo. Por otra parte las personas deben estar altamente motivadas y comprometidas para poder hacer realidad la visión planteada por la empresa.

Con respecto a los líderes, deben estar comprometidos con las organizaciones que representan e implementar la visión que tengan de la misma. A su vez los líderes deben elaborar un plan estratégico coherente, en donde contraten y motiven a su equipo de trabajo para el logro de los objetivos planteados.

El líder debe tener la capacidad de ser un jefe que pueda guiar y dirigir, en donde lleve a la organización al éxito de sus políticas empresariales. Un

liderazgo efectivo será una condición excluyente para garantizar la supervivencia de un negocio o un tipo de organización.

Recuerda que existen casos de organizaciones que han sobrevivido a planeaciones deficientes y malas gestiones técnicas pero que lograron salir adelante por contar con un liderazgo efectivo y eficiente.

3.- LIDERAZGO COMO FACTOR CLAVE EN LA CALIDAD EDUCATIVA.-

Manuel Álvarez (1998) al respecto expresa que *“la calidad es una de las metas más altas que todo plantel educativo desea alcanzar. Para esto se necesitan muchos factores que favorezcan y faciliten el camino para llegar a ella (calidad).*

La calidad debe entenderse como un proceso de mejora continua, en el que cada vez que se asciende, se va por más.

La calidad abarca todas las formas a través de las cuales la educación satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de su personal, de las entidades involucradas, (en educación se considera cliente al alumno y su familia).”

Este aspecto importante es de mucha importancia para los directivos del plantel educativo.

Un buen líder es capaz de resolver problemas, de apoyar a su personal y de hacer que la institución sea siempre reconocida por la calidad educativa que posee.

El hecho de decir que la mayor parte del camino para lograr la calidad depende de un buen líder, no quiere decir que sólo el liderazgo sea el factor primordial para ascender.

Es por eso que debemos preguntarnos: ¿Por qué no ser yo una de los que contribuyan a mejorar la calidad en la educación?

Avanzar en la línea de calidad requiere de cambios internos y externos, de trabajo en equipo y de una buena organización. Es por ello que la calidad de

las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo.

Conclusiones

Para Alvarez (2001), *“la calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo.”*

El apoyo que brinde toda la comunidad educativa es un factor importante que apoya el buen liderazgo para esperar una calidad educativa efectiva.

El liderazgo es un factor clave para lograr precisamente esta efectividad y calidad escolar.

Las estrategias son el punto clave para llevar a cabo un buen liderazgo.

El apoyo que recibirá el líder por parte de los maestros es de gran utilidad, pues esto hace que el trabajo sea menos pesado.

El objetivo de cada equipo de mejora, es diseñar, hacer seguimiento y mejorar los procesos críticos que añaden valor a la organización y que permiten conseguir resultados de calidad.

La principal preocupación del líder no es resolver el mismo los problemas, sino la manera en que resolverá los mismos.

4.- ESTILOS DE LIDERAZGO

En lo referente a estilos de liderazgo blogspot (en línea) expone lo siguiente:

“Quién es usted determina la forma en que trabaja e interacciona con otras personas. Algunas personas están felices y sonrientes todo el tiempo, mientras que otras se mantienen serias casi siempre. Algunos líderes tienen presencia e impresionan a las masas, mientras que otros se sienten incómodos en público. La mayoría de nosotros se encuentra en algún punto intermedio. Aunque la doctrina de liderazgo del ejército describe en detalle cómo los líderes deben interaccionar con sus subordinados, también reconoce que una persona debe siempre ser ella misma y cualquier desviación será falsa y falta de sinceridad. Los líderes eficientes tienen suficiente flexibilidad para ajustar su estilo de liderazgo y técnicas a las personas que dirigen”.

Al referirse a los estilos de liderazgo, muchas personas se van a los extremos. Por ejemplo, si no es un líder autocrático, es que entonces es democrático. Lo cierto es que hay muchas tonalidades entre el blanco y el negro.

A continuación se describen cinco, aunque debemos tener en cuenta que los líderes competentes mezclan estos cinco estilos para aclimatarse al lugar, la tarea y las personas.

En primer lugar, el estilo directivo es aquel en el que el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución. Es un estilo adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar con detalle los asuntos; si el líder ha generado un clima de confianza, los subordinados asumirán que el líder ha cambiado a este estilo de liderazgo porque las circunstancias así lo requieren. Entre las falsas creencias en torno al estilo directivo está la de que este significa uso despectivo del lenguaje o incluye amenazas e intimidación, lo cual no es cierto.

En segundo lugar, el estilo participativo es aquel en el que los líderes piden a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer. Este estilo es recomendable para líderes que tienen tiempo para realizar tales consultas o que tratan con subordinados experimentados. El deseo de crear un espíritu de equipo alienta los planes, por lo que sus componentes tienen una motivación extraordinaria para ponerlo en marcha.

En tercer lugar, el estilo delegativo conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder. Los líderes cuyos subordinados son maduros y tienen experiencia, o aquellos otros que desean crear una experiencia de aprendizaje para sus subordinados, no tienen más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión. Sin embargo, el líder sigue siendo responsable en último término.

En cuarto y quinto lugar se encuentran los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

El transformacional "transforma" a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual -tanto personal como profesional- y en el potenciamiento de la organización. Este estilo permite al líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión. También obtiene buenos resultados cuando las organizaciones se enfrentan a una crisis, inestabilidad, mediocridad o desencanto. No es recomendable si los subordinados son inexpertos.

Por su parte, el estilo de liderazgo transaccional utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción, es decir, dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente.

El líder que confía tan sólo en el estilo transaccional, sin combinarlo con el transformacional, únicamente consigue el compromiso a corto plazo de sus subordinados y hace que la gente tema tomar riesgos e innovar, además de sentir que sus esfuerzos podrían parecer egoístas. Por ello, lo más eficaz es combinar las técnicas de ambos para ajustarse a la situación.

6.- DIFERENCIAS ENTRE UN LÍDER Y UN GERENTE

Un líder y un gerente pueden distinguirse, claramente porque el líder recibe el poder de sus seguidores, mientras que el gerente recibe el poder que le otorga su jefe inmediato. Los líderes suelen poseer carisma, que genera que las masas se sientan atraídas ante esas personas. Es por esto que, el carisma se convierte en una gran ventaja del líder por sobre el manager. Por su parte, el gerente, al ser designado por su jefe suele ser cuestionado en cuánto al carisma.

En el concepto básico de gerencia, el manager, se desarrolla como un gestor. Se centra en la eficacia y no en la eficiencia. No toma iniciativas y tiene una visión parcial de lo que ocurre en la empresa, no toma riesgos, ni promueve la mejora continua, pues teme que las cosas se salgan de las normas ya establecidas.

El líder actual se caracteriza por tener una visión más general, analiza los problemas y situaciones y toma decisiones de forma rápida. Prefiere la eficiencia, sin preocuparle mucho el corto plazo, se centra en las personas, fomenta las iniciativas de cada miembro de su equipo, aporta energía y arriesga para obtener resultados. Además, acepta todo aquellas ideas coherentes que puedan servir para alcanzar los objetivos propuestos.

Se puede diferenciar a los líderes de los gerentes en que cuándo un líder abandona una empresa sus seguidores van detrás de él o reaccionan de forma negativa frente al abandono. Mientras, cuando un gerente se va, los trabajadores le hacen una despedida y le desean lo mejor.

Los gerentes crean planes, planifican y presupuestan. Ponen orden, eliminan riesgos, velan por el corto plazo, hacen razonamientos deductivos, mientras que los líderes establecen direcciones (visión) que implican ruptura, adoptan riesgos, ven a largo plazo y usan razonamientos inductivos.

En lo que respecta a la organización de la empresa, los gerentes se preocupan de organizar y asignar personal. Toman de decisiones centrados en trabajos especializados, dentro de una estructura formal, para cumplir resultados. Los líderes se encargan de involucrar a partir de un proceso de comunicación, para empuja a todos a trabajar juntos, incluso utilizando relaciones informales, para conseguir compromiso.

En cuanto a los resultados obtenidos, los gerentes estabilizan, controlan y resuelven problemas. Dosifican energías e intentan evitar los malos resultados para estabilizar. Por el contrario, los líderes motivan, transmiten energía e intentan que las cosas mejoren.

6. Características de un líder

En Gestipolis (en línea) se manifiestan ciertas características que permiten reconocer el rol de un verdadero líder.

1. Capacidad de acompañamiento: Un líder debe ser capaz de acompañar los procesos que rodean su entorno de principio a fin, es decir, debe tener la

capacidad de compromiso para con sí mismo como para su grupo. Sin abandonar sus metas.

2. Capacidad de aprovechar sus potencialidades: Un verdadero líder sabe aprovechar sus potencialidades para explotarlas sobre quienes lo rodean en su entorno; un líder debe destacarse, entonces debe sacar provecho de sus potencialidades de tal manera que su capacidad superior sea apreciada o respetada.

3. Capacidad de posicionamiento: Es la persona que siendo consciente de sus habilidades aprende a incorporarse y adentrarse en la población que lo rodea. No se es líder si no se puede entrar a un grupo que liderar.

4. Capacidad de Expresión: Un líder debe tener una capacidad superior para hacer entender a las personas sus ideas, sus posiciones o sus ideales, debe saber convencer a sus posibles "Súbditos" en el buen sentido de la palabra.

5. Capacidad de entender a quienes dirige: Es necesario comprender cómo piensan los dirigidos para poder estar un paso adelante de ellos.

6. Capacidad de mantener el control: Un líder, jamás pierde la calma y sabe actuar en situaciones difíciles, además sabe apoyarse en los demás cuando realmente lo necesita.

Existen muchas características que pueden tener los líderes de hoy, pero casi sin duda alguna, la capacidad principal que debe tener todo líder en la actualidad es su capacidad de asimilación y de adaptabilidad a los diferentes cambios que afronte durante su carrera o su trayectoria. La personas cambian, y sus líderes deben cambiar con ellos...

Sobre la capacidad de adaptabilidad se afirma que los líderes hoy saben mezclar sus diferentes estilos de mando según las situaciones que afrontan, es decir utilizan las herramientas adecuadas, en los momentos adecuados. Y en este sentido, los líderes hoy exhiben generalmente mezclas de todas sus facetas según los momentos que afrontan.

Para terminar, el buen líder, debe ser el más diligente, el más preparado y debe hacer de sus conocimientos y de sus habilidades una pasión que se debe mejorar constantemente.

7. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El objetivo del liderazgo de transformación es "transformar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar sus mentes y sus corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes.

Un líder que está muy centrado en optimizar el crecimiento de las personas con aquellas transformaciones que requieren para optimizar su rendimiento, aportar lo mejor de sí.

Entre los atributos que requiere cultivar en sí mismo y en los demás, un líder de transformación nos indica Bertarmini, están:

- * Visión: fotografía del futuro virtuoso que desea crear, que resulta inspiradora para los demás compañeros de ruta.

- * Iniciativa: conciencia de que tiene la libertad, el derecho y el deber para actuar por sí mismo para que las cosas mejoren.

- * Confiabilidad: ser capaz de ser previsible en su comportamiento con las demás personas. El experto Peter Drücker define a este aspecto como: "Comportamiento sin sorpresas"

- * Paciencia: con las personas y con el proceso de transformación en sí. Comprendiendo que el cambio es una tarea difícil que involucra integralmente a las personas, aunque comience en una sola esfera de su vida (como el trabajo, por ejemplo).

- * Respeto: capacidad para cumplir los compromisos que asume con los demás y consigo mismo. Este respeto se debe reflejar en la acción del líder aprovechando al máximo los recursos de su gente: haciendo relevantes sus fortalezas e irrelevantes sus debilidades.

- * Coraje: Aristóteles creía que el coraje era la primera de las virtudes humanas, porque hacía posible las otras. El coraje empieza con la decisión de enfrentar la verdad más profunda acerca de la existencia: la convicción de que somos libres para elegir quiénes somos a cada momento.

* Deseo: somos un producto de nuestro deseo. Nos hemos hecho nosotros mismos, en el sentido más profundo. Uno de los problemas más graves de la vida es la auto-limitación: creamos mecanismos de defensa para protegernos de la ansiedad que acompaña a la libertad porque nos da temor desplegar nuestro potencial. Esta era la definición de Freud de psiconeurosis: "Limitamos la manera en que vivimos para poder limitar la cantidad de ansiedad que experimentamos."

El liderazgo transformacional, implica el incremento de las capacidades de los miembros de una organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

8. TALLER PRÁCTICO

En éste tema los participantes deberán elaborar un dibujo en donde se evidencien las características de un líder transformacional, luego lo expondrán, compartirán experiencias y sacarán una conclusión en conjunto.

Tercer Módulo: GESTIÓN EDUCATIVA

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Contenidos	Número de horas
Parte I.- La organización escolar	
1. Metáforas para comprender los centros escolares como organizaciones.	2
2. El centro escolar como núcleo de innovación y formación permanente de los profesores	2
Parte II.- Estructuras y procesos del centro escolar	
3. La cultura institucional.	2
4. Nuevos ambientes de aprendizaje para una sociedad de la información	3

5. La dirección de centros escolares.	3
Parte III.- Los nuevos paradigmas organizativos	
6. El centro educativo versátil	2
7. El paradigma de las escuelas eficaces	2
8. El paradigma del Desarrollo Organizativo (DO)	2
9. Evaluación de Centros: Estándares para la mejora interna	3
10. La reingeniería de procesos como estrategias de cambio organizativo	4
TOTAL	25

Duración:

Este módulo tendrá una duración de 2 horas distribuidos en 7 semanas (sólo viernes y sábados) dirigidos para directivos, docentes.

<u>OBJETIVO</u>	<u>METODOLOGÍA</u>	<u>MODALIDAD ORGANIZATIVA</u>	<u>RESPONSABLES</u>	<u>RECURSOS</u>	<u>DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA</u>	<u>EVALUACIÓN</u>
-----------------	--------------------	-------------------------------	---------------------	-----------------	------------------------------------	-------------------

<p>Conocer la génesis, desarrollo y evolución de la organización y gestión de los centros educativos.</p> <p>- Revisar estrategias para el conocimiento de las características y estructura de las organizaciones escolares.</p> <p>- Alcanzar una comprensión crítica sobre la organización de los centros educativos a través de metáforas básicas.</p> <p>- Valorar las implicaciones éticas que pueden llegar a alcanzar el mayor o menor control ejercido por las políticas educativas.</p> <p>- Indagar en los efectos de la cultura institucional sobre la organización y gestión de los centros educativos.</p> <p>-Indagar en las estructuras de trabajo del profesorado y del alumnado identificando necesidades de ambos sectores.</p> <p>- Analizar la idoneidad de la evaluación de los centros educativos basada en estándares.</p> <p>- Reflexionar sobre los profundos cambios que las tecnologías de la información y la comunicación o la cultura tecnológica están introduciendo en todos los ámbitos de la vida personal, social y educativa.</p> <p>- Valorar la necesidad de determinados agrupamientos del alumnado en función de las circunstancias que concurren</p>	<p>Lluvia de ideas</p> <p>- Lección magistral</p> <p>-Estudio de casos</p> <p>-Aprendizaje cooperativo</p> <p>-Contrato de aprendizaje</p>	<p>-Clase teórica expositiva.</p> <p>-Taller</p> <p>-Estudio y trabajo en grupo</p> <p>-Estudio y trabajo individual/autónomo</p>	<p>-Vicerrector</p> <p>-Secretaría</p> <p>-Profesor designado</p> <p>-Inspectora general</p> <p>-DOBE</p>	<p>-proyector.</p> <p>-computador.</p> <p>-sistema de amplificación.</p> <p>-folletos.</p> <p>-papel bond.</p> <p>-cartulina-</p> <p>-pizarra</p> <p>-marcadores</p>	<p>La gestión educativa es un conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica en – con y para la comunidad educativa.</p> <p>Actualmente se evidencian profundos cambios en la organización de un centro escolar caracterizada por la posibilidad de adaptarse a cambios fácilmente.</p> <p>Es menester entonces capacitar a docentes como líderes educativos, para que puedan cumplir los objetivos institucionales de una manera correcta y sin temores a éste nuevo reto.</p>	<p>-Preguntas directas</p> <p>-Prueba objetiva</p> <p>-Exposición de trabajos</p> <p>-Autoevaluación</p> <p>-Portafolio</p>
---	--	---	---	--	---	---

DESARROLLO DE CONTENIDOS

Parte I. La organización escolar

1. METÁFORAS PARA COMPRENDER LOS CENTROS ESCOLARES COMO ORGANIZACIONES.

Rinace (en línea) publica lo siguiente: *“Las metáforas no son extrañas ni a las organizaciones escolares ni a dirección ni a la educación en general, porque no lo son para otras realidades que pudiéramos contemplar. Precisamente encontramos una prolija cantidad de expresiones metafóricas que han sido utilizadas para representar e ilustrar a la escuela, y todas ellas han contribuido al desarrollo teórico de la organización escolar; un asunto éste, no obstante, que no está carente de controversia, como veremos. Las metáforas, confieren una estructura y un significado a la realidad, incidiendo en las representaciones internas, en la visión y la imagen que la persona tiene del mundo. La metáfora no es una excepción dentro el discurso, sino que forma parte del mismo como lo pueden formar otras fórmulas lingüísticas y enunciativas, aunque tiene sus propias particularidades que la hacen especialmente interesante para el caso concreto de las organizaciones educativas y la dirección escolar”.*

Sin hacer demasiado esfuerzo, podemos comprobar la presencia continua de expresiones metafóricas en el discurso educativo. Davis y Thomas (1992) *“utilizan la metáfora de la manzana podrida para referirse al docente nuevo ineficaz”*. Beare, Caldwell y Millikan (1992), *“apuntan que las escuelas pueden compararse con una prisión, un ejército, una fábrica, un monasterio, una familia feliz y un mercado libre. También encontramos la escuela como organismo vivo, la fábrica o escuela como empresa”*. Por último, mencionar otras dos metáforas sobre la escuela, como la utilizada por Cusick, *“la escuela es un gran almacén el sábado por la tarde”* (1976:8 cit. por Tyler, 1991:102) y la de Birksted, *“la escuela es una sala de espera”* (1976:68, *ibid*).“

En Rinace todos estos ejemplos ponen de manifiesto que las expresiones metafóricas han sido utilizadas con frecuencia, y además que: a) la metáfora

puede llegar a convertirse o ser el propio pensamiento que se desarrolla y b) la metáfora permite explicar y construir conocimientos. Desde aquí se le reconoce a la metáfora su papel tanto en la explicación como en el comprensión de los fenómenos educativos y organizativos. Desde esta perspectiva, la metáfora se convierte en objeto de estudio para la comprensión de la realidad escolar. Cualquiera de las expresiones metafóricas, ¿de qué nos está hablando? ¿qué se quiere decir realmente? Es necesario hacer la traducción de la expresión metafórica para descubrir el contenido encubierto que es el que ciertamente nos interesa para avanzar en el conocimiento, la explicación y la comprensión de la realidad educativa y organizativa de la escuela. Sin embargo, y al mismo tiempo, en el proceso de desciframiento de la expresión metafórica, la propia metáfora se convierte en instrumento de análisis, es decir, en el medio por el que es posible acceder a la realidad encubierta que representa la metáfora.

El análisis metafórico se presenta como un procedimiento alternativo a los métodos tradicionales en investigación social. El estudio de las metáforas en los contextos organizativos resultan ser un interesante enfoque que puede ayudar a descubrir las teorías implícitas que forman parte de la cultura de las escuelas.

2. EL CENTRO ESCOLAR COMO NÚCLEO DE INNOVACIÓN Y FORMACIÓN PERMANENTE DE LOS PROFESORES

Existen diferentes enfoques metodológicos que asocian el desarrollo profesional de los profesores y la innovación educativa sirviendo de paradigma, es decir, constituyendo uno de ellos la formación permanente del profesorado centrada en la escuela, ya que, asumiendo las palabras de Kemmis (1987) *“las escuelas son muy difíciles de cambiar sin el compromiso de los profesores, y que éstos, a su vez, puedan hacerlo sin el compromiso global de las instituciones en las que trabajan, y, en consecuencia, la educación sólo puede reformarse si lo hacen las prácticas que la constituyen.”*

El centro educativo debe profundizar en una actitud receptiva hacia las demandas personales y, sobre todo, profesionales de quienes trabajan en él;

hemos insistido sobre ello (Cardona, 1997), *“considera que el establecimiento escolar, además de unidad operativa del sistema educativo de un país es también, y especialmente, una institución para la realización tanto personal como social de todos aquellos que vienen conformándola comunidad escolar.”*

Escudero Muñoz, (1989) expresa que, *“todo proyecto educativo, si ha de calificarse como innovador, está llamado a desarrollarse en el seno de la escuela, pues ésta constituye la unidad básica formal que la sociedad ofrece para la formación de los ciudadanos; es por ello que la escuela como organización, con su cultura y clima determinados, se erige en un contexto facilitador para cualquier innovación educativa, siendo en este sentido el nicho ecológico natural y más influyente en los proyectos de cambio educativo.”*

Muchas veces pensamos que la escuela es una organización crítica y renovadora, a modo de un ecosistema en el que la colaboración entre los profesores, como algo valioso, da lugar a un nuevo clima de comprensión y de diálogo constructivo; es sólo en esta cultura dialógica desde donde puede hacerse realidad un desarrollo planificador y singular de los diferentes currículos y la construcción de conocimiento profesional de los profesores; es en esta escuela donde va a ser posible la concienciación del Claustro y de los Departamentos didácticos o Seminarios, así como de los Equipos docentes y de Ciclo formativo, ante las diferencias personales, sociales y familiares de los estudiantes, ya que es, precisamente, la asunción y la atención a estas diferencias lo que hace de la escuela una organización que piensa y aprende, es decir, una institución genuinamente reflexiva y, por ende, educadora.

PARTE II. ESTRUCTURAS Y PROCESOS DEL CENTRO ESCOLAR

3.- LA CULTURA INSTITUCIONAL

Melisa Fuentes (en línea) expone que numerosos autores han analizado el concepto de cultura, desarrollando definiciones de la misma desde distintas perspectivas. Así, Juan Manuel Manes (1999) define *“la cultura a partir del concepto sociológico que la considera como la manera en que un grupo de*

individuos vive o responde a ciertos estímulos provenientes del medio ambiente, con el fin de satisfacer sus necesidades.”

Por otra parte, la UNESCO, en la Conferencia Mundial sobre las políticas culturales, que tuvo lugar en México en el año 1982, presenta un concepto de cultura en su sentido amplio, considerándola como un conjunto de rasgos distintivos que contemplan aspectos tanto espirituales y materiales como así también intelectuales y afectivos, característicos de un grupo social y que posibilitan la reflexión del hombre acerca de sí mismo. Sería a través de la cultura que nos constituiríamos como seres humanos, racionales y críticos, comprometidos éticamente y con determinados valores, capaces de expresarnos y tomar conciencia acerca de nosotros mismos.

Melisa Fuentes expresa además que *“más allá de las diversas definiciones elaboradas por distintos autores y organismos, es indudable que la cultura se presenta como una característica inherente al género humano, en tanto el hombre se constituye como tal viviendo en sociedad.*

En la cultura hallamos dinamismo y diversidad, una constante construcción a partir de la confluencia de múltiples factores. La misma no se encuentra circunscripta, en un sentido enciclopedista, al alcance de cierto nivel educativo, a la apropiación de conocimientos o saberes considerados relevantes según el criterio de un individuo o grupo determinado, es decir, la cultura no es algo que “se adquiere”, sino de lo que todos somos portadores y transmisores.”

4.- NUEVOS AMBIENTES DE APRENDIZAJE PARA UNA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

“Los ambientes de aprendizaje consisten en organizar el espacio y los materiales para construir un ambiente de aprendizaje que surja espontáneamente. En estos ambientes el niño/a es el protagonista y constructor de su propio aprendizaje. El papel del maestro es secundario y se basa fundamentalmente en organizar y favorecer el aprendizaje.”

Principios metodológicos:

1. El alumno es el constructor de su propio aprendizaje, el profesor se convierte en guía y mediador para facilitar el proceso.
2. Se utiliza como principal estrategia de intervención la organización del espacio y los materiales.
- 3.- Utilización de todo tipo de recursos materiales.
- 4.- Materiales y espacios atractivos, motivantes.
- 5.- Diferentes niveles de complejidad.
- 6.- Que tengan cabida, objetivos y contenidos del programa.

¿QUE SE ENTIENDE POR AMBIENTE EDUCATIVO?

El ambiente es concebido como “construcción diaria, reflexión cotidiana, singularidad permanente que asegure la diversidad y con ella la riqueza de la vida en relación. La expresión ambiente educativo induce a pensar el ambiente como sujeto que actúa con el ser humano y lo transforma. De allí se deriva que educa la ciudad, la calle, la escuela, la familia, el barrio y los grupos de pares, entre otros. Reflexionar sobre ambientes educativos para el sano desarrollo de los sujetos convoca a concebir un gran tejido construido con el fin específico de aprender y educarse.

Los ambientes educativos también están signados por la identidad, pues la gestión de las identidades y lo cultural propio es la posibilidad de creación de relaciones de solidaridad, comprensión y apoyo mutuo e interacción social.

El ambiente educativo no debe limitarse a las condiciones materiales necesarias para la implementación del currículo, cualquiera que sea su concepción, o a las relaciones interpersonales básicas entre maestros y alumnos. Por el contrario, debe instaurarse en las dinámicas que constituyen los procesos educativos y que involucran acciones, experiencias y vivencias por cada uno de los participantes; actitudes, condiciones materiales y socio-afectivas, múltiples relaciones con el entorno y la infraestructura necesaria para la concreción de los propósitos culturales que se hacen explícitos en toda propuesta educativa.

Duarte J. (en línea), mencionan algunas necesidades, identificadas como la columna vertebral de la educación, y que aportan algunas pistas para pensar en los ambientes educativos, ellas son:

- *Planteamiento de problemas, diseño y ejecución de soluciones.*
- *Capacidad analítica investigativa.*
- *Trabajo en equipo, toma de decisiones y planeación del trabajo.*
- *Habilidades y destrezas de comprensión de lectura y de expresión oral y escrita.*
- *Capacidad de razonamiento lógico-matemático.*
- *Capacidad de análisis del contexto social y político nacional e internacional.*
- *Manejo de la tecnología informática y del lenguaje digital.*
- *Conocimiento de idiomas extranjeros.*
- *Capacidad de resolver situaciones problemáticas.*

A la hora de hablar de ambientes educativos y reconociendo que, no obstante que han tenido lugar transformaciones estructurales en la cultura contemporánea que le han sustraído a la escuela el monopolio que ejercía de lo educativo, la escuela todavía tiene una gran importancia y un gran peso social y cultural, y por ello merece caracterizarse y fundamentarse el problema de los ambientes desde ella.

5.- LA DIRECCIÓN DE CENTROS ESCOLARES.

Análisis de la situación actual

La Universidad de Castilla-La Mancha UCLM (en línea) publica que en la actualidad hay varios problemas que impiden un normal desarrollo del proceso de renovación de las direcciones de los centros y se cuestiona el modelo. Estos factores entre otros son:

a) Dificultades de relación entre los miembros de la comunidad educativa o incluso conflictos que impiden a los posibles candidatos dar ese paso. Prefieren mantenerse al margen porque es más cómodo permanecer en el ámbito de clase.

b) Dificultades para encontrar un equipo de trabajo plural que verdaderamente represente la realidad de la comunidad educativa. Sucede a menudo que

incluso creyendo poder hacer frente a esa tarea, no se encuentra el apoyo deseado de un equipo de trabajo para desarrollarla.

c) La falta de continuidad enrarece la convivencia de tal manera que a veces llega extremos donde nadie quiere ser el primero en romper con esa situación. Suele ser falsa esta situación, probablemente la comunidad educativa desea que alguien se ponga al frente y rompa la mala racha. Ejemplos hay a nuestro alrededor. Dice alguien que hay centros estrella que acaban estrellados y centros que caen en desgracia y que encuentran a alguien con capacidad de levantarlos.

d) Hay motivaciones de tipo económico o mejor dicho ausencia o no suficientes incentivos. En este momento esta es una causa, sobre todo en lo que se refiere al equipo.

e) El profesorado descarga en el equipo directivo parte de sus responsabilidades. Cómo esto es conocido, a ver quién es el que se atreve a aceptar el reto. Quien se responsabiliza ante los padres, por ejemplo, del control de ausencias de los alumnos. ¿El profesor correspondiente? ¿El tutor? ¿El Director?. Muchas veces es el director quien “da la cara” ante reclamaciones justificadas de los padres para las cuales no tiene respuesta que justifique la negligencia o falta de responsabilidad en la función del profesorado. Quien conoce esta situación sólo tiene dos posibilidades: o afrontar el reto o permanecer al margen.

f) El profesorado en muchos casos no reconoce a la dirección autoridad académica, no reconoce el liderazgo pedagógico y mucho menos disciplinario. Conclusión, es más cómodo permanecer al margen.

g) Las dificultades para integrar en un proyecto de centro los intereses de los diferentes sectores de un Claustro. Las dificultades para integrar en el mismo proyecto a los distintos sectores de la comunidad educativa.

h) Los cambios en el alumnado de los ha contribuido en alguna medida sobre todo en los centros más antiguos a dificultar el acceso a la dirección y la misma razón lleva a una mayor facilidad para encontrar equipos directivos en los centros de Infantil y Primaria.

i) No todos los centros son iguales y la actual clasificación que solamente se hace en función del número de alumnos dificulta las candidaturas en los centros más complejos: Centros con residencia, centros con más de mil alumnos, centros con jornadas de mañana tarde y noche, centros que comparten espacios con escuelas de idiomas, centros de adultos etc.

PARTE III. LOS NUEVOS PARADIGMAS ORGANIZATIVOS

6.- EL CENTRO EDUCATIVO VERSÁTIL

ABAD ANTONIO GALVAN, manifiesta que el inicio del estudio científico de las organizaciones se atribuye a Taylor, que desarrolla los principios científicos de la gerencia movido por un interés utilitarista, consistente en incrementar la eficacia empresarial. Sus aportaciones fueron importantes en el ámbito de la organización industrial.

Mediante la aplicación del principio de la gerencia, el objetivo que se pretendía era la rentabilidad industrial según la siguiente fórmula: obtener el mejor producto al menor costo y en el menor tiempo posible. Esto determinó una disciplina inflexible que redujo al mínimo las relaciones interpersonales, con consecuencias negativas posteriores para la productividad.

Este modelo de racionalización del trabajo influyó además en la organización de los centros educativos, que se mantuvo hasta los años 70-80. A raíz de esta influencia se consideró a los centros educativos como una empresa con un objetivo prioritario: la mayor rentabilidad de los alumnos. Las consecuencias de esta idea en los centros educativos fueron las siguientes:

Creación y organización de grandes centros educativos con estructuras rígidas y uniformes, ubicados en edificios impersonales de grandes dimensiones. Esta rigidez hacía difícil, por parte del profesor, la atención a las diferencias individuales de los alumnos.

A nivel didáctico influyó de forma que el currículo se centraba en adquirir técnicas instrumentales básicas (lectura, escritura y cálculo) con conocimientos muy elementales. De esta manera se preparaba a los alumnos para su incorporación a la jornada laboral en las fábricas, permaneciendo largos periodos de tiempo en el puesto de trabajo y determinados por un horario regular en un mismo puesto laboral.

Las características generales de la organización Taylorista, muchas de las cuales permanecen aún hoy en la escuela son:

- **Uniformidad del programa de estudios para los alumnos de un mismo nivel** educativo (igual que hora, sólo que en el momento de ponerlo en práctica, la ley es más flexible).
- **Metodología dirigida a la enseñanza colectiva y predominio de la lección magistral.**
- **Agrupamientos rígidos de los alumnos.** El criterio que más se ha utilizado es la edad cronológica y el nivel instructivo, determinado por el director y los profesores a través de los resultados obtenidos en diversas pruebas (inteligencia, aptitudes, personalidad,...). Además, había aulas especiales para alumnos con dificultades del aprendizaje.
- **Aislamiento del profesor**, bien trabajando en escuelas unitarias como en escuelas normales.
- **Escasez de recursos materiales para el aprendizaje**, ya que como la lección era magistral, no se utilizaban mucho.
- **Uniformidad en el diseño espacial** (típico edificio con corredores/galerías, con aulas a los lados, de iguales dimensiones, todas las mesas fijas mirando hacia el profesor o la pizarra,...).
- **Uniformidad en los horarios:** era imposible tener un hueco para alguna actividad que surgiera en la escuela.
- **Controles de evaluación discontinua** (todos los días el maestro preguntaba la lección, que te la tenías que saber de memoria, pero a los profesores no se les pasaba por la cabeza la idea de evaluación; para ellos eso no era evaluar).
- **Disciplina formal:** si no te sabías la lección te quedabas sin recreo o te ponían al final de la fila (si estabas el primero te daban una medalla).

- **Dirección unipersonal:** el director era el encargado de tomar todas las decisiones, tanto a nivel de disciplina de los alumnos como en aspectos administrativos, organizativos, etc.
- **Insuficiente relación con la comunidad social,** no sólo a nivel de barrio, sino también con la familia (a los padres no se les permitía intervenir en las decisiones del centro). Nada más tenían noticias del centro educativo cuando tenían que pagar algo o cuando daban las notas. Esto fomentó el desinterés de los padres por lo que pasaba en el centro.

En la actualidad parece que esto está cambiando y se observa la demanda de un nuevo centro educativo, el centro educativo versátil, más polivalente y más adaptable a las características sociales actuales. Este tipo de centros está haciendo desaparecer a aquellos de influencia Taylorista.

Martín Moreno Q. (2007) manifiesta que, *“versátil es un término muy utilizado, especialmente en informática, que se aplica a toda entidad caracterizada por su transformabilidad, susceptible de cambiar con facilidad, que puede configurarse según distintas versiones.”*

En este momento, el centro educativo versátil no sólo es el que puede proporcionar una respuesta más adecuada a las necesidades de nuestra sociedad, sino que además es el modelo más idóneo para la emergente sociedad del conocimiento.

Parámetros del centro educativo versátil

- a) Diseños curriculares diferenciados.*
- b) Metodología dirigida a la enseñanza individualizada*
- c) Evaluación continua*
- d) Agrupamiento más flexible del alumnado*
- e) Enseñanza del profesorado en equipo*
- f) Incremento de recursos materiales para el aprendizaje.*
- g) Diversificación del espacio escolar*
- h) Atención a la variabilidad de los ritmos escolares*
- i) Disciplina basada en los niveles de convivencia social y de realización escolar*

- j) Toma de decisiones institucionales colegiada*
- k) Incremento de las relaciones con su entorno.”*

En lo que respecta a la organización del espacio escolar no existe una agrupación espacial que podamos tener como modelo, cada centro y cada profesor en su aula ha de buscar lo que es más adecuado a las condiciones materiales y a las características de su grupo.

En la configuración del espacio debemos adecuar su diseño de manera que favorezca el desarrollo y el bienestar; la posibilidad de ser ampliado; adaptación a nuevas necesidades; máxima utilización y garantizar las necesidades de sus usuarios.

La construcción del espacio debe facilitar centros escolares más integradores; su accesibilidad y su seguridad como servicio de toda la sociedad; su capacidad para ser estructurado y comprendido por sus miembros pues, la mejora del espacio escolar implica mejora de la calidad de vida y mejora de los resultados académicos.

7.- El paradigma de las escuelas eficaces

Martin Moreno Q (2007) manifiesta al respecto que, el concepto de escuelas eficaces se caracteriza por ser holístico, multidimensional, y fácilmente comprensible, al menos en un primer momento, hasta el punto de que cabe considerarlo como una construcción de sentido común.

La expresión escuelas eficaces se viene utilizando en las últimas décadas para designar a un modelo de centro educativo caracterizado por una fuerte estructuración y disciplina, que pretende que todo el alumnado rinda suficientemente en el área académica en niveles verificables por medidas estandarizadas de rendimiento escolar. Desde esta perspectiva, los análisis sobre las escuelas eficaces vienen investigando distintos aspectos de la organización escolar que afectan al rendimiento académico del alumnado.

Características de las escuelas eficaces

- a) “Alta moral y altas expectativas por parte del equipo docente.*
- b) Clara determinación de objetivos.*
- c) énfasis en la adquisición de las habilidades básicas.*

- d) *Fuerte liderazgo.*
- e) *Apreciable control del staff sobre las decisiones instructivas.*
- f) *Sentido del orden en la institución escolar.*(
www.slideshare.net/.../gerencia-educativa-1804031 - Estados Unidos

Características de los maestros efectivos

Educar Chile propone ciertas características que deben poseer los maestros efectivos, estas son:

- a) *“Alto nivel de compromiso con los estudiantes, en clases centradas académicamente, con buena disposición del docente y con uso de recursos y materiales secuenciados y estructurados.*
- b) *Actividades de enseñanza focalizadas en las materias académicas, con objetivos claros para los/as alumnos/as.*
- c) *Suficiente tiempo destinado a la instrucción.*
- d) *Cobertura amplia de contenidos.*
- e) *Retroalimentación constante e inmediata a los/as alumnos/as, informativa de su progreso académico.*
- f) *Preguntas que estimulan la participación de todos los/as alumnos/as y que pueden generar muchas respuestas correctas.*
- g) *Tiempo dedicado a conocer a los/as alumnos/as.*
- h) *Paciencia y fe en los/as alumnos/as.”***

CARACTERÍSTICA DEL CENTRO VERSÁTIL	CONDICIONES DESEABLES EN LA ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO ESCOLAR				
	Adaptable	Flexible	Variado	Polivalente	Comunicable
Diversificación del espacio escolar	Las dimensiones necesitan ampliarse y reducirse.	En un mismo espacio se deben realizar funciones diferentes.	Locales diferentes para agrupaciones diferentes.	Desarrollar funciones externas y abrir las puertas fuera del horario escolar.	Eliminar barreras arquitectónicas y facilitar los desplazamientos.
Diversidad de recursos materiales	Materiales variados para trabajarse desde distintas agrupaciones.	Diferentes materiales para poder realizar actividades variadas.	Diversidad de recursos para trabajar en locales diferentes.	Disponibilidad de los materiales del centro fuera del horario escolar.	Facilitar el acceso a los materiales del centro a toda la comunidad.
Multiplicidad de formas de trabajo	Ampliar y reducir el espacio en función de la diversidad.	Disponibilidad de un mismo espacio para realizar actividades diferentes.	Espacio diferentes para posibilitar formas de trabajo diferentes.	Posibilitar el trabajo de las personas fuera de horario escolar.	Facilitar el acceso a diferentes formas de trabajo a todas las personas del centro.
Incremento de relaciones con la comunidad	Ampliar y reducir las dimensiones para mejorar las relaciones de trabajo en el centro.	Adaptar el espacio para desarrollar diferentes tipos de relaciones.	Desarrollar las relaciones en agrupaciones diferentes.	Mejorar las relaciones dentro y fuera del centro.	Facilitar los desplazamientos en el centro para mejorar las relaciones.

Fuente:http://ocwus.us.es/didactica-y-organizacion-escolar/organizacion-del-centro-escolar/temas/7/pagina_10.htm

8.- El paradigma del Desarrollo Organizativo (DO)

Martin-Moreno Q. (2007) expresa que, *“el DO es un término que se usa para referirse a planteamientos de desarrollo institucional que se centran en un centro educativo concreto, integrando:*

- a) *Innovación educativa*
- b) *Desarrollo profesional de los profesores*
- c) *Desarrollo del currículum”*

“Se ha establecido que el DO constituye un mecanismo para que las organizaciones, educativas sean receptivas a los cambios (Schmuck)”. Nisbet

por el contrario ha definido el concepto de creatividad en la escuela: *“Capacidad para dotar, adaptar, generar o rechazar innovaciones...”*

Se han descrito algunas asunciones sobre las que se basan las estrategias para el cambio en los centros educativos están:

- a) El cambio no se produce, a no ser que los miembros de una escuela y su contexto sean tenidos en cuenta.
- b) Los integrantes de un centro educativo no se comprometerán a realizar un esfuerzo para el cambio.
- c) La eficacia de un centro escolar requiere un enfoque global.

Según Martín-Moreno Q (2007), la estrategia DO se desarrolla con el concurso de un asesor externo que trabaja con grupos de una organización ayudando a sus miembros a realizar los cambios que se desean, mediante la identificación de la discrepancia entre la situación actual y la situación que se desea.

La meta del DO es desarrollar la capacidad del centro escolar para la resolución de problemas, según un enfoque organizativo flexible, que tiene 3 etapas:

- 1) Diagnóstico de los problemas
- 2) Respuesta a los problemas
- 3) Evaluación de las respuestas a los problemas

La cultura escolar para el DO se apoya en 4 puntos: gestión colegiada, grupo de trabajo colaborativo, consultoría-asesoramiento-apoyo y clientes y comunidad.

Este paradigma enfatiza y reconoce 4 habilidades institucionales:

1. La capacidad del centro educativo como organización para valorar el funcionamiento correcto del centro.
2. La capacidad del centro educativo como organización para iniciar y recoger información para el diagnóstico su situación.
3. La capacidad del centro educativo como organización para resolver sus propios problemas de manera específica.
4. La capacidad del centro educativo como organización para evaluar las 3 habilidades anteriores.

El objetivo fundamental del DO es la institucionalización del cambio que tiene 5 objetivos específicos:

1. Incrementar la comprensión de los objetivos del centro.
2. Desarrollar nuevas vías de solución de problemas.
3. Desarrollar vías de valoración del progreso hacia los objetivos.
4. Implicar a más miembros del centro escolar en la toma de decisiones.
5. Desarrollar procedimientos que descubran prácticas innovadoras, tanto dentro, como fuera de la escuela.

Etapas del proceso del DO:

1. Comunicación clarificadora. Es esencial para cualquier cambio organizativo duradero.
2. Establecimiento de objetivos: estos objetivos son ambiguos y difusos.
3. Descubrimiento de los problemas existentes y su interdependencia.
4. Mejorar los procedimientos de grupo
5. Resolución de problemas.
6. Toma de decisiones.
7. Valoración del cambio.

9.- Evaluación de Centros: Estándares para la mejora interna

La evaluación de centros, a partir de los ochenta, adquiere un creciente interés en las políticas educativas, en una especie de "estado evaluador". A medida que se delega mayor autonomía a los centros educativos, como contrapartida se incrementa la necesidad de una evaluación periódica de los resultados obtenidos por los centros, teniendo en cuenta las características de sus alumnos. Ya sea con propósitos de mejora interna, para transferir responsabilidades, o para dar criterios a los clientes en su elección, la evaluación de centros se ha convertido en los últimos años en una cuestión estrella.

Hay no obstante razonables dudas si la evaluación externa de los resultados (evaluación como producto) pueda comportar un proceso de mejora interna. Por eso, una cuestión que plantearemos en la sesión es cómo combinar, de modo productivo, ambos tipos de evaluación. La evaluación de centros tiene,

pues, dos grandes metas que, aunque opuestas a menudo, no tienen por qué serlo:

- 1.- Dar cuenta del funcionamiento del servicio público; y
- 2.- Proceso de aprender de la propia práctica para mejorar la acción educativa del centro.

La primera suele regirse por una lógica de fidelidad (en qué grado reflejan lo regulado o consiguen los resultados estipulados), normalmente en términos cuantitativos; mientras que la segunda se dirige preferentemente a autodiagnosticar los elementos disfuncionales y necesidades como paso previo para la mejora escolar.

Como dicen Marchesi y Martín (1999: 7-8), *“en el primer caso, el objetivo de la evaluación es conocer el funcionamiento de los centros docentes para comprobar si cumplen los objetivos establecidos. De esta forma la administración puede detectar los problemas más importantes y adoptar las decisiones que se consideren oportunas. En el otro polo se sitúa el compromiso y el progreso de la escuela, que se basan en la participación voluntaria de los centros, en el compromiso de los profesores y en el acuerdo de la comunidad educativa. Los sistemas habituales que se utilizan son la autoevaluación y la evaluación interna, si bien pueden completarse con algún tipo de evaluación externa”*.

Evaluación interna, evaluación externa

Nevo (1997) explica lo siguiente: *“Es común diferenciar entre evaluación externa (conducida por agentes externos, en nuestro caso, inspectores) de la evaluación interna (realizada por los que están trabajando en el centro o programa), que, de modo paralelo, se ha asimilado –respectivamente– a heteroevaluación y autoevaluación. Si se intenta combinar con las dimensiones formativa/sumativa y; interna/externa, lo normal es que la evaluación externa sea sumativa y heteroevaluación, y la formativa sea realizada por los propios agentes internos implicados; pero en la práctica caben otras mezclas, ni la evaluación externa tiene por qué oponerse a la interna.”*

“La necesidad de evaluaciones externas de los centros escolares viene determinada tanto para asegurar la igualdad (misma calidad educativa) de los ciudadanos en la educación, acentuada cuando los centros gocen de un grado de descentralización y autonomía; como para aportar los recursos y apoyos necesarios a aquellos centros que no estén ofreciendo un entorno educativo parecido a otros (públicos o privados concertados), o para compensar en la medida de lo posible las desigualdades o deficiencias sociales. Desarrollar y evaluar el currículum de modo autónomo, al depender de cada contexto social, puede conllevar problemas de justicia/equidad (por ejemplo, incremento de diferencias) entre los centros, o servir a intereses parroquiales no defendibles con unas mínimas pretensiones de generalizabilidad.

Un centro escolar que no cuenta con ningún mecanismo interno para su autorrevisión, tendrá dificultades para sacar partido, en un diálogo constructivo, a cualquier informe de evaluación externa.”

Tres orientaciones en la evaluación de centros

Bolívar A. (1999), *“la evaluación de las organizaciones educativas se ha presentado ligada a los movimientos u «olas» que en torno a la mejora han recorrido últimamente las políticas e investigación sobre las escuelas; que –a su vez– son subsidiarios y expresan modos de concebir las escuelas:*

- 1. Eficacia (“escuelas eficaces”): elementos e indicadores que, ligados a un centro, tienen efectos añadidos en el aprendizaje de los alumnos. Una escuela eficaz aporta un “valor añadido” en el progreso de sus alumnos.*
- 2. Mejora de la escuela, con un enfoque más amplio de la mejora de la educación, pretende generar las condiciones internas de los centros que promuevan el propio desarrollo de la organización, acentuando la labor de trabajo conjunto.*
- 3. Calidad (“reestructuración”, reconversión y “gestión de la calidad”). Dentro de las nuevas políticas educativas, se propone reestructurar y rediseñar los centros escolares, con un énfasis en la autonomía y gestión basada en la escuela, rediseñando los roles y estructuras*

organizativas. En un segundo momento se unido la aplicación a los centros escolares de la “Gestión de la calidad total” de las organizaciones empresariales.”

De este modo, podemos inscribir la evaluación de la acción educativa de los centros en tres grandes tradiciones: Una, más al servicio de la administración educativa, que busca –mediante la eficacia– el control de la labor de los centros; otra basada en la mejora de los procesos organizativos del profesorado; y una tercera al servicio de los clientes, proporcionando elementos para la elección de centros, en una orientación al mercado.

10.- La reingeniería de procesos como estrategias de cambio organizativo

Rodolfo Q. (en línea) considera la reingeniería de procesos como un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos nucleares o críticos de un Centro Educativo y todos los procesos de apoyo o soporte. Los centros educativos al rediseñar los procesos educativos esenciales mejorarán radicalmente el desempeño o rendimiento y la satisfacción del sujeto de la educación, el alumno o aprendiz lograrán los aprendizajes significativos y funcionales requeridos.

Los procesos que sean seleccionados para la reingeniería deben ser de carácter fundamental, como las actividades mediante las cuales una empresa atiende los pedidos de sus clientes. A continuación, la reingeniería requiere la adopción de un enfoque centrado en el proceso elegido, empleando a menudo equipos interdisciplinarios, tecnología de la información, liderazgo y análisis de procesos.

1.- Procesos críticos.- El enfoque debe estar puesto en aquellos procesos que dadas las características que le son propias y la industria a la cual pertenece, le permitan lograr un ventaja competitiva en relación a sus competidores. Considerando el tiempo, recursos humanos y financieros que el proyecto de reingeniería requiere, ésta debe centrar su atención en los procesos fundamentales.

2. Fuerte liderazgo.- Es menester contar con una gran enjundia y decisión por parte de los altos ejecutivos de la empresa a los efectos de hacer factible la reingeniería, superando para ello el escepticismo, la resistencia al cambio y los muros entre las áreas funcionales de la organización. Los altos directivos deben concientizar a todo el personal acerca de la necesidad urgente de efectuar cambios profundos y radicales en la forma de generar los productos y servicios, como en la manera de gestionar las actividades de apoyo. La reingeniería debe dar lugar además a un nuevo tipo de liderazgo comprometido éste con la participación, la inspiración, la capacitación y la creatividad aplicada.

3. Equipos interdisciplinarios.- El proyecto de reingeniería es llevado a cabo por personal de las distintas áreas participantes del proceso. La reingeniería da mejores resultados en lugares de trabajo con alta participación, donde los equipos autodirigidos y el otorgamiento de poder son más la regla que la excepción. Las iniciativas de arriba? abajo destinadas a fijar objetivos de rendimientos, se combinan con las de abajo ? arriba destinadas a determinar la forma de conseguir tales objetivos.

4. Tecnología de la información.- La tecnología de la información es uno de los principales motores de la ingeniería de procesos, pero ello no debe significar la inversión de altas sumas monetarias porque sí, y menos aún aplicar la tecnología informática (IT) sin previamente simplificar y remodelar los procesos, de lo contrario sólo se estará informatizando procesos no efectivos, o aún peor se implementará software que no cumplen con los objetivos estratégicos de la empresa. Es por ello fundamental en primera instancia fijar o determinar claramente cuáles son los objetivos de la entidad. El equipo de reingeniería debe considerar a fondo quiénes, cuándo y dónde necesitan la información.

5. Filosofía de "borrón y cuenta nueva".- El "borrón y cuenta nueva" implica lisa y llanamente dejar de lado lo actualmente existente y partir de lo que los consumidores y clientes desean. Cuando de clientes se trata es menester tomar en consideración tanto a los clientes externos como internos, partiendo de los primeros que son los que determinarán nuestra forma de agregar mayor valor para su plena satisfacción.

6. Coste objetivo.- Partiendo del precio que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio, se ha de deducir los beneficios apetecidos por la empresa, buscando luego el o los procesos que permitan generar tanto el producto que el cliente desea y al precio que está dispuesto a abonar.

7. Análisis de procesos.- El equipo de reingeniería debe conocer en profundidad los procesos existentes en cuanto a: qué se produce? cuán bien se lo está haciendo? y qué factores lo afectan? Estos conocimientos le permitirán al equipo saber que nuevas configuraciones o rediseños de procesos le permitirán un mayor valor agregado y rendimiento. Este conocimiento de los procesos es para saber dónde se está parado y donde se quiere llegar, a los efectos de implementar cambios radicales y creativos para superar ésta diferencia.

8. Tablero de Comando.- La utilización de esta herramienta es de gran utilidad para la reingeniería de diversas formas, en primer lugar para determinar los procesos a rediseñar, en segundo lugar para monitorear los avances en el proceso de reingeniería y en tercer lugar para medir los resultados de los procesos rediseñados, descubriendo al mismo tiempo nuevos procesos a recrear. Este Tablero de Comando tiene que ver en gran medida con la tecnología de la información, pero no es necesario incurrir en elevadas inversiones para poder contar con una herramienta de este tipo que sea útil y eficiente.

9. Pensamiento triangular.- Con ello definimos el pensamiento propio de la reingeniería el cual combina tres puntos o aspectos fundamentales que son: la búsqueda de un incremento absoluto (positivo o negativo) y en gran escala en cuanto a calidad, costos, productividad, tiempos de respuestas, entre otros. El otro punto fundamental es el conocimiento aplicado, y el tercer factor en consideración es la creatividad. El mero conocimiento no permite lograr el desafío de obtener un cambio radical en los procesos y sus resultados, la creatividad sin un objetivo claro e importante, no estará ni motivada ni tendrá un norte claro y preciso. El sólo hecho de querer lograr importantes objetivos no ha de generar ningún resultado si ello no se apoya en el conocimiento y la creatividad. El líder debe sumar a la organización a aquellos individuos que poseen estas cualidades o bien debe capacitar y entrenar a sus empleados y

obreros, cómo así mismo para encarar los grandes cambios estratégicos que la organización reclama.

10. Aprendizaje organizacional.- Vinculado directamente al tema antes expuesto está la necesidad imperiosa de la organización y su personal -desde directivos a obreros- de perfeccionarse en la gestión tanto de sus conocimientos como del cambio.

Dentro de un marco signado por el pensamiento estratégico y sistémico, la inteligencia colectiva y un fuerte espíritu de equipo guiado por la misión y visión organizacional, los proyectos de reingeniería tendrán una capacidad de logros superior a los que se puedan generar en organizaciones que no cuenten con un marco o entorno adecuado para el cambio radical.

Generar cambios radicales sin participación, ni objetivos estratégicos claros, sólo llevará al caos y al fracaso. Es aquí más cierto que nunca la famosa frase que dice: "quién no sabe dónde va cualquier camino lo lleva", de igual forma para quien no tiene claramente preciso los objetivos, no sólo no sabrá bien qué y cómo hacerlo, sino tampoco para qué.

Metodología esquemática de Reingeniería de Procesos

En Wikipedia (en línea) se considera la reingeniería de procesos como extremo ideal, en donde se puede establecer una metodología de "papel en blanco", en la que se reinventa toda la estructura y funcionamiento del proceso o de la organización. Se mantienen los objetivos y estrategias básicas del negocio, pero se adopta una libertad total de ideas. Esta metodología se puede restringir aprovechando en mayor o menor medida los procesos ya existentes, haciéndose así un rediseño parcial del proceso.

"En cualquiera de los casos, la reingeniería de procesos crea cambios directos y radicales que requieren unas circunstancias en la organización para adoptarse con éxito:

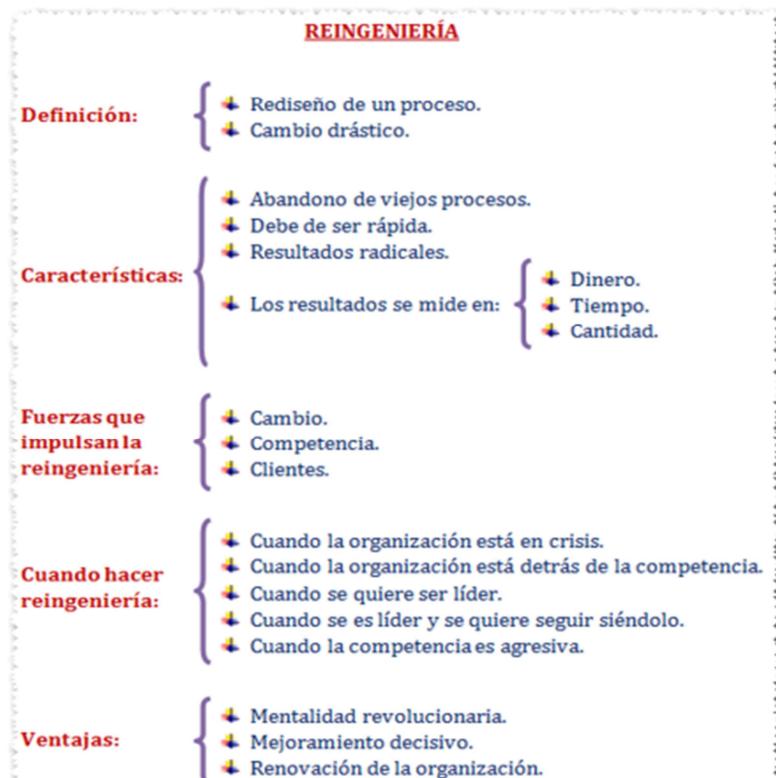
- *Sensibilización al cambio.*
- *Planeación estratégica.*

- *Automatización.*
- *Gestión de Calidad Total.*
- *Reestructuración Organizacional.*
- *Mejora Continua.*
- *Valores compartidos.*
- *Perspectiva individual.*
- *Comportamiento en el lugar de trabajo.*
- *Resultados finales.”*

Etapas

“Las etapas de la reingeniería pueden ser las siguientes:

- *Identificación de los procesos estratégicos y operativos existentes o necesarios, y creación de un mapa (un modelo) de dichos procesos.*
- *Jerarquización del mapa de procesos para su rediseño, y determinación de los procesos clave, aquellos que se abordarán primero o con mayor interés.*
- *Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados.*
- *Reingeniería (creación y rediseño) de procesos, realizada por consultores externos, especialistas internos, o una mezcla de ambos.*
- *Preparación y prueba de los nuevos procesos (procesos pilotos).*
- *Procesos posteriores de mejora continua.”*



Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Reingenieria.png>

8. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Fernández, M. El liderazgo de los procesos de mejora, en cantón Mayo, I. (coord. La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva. Editorial CCS. Madrid. 2001
- Álvarez Galvez Luz Esther. Toma de decisiones, guía didáctica. UTP. Loja. 2011
- Alvarez Manuel. El liderazgo de la calidad total; Ed. Praxis S. A.; España, 1998.
- Beare, H., Caldwell, B.J. y Millikan, R.H. (1992). Cómo conseguir centro de calidad. Nuevas técnicas de dirección. Madrid: La Muralla.
- Beare, H., Caldwell, B.J. y Millikan, R.H. (1992). Cómo conseguir centro de calidad. Nuevas técnicas de dirección. Madrid: La Muralla.
- Bennis, W., Nanus, B. Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Bogotá: Norma. 1985

- Bolívar (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp:17). Madrid: UNED.
- Bolívar, A. (1999) *Cómo mejorar los centros educativos*. Síntesis, Madrid
- Bolman, L y T. *Deal Organizaciones y liderazgo*. Ed. Iberoamericana. 1995
- Cardona Andujar ,José. 1992 "Acción directiva y cambio institucional: implicaciones formativas", Sevilla, Comunicación presentada al II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar.
- Carlos M. García González. *Revista de educación y Cultura La tarea*. Sección 47 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. 2010. Disponible en <http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/garciago18.htm>
- Cuevas López Mercedes; Francisco Díaz Rosas. Facultad de Educación y Humanidades de Ceuta, Universidad de Granada, España.
- Davis, G.A. y Thomas, M. A. (1992). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid: La Muralla.
- Davis, G.A. y Thomas, M. A. (1992). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid: La Muralla.
- De Bustos, E. (2000) *La metáfora*. Ensayos transdisciplinares. Madrid: Fondo de Cultura Económica/UNED.
- Druker Peter. *Liderazgo gerencial*. Disponible en (<http://www.articuloz.com/administracion-articulos/el-liderazgo-transformacional-808684.html>). Ediciones, México.
- Freedman S. y Negroni P.J. *Educational Restructuring and the Community Education Process*. Charlottesville, University of Virginia. 1992
- Galván Abad Antonio. *Estudio epistemológico*
- García F. y Bacette y Fernando Domenec Retoret, *Motivación Aprendizaje y Rendimiento Escolar*, Volumen 1 Número 0; Universidad Jaime I de Castellón. Anita E. Woolfolk, *Psicología Educativa*, cap. 9 y 10: Sexta Edición Prentice Hall. Disponible en <http://www.eduquemosenlared.com/es/index.php/articulos-psicopedagogos/86-motivacion>.
- Gore E. *La educación en la empresa*. Granica. Buenos Aires, 1999.

- Gorrochotegui, A. Manual de liderazgo para directivos escolares. Madrid, España: La Muralla. 1997
- Gray H.L. The management of educational institutions. Londres: The Falmer Press. 1982
- Handy D. Taken for Granted? Looking at Schools as Organizations. New York: Longman. 1984
- Harling P. School decision-making and the primary headteacher. Harling, P. (Ed.). New directions in educational leadership. Londres: The Falmer Press, 221-229.
- Hersey P y Blanchard K. Estilo Eficaz de Dirigir, Liderazgo Situacional, I.D.H.
- Huber, G y Roth J. Teacher's classroom activities and certainty/Uncertainty Orientation. Londres: Falmer Press: 119-132. 2011
- K. Jordell traduc. Carlos Marcelo García. Inventario de problemas de enseñanza.
- Kemmis, S. 1987 "Critical Reflection", en WIDEEN, M. y ANDREWS, I., Staff Development for School Improvement, Falmer Press, pp. 73-90.
- Landolfi, Hugo. "La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo." (Buenos Aires, Editorial Dunken, 2010, ISBN 978-987-02-3828-7)
- Manes, Juan Manuel. Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires, edic Granica, 2003
- Martin-Moreno Q. Organización y dirección de centros educativos innovadores. Mc. Graw Hill. Madrid. 2006
- Martin-Moreno Q. Organización y dirección de centros educativos innovadores. Mc. Graw Hill. Madrid. 2006
- McMillan James y Schumacher Sally. Investigación Educativa. Editorial Pearson Addison Wesley. Madrid. 2005
- Medina Noyola Margarito. Calidad y Gestión Educativa. Revista de educación y Cultura La Tarea. Sección 47 del SNTE. Disponible en: <http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/mmedina18.htm>
- Moore, L.R. Educational Restructuring and the Community Education Process. University of Virginia. 1992

- Nisbet J. (1973). Creativity of the School, París: OCDE
- OCDE. Compendium of performance indicators for higher educations. Paris 1990
- Pozner Pilar. La gestión de las escuelas del siglo XXI exige estrategias coherentes de profesionalización de la totalidad de los sistemas educativos. Revista de educación y Cultura La Tarea. Sección 47 del SNTE. Disponible en: <http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/pozner18.htm>.2005
- Pozner, P. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Aique.1995 Revista de educación y Cultura La Tarea. Sección 47 del SNTE. Disponible en: <http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/pozner18.htm> .
- Querétaro por la Calidad de la Educación (Quecale). Taller. Querétaro, 1999. p. 9
- Rodríguez Ritte Roberto. El directivo como líder en su institución. Disponible en <http://www.slideshare.net/rtoritte/el-directivo-como-lder>.
- Schmelkes, Sylvia: Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, México, 2000. [Biblioteca para la Actualización del Maestro].
- Schmelkes, Sylvia: Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, México, 2000. [Biblioteca para la Actualización del Maestro].
- Schmuck A y otros. The second handbook of organization development in schools. Menlo Park, CA: Mayfield Publishing Co. 1977
- Tyler, W. Organización escolar. Una perspectiva sociológica. Madrid: Morata.1991
- Work John. "Liderando una fuerza laboral diversa" en Frances Hesselbein, El Líder del Futuro, Jossey-Bass, San Francisco, 1996, pp 71-80.
- Zeithaml Valarie, Marketing del servicio, Mc Graw Hill. Mexico. 1997
- **Sitios web:**
- (<http://definicion.de/gestion/>)
- <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>
- <http://www.educar-argentina.com.ar/AGO2005/educ101.htm>
- <http://www.elnuevodiario.com.ni/blogs/articulo/165-liderazgo-educativo-debe-de-liderazgo-transformador>

- <http://blog.luismaram.com/2011/10/24/la-diferencia-entre-directivo-y-lider/>
- <http://www.slideshare.net/rtoritte/el-directivo-como-lder>
- <http://www.elmercurio.com.ec/hemeroteca-virtual?noticia=249851>
- http://pdfesmanual.com/books/11537/eje_transversal_educaci%C3%93n_en_la_pr%C3%81ctica_de_valores.html,
- <http://www.gratisblog.com/index.php?itemid=135526>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
- www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/.../TeoriasDeLiderazgo.pdf
- <http://liredazgo.blogspot.com/2011/03/cinco-estilos-de-liderazgo.html>)
- redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55130511.pdf
- portal.unesco.org/.../ev.php-URL_ID=1388&URL_DO=DO_TOPIC...
- <http://melisafuentes.suite101.net/cultura-institucional-concepto-tipos-caracteristicas-a48393>
- <http://www.rieoei.org/deloslectores/524Duarte.PDF>
- www.slideshare.net/.../gerencia-educativa-1804031 - Estados Unidos
- [www.educarchile.cl/.../...](http://www.educarchile.cl/.../)
- www.evaluacion.edusanluis.com.ar/2011/.../evaluacion-de-centros.ht
- http://www.utpl.edu.ec/ilfam/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=42
- <http://www.ilvem.com.pe/shop/otraspaginas.asp?paginanp=16&t=Test%20de%20autoconocimiento.htm>,
- <http://www.gratisblog.com/index.php?itemid=135526>)
- <http://www.psicologia-online.com/autoayuda/autoestima/autoestima.shtml>
- <http://www.talentosparalavida.com/aula1.asp>
- <http://www.amnistiacatalunya.org/edu/2/edu/dh-edu-jares.html>
- <http://www.paideiaescuelalibre.org>
- <http://www.gestion.org/grrhh/motivacion-y-liderazgo/5265/la-importancia-del-liderazgo.html>
- <http://liredazgo.blogspot.com/2011/03/cinco-estilos-de-liderazgo.html>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/emp/51/lider.htm>
- <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/el-liderazgo-transformacional-808684.html>
- http://www.rinace.net/arts/vol5num3/art14_hm.htm

APÉNDICES

9. APÉNDICES

Apéndice 1. CÓDIGO DE ÉTICA DEL COLEGIO FISCAL LA LIBERTAD

1 ALUMNOS Y ALUMNAS

1.1 DERECHOS DE LOS ESTUDIANTES

El estudiante del Colegio Fiscal “La Libertad” tiene el derecho a:

- a.- Recibir una educación acorde con los principios y objetivos institucionales puntualizados en el ideario.
- b.- Desenvolverse en un ambiente de cordialidad, respeto, armonía, disciplina y exigencia académica.
- c.- Recibir del maestro (a), al inicio del año lectivo, los lineamientos generales de trabajo para la respectiva asignatura. Dicha información deberá incluir los justificativos y procedimientos.
- d.- Ser escuchada (o) en sus planeamientos y explicaciones en caso de recibir sanciones.
- e.- Ser respetada (o) en su dignidad e integridad.
- f.- Desarrollarse en un ambiente democrático y pluralista.
- g.- Ser evaluadas (os) en forma justa, equitativa y personalizada.
- h.- Recibir los beneficios de los recursos materiales que la institución dispone para el logro de su formación integral.
- i.- Ser evaluados (as) oportunamente y con total apertura cuando en caso de enfermedad, percance personal o familiar debidamente demostrado, no pueda asistir en su horario regular.
- j.- Informarse de su rendimiento y disciplina, ya sea a través de la libreta de notas académicas, la entrevista personal u otro sistema implementado para el efecto.
- k.- Facilitársele la participación en caso de actividades deportivas, culturales, artísticas, académicas, etc.

- l.- Recibir calidad en los servicios administrativos, académicos y humanos.
- m.- Aportar con nuevas propuestas que sirvan para engrandecimiento personal, familiar e institucional.
- n.- Participar en actividades extra-curriculares como beneficio adicional a su educación escolarizada.
- o.- Optar por la representación de sus compañeros, ya sea en el Gobierno estudiantil de su curso, así como el gobierno estudiantil Institucional.
- p.- Evaluar en base a un programa establecido, a los maestros que los forman y a los servicios educativos que la Institución ofrece.
- q.- Ser respetado (a) en su credo religioso.

1.2 RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS DE LOS ESTUDIANTES.

1.2.1 ASISTENCIA

- a.- Permanecer en la Institución durante toda la jornada. En caso de tener que abandonarla, debe contar con la debida autorización del Rector del Colegio o, en su defecto, de los inspectores respectivamente.
- b.- Acudir puntualmente al Plantel, a sus clases u otras actividades internas o externas programadas por la Institución y a las que verbalmente o por escrito se les ha comunicado su asistencia. La hora de ingreso a clases es a las 07H15 y la salida a las 13H15 el Básico y 13H55 el diversificado.
- c.-Presentar la debida justificación, dirigida a la autoridad competente, al siguiente día de la falta a clases. Si la falta es un examen trimestral o de importancia para la aprobación del año lectivo, la solicitud debe estar dirigida al Rector del Plantel, anexando – en caso de requerirse- , los documentos que avalen la petición. En lo referente a la cantidad de faltas suficientes para aprobar el año lectivo, nos remitimos a la Ley de Educación.
- d.- Abandonar la institución, una vez terminada la jornada o permanecer en ella sólo en los sitios destinados por su autoridad.

1.2.2 EVALUACIONES

a.- Ser evaluado permanentemente, tomándose en cuenta su trabajo de clase, su actuación y otras estrategias explicitadas previamente por el maestro (a), con el cuarenta por ciento de la nota mensual, completándose el otro sesenta por ciento con el aporte.

b.- Rendir las correspondientes pruebas-aportes, trabajos o exámenes- dentro del plazo estipulado por el rector del Plantel. Este plazo no podrá ser mayor a los treinta días posteriores a la aceptación de la disculpa. En caso de no cumplirse este acápite se asentará la mínima calificación por examen no rendido.

c.- Actuar con honestidad y verticalidad cuando se procede a dar una prueba oral y/o escrita. Se considera inadecuado, y por tanto sujeto a sanciones, el coimar, reproducir trabajos no propios, la complicidad y el encubrimiento de la deshonestidad, la compraventa de deberes, etc.

d.- Presentar sus deberes, trabajos, pruebas mensuales y exámenes trimestrales, dar lecciones orales, etc., en las fechas determinadas por la autoridad competente. En el caso de incumplir reiteradamente, el alumno y su representante serán citados para explicar de vista y comprometerse a trabajar en los correctivos que corresponden.

1.2.3 PARTICIPACION PERSONAL

a.- Participar activamente en eventos deportivos, sociales, culturales, artísticos, académicos y de compromiso social en representación de la Institución.

b.- Trabajar durante la hora de clase en las actividades asignadas por el profesor (a) con el material y los recursos dispuestos.

c.- Permanecer en los patios durante el recreo

d.- Cantar con fervor el himno Nacional y el Institucional durante los actos cívicos. Presentarse puntual y debidamente uniformada (o) a actividades como Juramento de la Bandera (sexto curso), desfiles organizados por el Ministerio de Educación o cualquier otro acto cívico que el colegio disponga.

1.2.4 PRESENTACION PERSONAL

Presentarse a todas las actividades curriculares y co-curriculares con el uniforme limpio, en buen estado, completo, entendiéndose como uniforme los siguientes elementos: para los varones pantalón azul, camisa blanca portando un bolsillo con el logotipo del plantel, correa negra, zapatos de suela negros. Los días que se necesite la práctica deportiva o de gimnasia podrá traer calentador azul celeste, camiseta de deporte, zapatos de caucho color blanco y medias blancas.

Las damas, falda color azul, blusa blanca que llevará un bolsillo con el logotipo del colegio, zapatos de suela negros, medias blancas. Los días que se necesite la práctica deportiva o de gimnasia podrá traer calentador azul celeste, camiseta de deporte, zapatos de caucho color blanco y medias blancas.

Romper, dañar, hurtar, manchar el uniforme de los compañeros acarreará una baja nota de disciplina y un trabajo especial verbal y escritos de reflexión, expuesto ante sus compañeros.

Usar el uniforme solo para actividades escolares y/o relacionadas con la Institución.

Conservar un aseo personal acorde con su dignidad de estudiante del colegio La Libertad.

Presentarse con un corte de cabello sin estilos y bien cuidado. En el caso de los varones, corto. No se acepta maquillaje ni uñas pintadas en las alumnas. Se requiere sobriedad en la presentación personal.

Usar vocabulario apropiado y pertinente, evitar expresiones inadecuadas y ofensivas. Mantener dentro y fuera del Plantel actitudes, conductas y gestos acordes con el respeto a la dignidad personal y de los otros seres humanos con quienes interactuamos. La psicóloga-orientadora apoyará en la reflexión a los estudiantes que incumplan. En el caso de ser reiterativo se citará al representante y se condicionará la matrícula por disciplina.

1.2.5 MATERIALES

a.- Traer al plantel sólo el material necesario para su trabajo educativo. Evitar traer joyas, revistas no autorizadas, aparatos electrónicos, teléfonos celulares, y otros implementos que no sean necesarios para el proceso educativo. En caso de darse contravenciones el inspector retirará los objetos y serán devueltos y única y exclusivamente a los padres de familia o representantes. La pérdida de materiales no es responsabilidad de la Institución.

b.- Abstenerse de pegar o repartir propaganda de cualquier índole: afiches, anuncios, etc., en las paredes o carteleras de la Institución, sin la debida autorización del Rector.

c.- Abstenerse de vender figuras, afiches, álbumes, rifas, boletas y/o entradas para bingos, espectáculos o cualquier material, dentro de los predios institucionales, así como organizar actividades con fines de lucro. En el caso de obras de beneficencia o de caridad, se debe contar con la autorización del Rector del Plantel.

1.2.6 RECURSOS INSTITUCIONALES

a.- Cuidar los bienes institucionales como bancas, paredes, pizarras, libros, recursos, audiovisuales, informáticos, etc. En caso de daño, hacerse responsable del pago de materiales afectados por el mal uso, negligencia o desidia personal o grupal, debidamente investigado y comprobado. El reintegro se hará individual o colectivamente, dependiendo del caso.

b.- Utilizar los baños en momentos de recreo. Por excepción, durante clases, siempre con la autorización expresa de su profesor encargado o autoridad competente.

c.- Dejar su aula al final de la jornada, limpia y ordenada como la encontraron al inicio.

d.- Cuidar los espacios verdes, baños, bares y laboratorios.

1.2.7 RELACIONES INTERPERSONALES

a.- Conocer, reconocer, respetar, hacer respetar y practicar las presentes normativas.

b.- Ponerse de pie cuando su Maestro (a) o cualquier visitante o miembro del personal del Colegio Fiscal “La Libertad” entra a una clase, como muestra de saludo y respeto.

c.- Evitar apodos y sobrenombres para sus compañeros.

d.- Recurrir a su profesor dirigente como primera autoridad de primera instancia en la resolución de problemas o conflictos de cualquier naturaleza.

e.- Acatar las disposiciones del profesor asignado al área en el que ocurran diferendos, discusiones o problemas entre compañeros (as). Mantener la conciliación, respeto y apertura para la resolución de conflictos. La agresión física, verbal, psicológica o moral será advertida y corregida.

f.- Levantar la mano para expresarse, esperar su turno en el caso de participación de otro compañero, respetar las opiniones ajenas.

g.- Conservar una actitud de respeto, ponderación, buen juicio y responsabilidad durante las actividades deportivas, culturales, académicas, sociales, etc., en las que el alumno (a) represente a la Institución.

1.2.8 COMUNICACIONES

Comunicar de inmediato a sus padres o representantes los mensajes verbales o escritos que la Institución tenga a bien enviarles.

Regresar, debidamente firmadas por su representante, todas y cada una de las comunicaciones que la Institución envía para los padres.

1.3 ACTITUDES Y CONDUCTAS ESTUDIANTILES QUE EL COLEGIO FISCAL “LA LIBERTAD” RECONOCE Y ESTIMULA

El Colegio Fiscal “La Libertad” cree de acuerdo a su ideario que es menester reconocer en sus estudiantes los siguientes méritos:

1.3.1 ACADEMICO- DISCIPLINARIOS

a.- Abanderados del Pabellón Nacional (a los estudiantes que hayan cumplido con los requisitos planteados en el respectivo reglamento Ministerial)

- b.- Porta estandarte del Pabellón del Colegio (a los estudiantes que hayan cumplido con los requisitos planteados en el respectivo reglamento Ministerial)
- c.- Felicitaciones escritas por parte de las Autoridades Institucionales.
- d.- Diplomas y certificados que especifiquen sus logros.
- e.- Estímulo permanente por parte de los profesores en las clases.

1.3.2 FORMATIVOS:

- a.- Entrega de diplomas o de reconocimientos escritos por actividades en que se reflejan valores personales e institucionales concordantes con el ideario.
- b.- Reconocimiento de parte del Rector, exaltando los méritos del alumno frente a sus compañeros, por conductas que reflejen valores humanos trascendentes y actitudes dignas de emular.
- c.- Representar a la Institución en certámenes Intercolegiales como debates, foros, mesas redondas, exposiciones, etc.
- d.- Encargos honoríficos por delegación expresa de las Autoridades competentes.

1.3.3 DE LIDERAZGO:

- a.- Reconocimiento de su representatividad como delegado de sus compañeros en las instancias que la vida democrática institucional establece para el efecto.
- b.- Apoyo permanente a las iniciativas que los líderes estudiantiles propongan al Consejo estudiantil del Plantel.
- c.- Representar a sus compañeros en eventos dentro y fuera de la Institución
- d.- Participar activamente en programas, actos, desfiles y otros compromisos institucionales como representante de sus compañeros.

1.4 CORRECCION DE ERRORES Y CRECIMIENTO ESTUDIANTIL

Entendemos que los reglamentos, lejos de ser exclusivamente prohibitivos, deben coadyuvar a la convivencia pacífica, armónica de todo Plantel Educativo y fomentar la disciplina consciente. Por ello asumimos los errores como parte del crecimiento, siempre y cuando sean debidamente reflexionados. Los límites que necesariamente deben aprender a valorar los jóvenes, deben ir aparejados con las sanciones formativas que ayuden al crecimiento sólido y robusto la personalidad de nuestros jóvenes. Por tanto los alumnos (as) se comprometen a:

1.4.1 Escuchar los llamados de atención de sus mayores (Educadores, directivos, personal administrativo). Dichos llamados serán explícitos por parte de la Autoridad, puntualizando objetivamente los hechos, dejando de lado los juicios de valor.

1.4.2 Aceptar los errores que ponen en serio riesgo la convivencia comunitaria como los siguientes:

a.- Salir arbitrariamente de clases, de la Institución o de actividades programadas por el Plantel.

b.- Tener riñas callejeras, dentro de los predios colegiales.

c.- Mentir.

d.- Irrespetar de palabra u obra a otro miembro de la Comunidad Educativa.

e.- Portar objetos que atenten contra la integridad física de sus semejantes, como: manoplas, navajas, armas de fuego, etc.

f.- Dañar, deteriorar o apropiarse indebidamente de dinero u objetos ajenos, con serio agravante si se trata de bienes institucionales.

g.- Comportarse indebidamente en las actividades externas en las que participe como delegado de la Institución.

h.- Poseer cualquier tipo de material que atente contra la salud integral de la comunidad educativa como: químicos, drogas, material visual o escrito de tipo pornográfico, etc.

i.- Alterar documentos, libretas de calificaciones, registros de asistencia, falsificar firmas, sustraerse documentos (exámenes, pruebas, etc.) y material académico.

k.- Organizar eventos que comprometan el nombre de la Institución, vender boletos para rifas, bingos, etc., sin la expresa autorización de la autoridad del plantel.

l.- Omitir deliberadamente y reiteradamente la entrega de libretas de calificaciones, comunicaciones y otros documentos que envía el plantel a los padres de familia.

m.- Realizar actos que alteren la convivencia normal y armónica de la comunidad educativa en los diferentes lugares en que represente a la Institución, por ejemplo: gritos, agresiones, lanzamiento de objetos, fomento de conductas grupales desafiantes, etc.

n.- Reiterar en faltas y atrasos, uso inadecuado del uniforme escolar, oposición al trabajo académico, espiritual, psicológico o deportivo en clase o en los patios, ausencias de clases sin justificación, negativa a participar en representación institucional en eventos externos.

o.- Tener conductas personales escandalosas tanto dentro como fuera del plantel.

p.- Demostrar manifestaciones impropias de afecto en público con compañeros (as), maestros(as) o empleados (as).

1.5 DISCIPLINA CONSCIENTE

Las autoridades actuarán en todos los casos anteriores propendiendo a desarrollar en los estudiantes la comprensión y el interés para que la disciplina nos ayude a crecer y mejorar, en tanto las prohibiciones no reflexivas lleva a una oposición latente o manifiesta. Por tanto facilitarán que los jóvenes:

a.- Se motiven hacia la práctica consciente de actos que forjen hábitos positivos para la vida, que reflejen sus valores personales y familiares.

b.- Se corrijan pronto y en forma reflexiva, de manera que se motiven a la superación personal.

c.- Se sientan tratados con justicia y equidad.

d.- Se muestren abiertos para recibir una retroalimentación de tipo disciplinaria, reconozcan y se responsabilicen por las consecuencias de sus actos.

e.- Se vean apoyados en el caso de trastornos de conducta recidivantes, a través de sugerencias adecuadas para el entorno familiar (aspectos médicos, psicológicos, etc.)

1.6 FALTAS GRAVES Y SUS CONSECUENCIAS

Los alumnos y alumnas del Colegio Fiscal “La Libertad” deben aprender a ser responsables de las consecuencias derivadas de sus actos, por tanto, además de los correctivos explicitados en artículos anteriores, se tomarán en cuenta los siguientes:

a.- Condicionamiento de su permanencia en la Institución, ya sea por aprovechamiento, disciplina o por cualquier otro desfase que atente contra la buena marcha de los procesos educativos. El condicionamiento será firmado por el padre de familia o representante, y el alumno, como aceptación del compromiso que conlleva.

b.- Suspensión de la asistencia a clase, cuando el Consejo Directivo o su representante, determine que hay causal para considerar al estudiante inadecuado para la comunidad educativa.

c.- Expulsión definitiva para preservar el bienestar comunitario.

2. MAESTRAS Y MAESTROS

El colegio Fiscal “La Libertad” considera al Educador (a) el facilitador del aprendizaje, el orientador de actitudes y conductas positivas, el formador indispensable de los estudiantes.

2.1 DERECHOS DE LOS MAESTROS Y MAESTRAS

a.- Recibir inducción y capacitación en los aspectos que le permitan cumplir con el logro de la misión y los objetivos institucionales, así como su labor docente específica.

- b.- Ser tratados en forma respetuosa por parte de todos los miembros de la comunidad educativa.
- c.- Ser atendido (a) en sus requerimientos y necesidades por sus superiores y otros miembros del grupo directivo, siempre conservando el orden jerárquico del organigrama.
- d.- Contar con un salario económico justo y de acuerdo al tipo de trabajo desempeñado, como lo estipulan las leyes laborales vigentes y teniendo en cuenta su experiencia, conocimientos y desarrollo profesional.
- e.- Recibir estímulos verbales o escritos por parte de las autoridades institucionales y en función de sus méritos y desempeño.
- f.- Ser escuchado en caso de controversia, inasistencia, atrasos o incumplimiento de las normas institucionales.
- g.- Justificar oportunamente-cuando piense que ha cometido un error en su trabajo-, en forma verbal y/o escrita.
- h.- Contar con uniforme para el diario (damas)
- i.- Recibir la retroalimentación ulterior a su evaluación con frecuencia semestral.
- j.- Ser reconocido por su trabajo frente a los alumnos, padres de familia y autoridades educativas en sesiones especiales destinadas para el efecto, recibiendo menciones honoríficas y otros estímulos determinados por el consejo Directivo.
- k.- Trabajar en condiciones adecuadas, con los recursos disponibles y con acceso a las herramientas modernas del aprendizaje.
- l.- Optar por ascensos de acuerdo a sus méritos y características de educador, determinadas en el perfil del ideario de la Institución.

2.2 RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS DE LOS MAESTROS Y MAESTRAS

Los educadores deben comprender que son ejemplo permanente para los discípulos (as). Por tanto, tienen una ineludible responsabilidad para con ellos y un compromiso personal para con toda la comunidad educativa.

2.2.1 ASISTENCIA

a.- Asistir puntualmente a la institución, tanto en los horarios regulares como a las actividades co-curriculares y extracurriculares que sus superiores dispongan. En caso de atrasos y faltas, deben justificarlas dentro de 24 horas siguientes al suceso y con el inspector respectivo, pues en caso de no darse tal justificación se tomará en cuenta el descuento económico respectivo de la hora de clase. En caso de tratarse de dos faltas injustificadas, además del descuento respectivo, recibirá un memo que irá al expediente general del maestro (a) y en casos mas severos, se sujetarán a los lineamientos de las leyes ecuatorianas del trabajo.

b.- Acudir puntualmente a las horas de reuniones con padres de familia.

2.2.2 CUMPLIMIENTO

a.- Respetar las fechas dispuestas por la institución para la entrega de documentos oficiales (planificación anual, de clase, de área, etc.), así como en la devolución de trabajos, exámenes, pruebas corregidas a los estudiantes. Ser cumplida (o) con los encargos delegados por parte de las autoridades competentes.

b.- Fijar lineamientos de trabajos para los estudiantes en su asignatura, comunicarlas oportuna y claramente, cumplirlas y hacerlas cumplir. La información debe incluir los justificativos y procedimientos.

c.- Respetar y hacer respetar la persona del educando. Evitar manifestaciones excesivas de cariño, rechazo o enojo, tales como abrazos, caricias, empujones o cualquier tipo de contacto físico con los jóvenes que pudiera entenderse como faltas de consideración.

d.- Mantener actitudes y conductas congruentes con el perfil definido en el ideario, sin recurrir a gritos, amenazas, castigos, coimas, agresiones, chantajes, sobornos, etc., para conseguir el orden, la atención o la disciplina.

e.- Agradecer y no aceptar celebraciones, obsequios, regalos, agasajos, por su cumpleaños, dentro o fuera de la Institución, por parte de los alumnos y/o padres de familia, a no ser que sean debidamente autorizados por la dirección General y previo pedido de los oferentes.

f.- Abstenerse de dictar clases particulares a alumnos (as) del colegio, sin la debida autorización del Consejo Académico.

g.- Usar el uniforme respectivo en sus actividades docentes y otras en que la Institución lo requiera. En el caso de no llevar dicho uniforme, pensar en el uso de ropa digna de un educador (a), sin excesos.

h.- Respetar las oficinas Institucionales al momento de ingerir cualquier tipo de alimentos. Comer en los sitios destinados para el efecto.

i.- Aprovechar la hora de clase para el trabajo académico respectivo, evitando corregir cuadernos, calificar pruebas o actividades similares en horas destinadas exclusivamente para la labor docente de aula.

j.- Llevar un registro pormenorizado de la disciplina y del aprovechamiento de sus alumnos.

k.- Llamar la atención a cualquier alumno(a) de la Institución-si el uso lo requiere-, a pesar de que no esté bajo su tutela, y sin importar el curso o paralelo.

l.- Cooperar positiva y activamente en el desarrollo de programas unificados por los departamentos institucionales respectivos Orientación, deporte, etc.

m.- Apoyar al inspector en los reemplazos de compañeros asistentes.

n.- Efectuar reajustes o cambios en sus calificaciones: cuando deba hacerlo, tener el visto bueno de la Autoridad competente.

o.- Abstenerse del consumo de alimentos de cualquier índole en las aulas de clase, en las oficinas o en los laboratorios.

2.2.3 RECURSOS MATERIALES INSTITUCIONALES

a.- Usar los bienes de la Institución en forma medida y pertinente (teléfono, computadoras, etc.) y para asuntos inherentes a su labor docente. Las oficinas no deberán ser utilizadas para dictar clases a los estudiantes.

b.- Cuidar los recursos materiales institucionales-tanto los confiados en forma específica, cuanto aquellos con los que estamos en contacto diariamente-Orientar a los estudiantes en cuanto al cuidado de los bienes del plantel.

2.2.4 RELACIONES INTERPERSONALES

a.- Abstenerse de cualquier tipo de presión o solicitud al alumno o padre de familia en el sentido de vender rifas, entradas para presentaciones artísticas o culturales que no sean de la Institución, objetos materiales como ropa, libros, etc., así como de cualquier tipo de "sugerencia" en la que de alguna manera exista la posibilidad de malos entendidos con los estudiantes a sus padres.

b.- Expresar siempre actitudes positivas hacia sus compañeros profesores. En caso de malentendidos entre profesores, éstos deben aclararse fuera del horario de clases y jamás delante de los estudiantes. Las normas de respeto y cortesía entre maestros(as) deben ser visibles para los educandos, pues forman parte del proceso formativo.

c.- Contar con el aval de su respectivo inspector, en el caso de comunicaciones especiales a los Padres de Familia.

d.- Abstenerse de presentar comentarios inadecuados o imprudentes acerca del manejo institucional desde cualquier ámbito que se enfoque, considerar que es parte de nuestra mística y profesionalismo el ser pertinente en los comentarios y el hacerlo ante las autoridades respectivas.

e.- Llamar la atención a cualquier alumna (o) de la Institución- si el caso lo requiere-, a pesar de que éste no esté bajo su tutela, y sin importar el grado o curso.

2.2.5 DE LOS DIRIGENTES DE CURSO

Entre las posibilidades y compromisos de dirigentes de curso están:

- a.- Aceptar la designación, salvo casos especiales a ser tratados con la Autoridad del Plantel.
- b.- Asistir puntualmente a las reuniones determinadas con sus superiores o compañeros dirigentes.
- c.- Llevar una hoja de control de vida estudiantil de cada uno de sus dirigidos y trabajarla permanentemente con el orientador-Psicólogo asignado.
- d.- Dirigir las Juntas de curso de su paralelo.
- e.- Mantener contacto permanente con alumnos y padres de familia de su paralelo para llevar una secuencia del trabajo académico y disciplinario.
- f.- Promover actividades de participación social, cultural, deportiva, artística, etc., de sus dirigidos.
- g.- Informar al Rector del Plantel cada vez que se le pida.
- h.- Conservar una actitud ponderada, pertinente, ética, abierta, respetuosa y orientadora para con los problemas de sus estudiantes.

2.3 APLICACIONES DE CORRECTIVOS Y RETROALIMENTACION

El Colegio Fiscal “La Libertad” considera a los errores como oportunidades que generan crecimiento personal y profesional de sus docentes. Sin embargo, no es menos cierto que algunos de esos errores pueden causar daño al buen nombre Institucional o a su desarrollo, por tanto cree necesario establecer procesos de retroalimentación como:

- 1.- Llamados de atención verbal por parte de los superiores jerárquicos.
- 2.- Notificaciones escritas o memos del respectivo inspector (a) que pasan a la carpeta individual del educador (a).

3. PADRES DE FAMILIA Y REPRESENTANTES

3.1 DERECHOS DE LOS PADRES DE FAMILIA

El colegio Fiscal “La Libertad” reconoce en los padres de Familia los siguientes derechos:

- a.- Conocer y reconocer plenamente las presentes normativas y lo referente al Plan Estratégico de desarrollo institucional.
- b.- Recibir información oportuna, necesaria, pertinente y verás con relación a sus hijos (as) o representados (as), sea verbal o por escrito (libretas y otros documentos)
- c.- Ser atendidos por Directivos y Profesores en los horarios asignados para el efecto, de acuerdo al calendario que se le hará llegar antes de comenzar el año lectivo.
- d.- Optar para sus hijos (as) de una educación moderna, ágil y adecuada a los preceptos morales y éticos que el ideario institucional detalla.
- e.- Emitir su opinión acerca de la marcha institucional usando los canales dispuestos para el efecto.
- f.- Participar activamente en el desarrollo formativo de sus hijos, conjuntamente con los maestros (as)
- g.- Ser parte de los comités de padres de Familia de curso o colegial.
- h.- Recibir un trato cordial y deferente por parte de todos los miembros de la comunidad educativa.
- i.- Obtener por parte del colegio, la información adecuada y la formación básica para apoyar a sus hijos en el crecimiento académico y disciplinario a través de programas como “Escuela para padres”

3.2 RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS QUE ASUMEN LOS PADRES DE FAMILIA DEL COLEGIO NACIONAL “LA LIBERTAD”

- a.- Apoyar en forma consciente el tipo de educación que brinda la Institución
- b.- Conocer, cumplir y hacer cumplir la presente normativa.

3.2.1 APOYO AL PROCESO

Apoyar en forma consciente el tipo de educación que brinda el colegio Fiscal “La Libertad”.

Conocer, cumplir y hacer cumplir la presente normativa.

3.2.3 RELACIONES INTERPERSONALES

a.- Tratar en forma respetuosa a todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa. En el caso de reclamos, hacerlos por los mecanismos indicados y de manera puntual y objetiva.

b.- Conocer y reconocer los respectivos canales de comunicación de los que puede valerse para compartir criterios con el Plantel.

c.- Abstenerse de realizar apreciaciones subjetivas y llamados de atención a los docentes, personal administrativo y de servicios, expresadas con fraseologías, tono de voz o gestos que impliquen discordia, especialmente cuando se está en presencia de los alumnos (as).

d.- Respetar los horarios destinados para atención de profesores y directivos. Por ninguna causa interrumpir el trabajo docente por urgir atención personal.

e.- Participar y colaborar en las actividades dispuestas por la institución y comunicadas previamente (académicas, deportivas, culturales, etc.)

f.- Abstenerse de enviar comunicaciones a otros padres de Familia para solicitar colaboraciones. Para ello deberá contar con la autorización y aval del respectivo inspector.

g.- Abstenerse de enviar obsequios, regalos o dádivas a los maestros (as).

3.2.4 CUMPLIMIENTO

a.- Enviar por escrito la justificación ante cualquier inasistencia a actos institucionales en que se requiera su presencia, dirigiéndola a los respectivos supervisores, en las cuarenta y ocho horas laborables posteriores al hecho.

b.- Desempeñar los cargos o comisiones que le hayan sido confiados por la Institución.

c.- Realizar un seguimiento a las actividades académicas y formativas de sus hijos (as)

d.- Acompañar en la medida posible a sus representados (as) en actividades culturales, académicas, deportivas o artísticas en que intervengan, disfrutar de sus logros, alentarlos con su aplauso.

e.- Informar a quien corresponda cualquier situación que ayude a la Institución a comprender mejor las actitudes y conductas de los estudiantes.

f.- Solicitar con anticipación los permisos para que el alumno(a) se ausente de la Institución, de manera que la respectiva autoridad pueda tomar una decisión al respecto. En caso de emergencia el inspector está autorizado a tomar la decisión que convenga.

g.- Velar por el cumplimiento de las obligaciones escolares de sus hijos (as) y su comportamiento fuera de la Institución (actitudes, conductas, uniforme, libros, etc)

h.- Leer y firmar diariamente los leccionarios o las comunicaciones que se envían.

i.- Informar al Plantel, los cambios de residencia, teléfonos, trabajo, etc.

j.- Justificar los atrasos y faltas de los estudiantes en forma inmediata, ya sea en forma verbal o escrita con el respectivo supervisor.

k.- Asistir con un vestuario adecuado a la Institución (evitando prendas inapropiadas o ajustadas al cuerpo por parte de las damas, bermudas, sandalias, camisetas en mal estado o gorras en el caso de los caballeros)

3.3 CONSECUENCIAS DE LOS COMPORTAMIENTOS INADECUADOS DE LOS PADRES DE FAMILIA.

Los padres de familia, así como los profesores (as), son ejemplos vividos para los más jóvenes. Observados y evaluados en la palabra y en el actuar, deben descartar comportamientos inadecuados que afecten el trabajo educativo, como por ejemplo:

a.- La inasistencia a las reuniones programadas por parte del Plantel y en las que por los canales habituales se haya hecho conocer a los padres de familia con la debida anticipación, se tomará en cuenta para decidir la negación de la matrícula del estudiante.

b.- Las expresiones impertinentes, los comentarios imprudentes, las agresiones verbales y/o físicas contra cualquier miembro de la comunidad educativa o en desmedro de la Institución, deberán ser entendidas como manifestaciones de rechazo a nuestra existencia institucional y por tanto requeriremos las debidas explicaciones, previa a la toma de decisiones a la permanencia del estudiante con nosotros.

c.- El maltrato verbal, psíquico, físico a los jóvenes, requerirá de su presencia para darnos las explicaciones debidas, sin perjuicio de tomar medidas formativas que conduzcan a proteger al menor de las agresiones.

d.- El realizar por sus hijos e hijas los trabajos, tareas y deberes que son de exclusiva responsabilidad de los estudiantes no es participar en su desarrollo, sino subsidiarlos indebidamente. Las notas quedarán anuladas de comprobarse que los trabajos hayan sido realizados por sus responsables y habrá el consecuente llamado de atención verbal o escrito al padre de familia.

Apéndice 2. PLAN DE ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES DEL COLEGIO FISCAL LA LIBERTAD

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA				
					2009	2010	2011	2012	2013
Optimizar PEA para mejoramiento continuo.	Lograr calidad educativa en PEA	Actualización Pedagógica Innovación Curricular Aplicar corrientes Pedagógicas actuales Emplear recuso tecnológicos y de laboratorio Mejorar práctica docente.		Directivos Comisión Pedagógica DOBE Profesores	x	x	x	x	X
Seguimiento y control de actividades educativas	Superar problemas pedagógicos.	Visita en las aulas Análisis de informe Identificar causas de bajo rendimiento Planificar estrategias búsqueda de soluciones Evaluar desempeño docente	Promed Calificaci Parciales Y trimestreles. Planificaciones Estadísticas de Perdidas o deserciones.	Vicerrector COBE Com.Pedagógica	x	x	x	x	X
Coordinación entre instancias Guías, Profes, Inspect DOBE y padres para una mejor comunicación	Superar oportunamente Problemática Por falta de comunicación	Establecer horario de atención Permanente información con Padres Revisar recursos que se utilicen Toma de decisión en juntas de cursos	Horario de atención de profesores Fichas Entrevistas Charlas	Guías Inspectores DOBE	x	x	x	x	X

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA				
					2009	2010	2011	2012	2013
Mejorar relaciones interpersonales en los estudiantes a través de manual de convivencia.	Fortalecer valores para una formación integral	<p>Elevar autoestima</p> <p>Socializar en aulas manual de convivencia</p> <p>Cuidar en aulas y patio comportamiento.</p> <p>Estimular buen comportamiento</p> <p>Comprometer a padres la representación de sus hijos.</p>	<p>Carteles.</p> <p>Manual</p>	<p>Directivos</p> <p>DOBE</p> <p>Guías</p> <p>Profesores.</p> <p>Com. Cultural</p> <p>Disciplina.</p> <p>Inspectores</p> <p>Padres de familia.</p> <p>Estudiantes</p>	x	x			
<p>Biblioteca Virtual</p> <p>Incrementar el nivel de conocimientos de los estudiantes y ofrecer recursos a los docentes</p>	Implementar en el proceso de enseñanza y aprendizaje los últimos adelantos tecnológicos	<p>Incorporación del servicio de Internet e instalación de red de banda ancha</p> <p>Adquisición de dos computadoras, que servirá como matriz de redes.</p> <p>Adquisición de una impresora matricial.</p> <p>Capacitación tecnológica a Docentes.</p>	<p>Línea Telefónica</p> <p>Computa-doras.</p> <p>Impresoras</p> <p>Sistema Internet banda ancha</p>	<p>Directivos.</p> <p>CCPF</p> <p>Consejo Directivo</p>	x	x	x	x	x

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA				
					2019	20	21	22	23
Proyección de una educación con estándares internacionales a través de Programa de Diploma de Bachillerato Internacional	Alcanzar una formación humanística con fundamento científico y competitividad en el contexto nacional e internacional	Replanificar áreas de estudio en todos los niveles. Capacitación a docentes Implementación de Oficina del B.I Elaboración de proyectos de innovación Sesiones de trabajo con participantes. Difusión del programa a la comunidad. Mejoramiento de Infraestructura	Material Impreso del Programa Copias Financieros Propios Consejo Provincial	Directivos Coordinador B.I. DOBE Docentes	x		x		x
Sobresaliente Participación de la institución en todo tipo de eventos	Privilegiar nombre de la Institución	Reconocida participación en eventos intercolegiales Méritos por participaciones		Directivos Profesores	x	x	x	x	x
Participación de toda la comunidad educativa en socializaciones. Institucionalizar la semana de valores y de la familia	Asumir un cambio de actitud que permita fortalecer los vínculos afectivos		Proyector. Infocus Conferencistas Test.	Directivos DOBE COBE Dirigentes De curso.					

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA				
					2019	20	21	22	23
Capacitación técnica de agropecuaria para una práctica de negocio sustentable	Promover la capacitación sobre un sistema agropecuario que optimice la producción a través de experimentaciones.		Autogestión de estudiantes. Insumos Espacio físico	Vicerrector Coordinador de Campo de participación estudiantil.	x	x	x	x	x
Mayor participación de padres en PEA Control de estudiantes	Integrar a padre en el control académico		Fichas de control	Guías Profesores	x	x	x	x	x
Contar con espacios de recreación natural	Responsabilizar a los estudiantes por el cuidado ambiental con su aporte al incremento de las áreas verdes que proporcionen belleza y salud	Socializar proyecto con estudiantes y padres o representantes. Pactar compromiso para cumplimiento de actividades. Elaborar plan de ejecución. Designar responsabilidades con tiempos y horario Estudio y análisis de suelo y presupuesto obra. Plan de acción de actividades. Instalación de sistema de riego. Presentar a la comunidad las áreas verdes.	Actas Oficiar organizaciones del medio. Propios de los estudiantes	Directivos Coordinador PE Comisiones afines.	x	x	x	x	x

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA				
					2019	20	21	22	23
	Promover la competitividad deportiva de la institución a través de la sobresaliente participación interna y externa de nuestros jóvenes estudiantes	Planificar actividades con empleo de recursos e implementos deportivos Kit Capacitar al estudiantado en las disciplinas deportivas. Participar a padres y comprometerlos con su apoyo. Preparar a seleccionados previo eventos Coordinar actividades previas a olimpiadas. Oficiar y tramitar adquisición trofeos. Presentar plan de acción para exonerados. Organizar olimpiadas. Participación del area y comisión en festividades del plantel.	Kit deportivo	Director de área Presidente comisión deportes Entrenadores Integrantes área y comisión	x	x	x	x	x

Fuente: Información proporcionada por el departamento de vicerrectorado del Colegio Fiscal La Libertad

Apéndice 3. PROYECTO OPERATIVO ANUAL COLEGIO FISCAL LA LIBERTAD – PERIODO LECTIVO 2009 - 2010

ESTRATEGIAS	PROYECTO A IMPLEMENTAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	COSTO	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA EN MESES								FUENTES DE VERIFICACION	
							M A Y O	J U N I O	J U L I O	A G O S	S E P	O C T	N O V	D I C		
Mayor entrega en la labor profesional	IDENTIDAD INSTITUCIONAL	Elevar nivel de compromiso con la Institución	Convivencias	300,00		Directivos DOBE Personal Docente, Administrativo y de servicio				x					x	
Mejoramiento continuo	OPTIMIZAR PEA	Lograr calidad educativa en PEA	Actualización Pedagógica Innovación Curricular Aplicar corrientes Pedagógicas actuales Emplear recurso tecnología y laboratorio Mejorar practica Docente.			Directivos Comisión Pedagógica DOBE Profesores		x		x		x				Planificación Clases Aprovechamiento
							x	x	x	x	x	x	x	x		
							x		x	x	x	x	x	x		
								x		x	x	x	x	x		

ESTRATEGIAS	PROYECTO A IMPLEMENTAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	COSTO	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA EN MESES								FUENTES DE VERIFICACION
							M A Y O	J U N I O	J U L I O	A G O S	S E P	O C T	N O V	D I C	
Coordinación entre instancias Guías, Profesores, Inspectores DOBE y padres	MEJORAR COMUNICACIÓN	Superar oportunamente Problemática Por falta de comunicación	Establecer horario de atención. Permanente información con Padres Revisar recursos que se utilicen Toma de decisión En juntas		Horario de atención profesores Fichas Entrevista Charlas	Guías Inspectores DOBE	x	x	x	x	x	x	x	x	
Mejorar relaciones interpersonales en los estudiantes	MANUAL DE CONVIVENCIA Y VALORES	Fortalecer valores para una formación integral	Elevar autoestima Socializar en aulas manual de convivencia Cuidar en aulas y patio comportamiento Estimular buen comportamiento Comprometer a padres de representación de representados		Carteles. Manual	Directivos DOBE Guías Profesores. Com. Cultural Disciplina. Inspectores Padres de familia. Estudiantes	x	x	x	x	x	x	x	x	Cambio de actitud. Socialización de padres e hijos; padres y docentes; docentes y alumnos

ESTRATEGIAS	PROYECTO A IMPLEMENTAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	COSTO	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA EN MESES								FUENTES DE VERIFICACION	
							M A Y O	J U N I O	J U L I O	A G O S	S E P	O C T	N O V	D I C		
Incrementar el nivel de conocimientos de los estudiantes y ofrecer recursos a los docentes	BIBLIOTECA VIRTUAL	Implementar en el proceso de enseñanza y aprendizaje los últimos adelantos tecnológicos	Incorporación del servicio de Internet e instalación de red de banda ancha Adquisición de dos computadoras, que servirá como matriz de redes. Adquisición de una impresora matricial. Capacitación tecnológica a Docentes.	1800,00	Línea Telefónica Computadoras. Impresoras Sistema Internet banda ancha	Directivos. CCPF Consejo Directivo	x									Instalación del servicio de Internet. Adquisición de las máquinas. Entrega-recepción a la comunidad de Padres de familia y estudiantes. Uso de recursos en las clases

ESTRATEGIAS	PROYECTO A IMPLEMENTAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	COSTO	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA EN MESES								FUENTES DE VERIFICACION			
							MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC				
Proyección de una educación con estándares internacionales	PROGRAMA DE DIPLOMA DE BACHILLERATO INTERNACIONAL	Alcanzar una formación humanística con fundamento científico y competitividad en el contexto nacional e internacional	Replanificar áreas de estudio en todos los niveles. Capacitación a docentes Implementación de Oficina del B.I. Elaboración de proyectos de innovación Sesiones de trabajo con participantes. Difusión del programa a la comunidad. Mejoramiento de Infraestructura		Material Impreso del Programa Copias Financieros Propios Consejo Provincial	Directivos Coordinador B.I. DOBE Docentes	X	X	x									Autorización de la Organización de Bachillerato Internacional (OBI) y del MEC
							x											
							x											
								x										
									x									
										x								
											x							
												x						
													x					
														x				
															x			

ESTRATEGIAS	PROYECTO A IMPLEMENTAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	COSTO	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA EN MESES								FUENTES DE VERIFICACION
							M A Y O	J U N I O	J U L I O	A G O S	S E P	O C T	N O V	D I C	
Sobresaliente Participación de la institución en todo tipo de eventos	RECONOCIDA PARTICIPACIÓN EN EVENTOS INTERCOLEGIALES	Privilegiar nombre de la Institución				Directivos Profesores									Méritos por participaciones
Participación de toda la comunidad educativa en socializaciones.	INSTITUCIONALIZAR LA SEMANA DE VALORES Y DE LA FAMILIA	Asumir un cambio de actitud que permita fortalecer los vínculos afectivos	-Organizar semana de la familia -Programar ciclos de conferencia -Organizar semana de valores		Retroproyector. Infocus Conferencistas. Test.	Directivos DOBE COBE Dirigentes De curso.		X						X	Resultados de test. Socialización de padres y estudiantes. Cambio de actitud.

ESTRATEGIAS	PROYECTO A IMPLEMENTAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	COSTO	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA EN MESES								FUENTES DE VERIFICACION	
							MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC		
Capacitación técnica de agropecuaria para una práctica de negocio sustentable	FINCA INTEGRADA	Promover la capacitación sobre un sistema agropecuario que optimice la producción a través de experimentaciones.	-Capacitar estudiantes -Preparar galpones y huertos. -Iniciar actividades de agropecuaria. -Vender producción -Reiniciar proceso.		Autogestión de Estudiantes.	Vicerrectora Coordinador Campos de participación estudiantil.	X	X								Casa Abierta. Visitas a la granja. Producción.
Mayor participación de padres en PEA	CONTROL DE ESTUDIANTES	Integrar a padre en el control académico	Instruir sobre manejo de fichas Reuniones mensuales Revisión de fichas		Fichas de control	Guías Profesores										Preocupación de padres Buen rendimiento

ESTRATEGIAS	PROYECTO A IMPLEMENTAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	COSTO	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA EN MESES								FUENTES DE VERIFICACION		
							MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC			
Contar con espacios de recreación natural	MI ENTORNO VERDE	Responsabilizar a los estudiantes por el cuidado ambiental con su aporte al incremento de las áreas verdes que proporcionen belleza y salud	Socializar proyecto con estudiantes y padres represent. Pactar compromiso para cumplimiento de actividades. Elaborar plan de ejecución. Designar responsabilidades con tiempos y horario y estudio y análisis de suelo y presupuesto obra. Plan de acción de actividades. Instalación de sistema de riego. Presentar a la comunidad las áreas verdes.	Autogestión de participación estudiantil	Actas Oficiar organizacion es del medio. Propios de los estudiantes	Directivos Coordinador Comisiones afines.	x	x	x								Entregar a la comunidad estudiantil

Apéndice 4. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO FISCAL LA LIBERTAD

ESTRATEGIAS	MICROPROYECTO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA EN AÑOS					
							1	2	3	4	5	
Optimizar contenidos de aprendizaje para el ingreso al Octavo Año de Educación Básica.	Estructurar contenidos básicos de aprendizaje.	Lograr calidad de aprendizaje.	Replanificación de contenidos programáticos y reuniones con los docentes del Séptimo Año de Educación Básica de las escuelas colindantes a la Institución.	Alto perfil estudiantil.	Contenidos programáticos , equipamiento que posee el plantel.	Directivos del Plantel. Directores de Áreas Profesores		X	X	X		
Actualización Pedagógica.	Aplicar corrientes constructivistas en el PEA.	Mejorar práctica docente.	Capacitación dictada por entidades afines con la educación. Asistir a seminario-taller, organizado por otras Instituciones Educativas	Calidad en la educación.	Capacitador. Materiales. Costos.	Directivos del Plantel. Personal Docente.	X					

ESTRATEGIAS	MICROPROYECTO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA EN AÑOS				
							1	2	3	4	5
Innovación curricular	Actualizar planes de estudio	Optimizar contenidos de aprendizajes	<p>Revisión de contenidos de asignaturas por áreas.</p> <p>Elaborar y emplear programas de contenidos significados y funciones.</p> <p>Incluir en planificaciones uso del equipamiento que tiene el plantel.</p>	Aprendizaje significativo.	<p>Planes anuales y de unidad.</p> <p>Biblioteca</p> <p>Videoteca</p> <p>Laboratorios</p>	<p>Comisión pedagógica</p> <p>Profesores.</p>	X	X			

ESTRATEGIAS	MICROPROYECTO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA EN AÑOS				
							1	2	3	4	5
Identidad nacional e Institucional.	Fomentar la práctica de valores de civismo y docentes	Cambio actitud del docente y estudiantes.	Charlas. Conferencias dictadas por docentes. Taller para estudiantes. Motivar e incentivar la práctica de valores en docentes.	Eficiencia Institucional.	Folletos. Videos. C.D. Carteles. Afiches.	Directivos del Plantel. Personal Docente.	X	X			

ESTRATEGIAS	MICROPROYECTO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA EN AÑOS				
							1	2	3	4	5
Ampliación de infraestructura y equipamiento.	Construir y adecuar aulas e implementar materiales didácticos.	Cumplir con la demanda estudiantil y eficiencia en enseñanza ante la comunidad.	Tramitar ayuda a entidades gubernamentales y no gubernamentales.	Aulas pedagógicas.	Materiales. Proyectos. Costos	Directivos del Plantel. Comité Central de Padres de Familia. Entidades públicas y Privadas.					X
Seguimiento y control de actividades educativas.	Guiar la labor docente y discente.	Superar problemas pedagógicas	Analizar porcentajes de rendimiento. Evaluar labor docente	Buen promedio en el rendimiento	Calificaciónes parciales y trimestrales	Comisión técnico pedagógica y profesores.	X	X	X	X	X
Información oportuna		Integrar al padre de familia en el control	Llevar ficha de control diario del estudiante. Entregar reportes mensuales de calificaciones	Apoyo del Padre de familia.	Fichas de control de hojas de reporte	Profesores guías (dirigentes) Alumnos Inspectores.	X	X	X	X	X

ESTRATEGIAS	MICROPROYECTO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA EN AÑOS				
							1	2	3	4	5
Proyección de una educación con estándares internacionales	Programa de diploma de bachillerato internacional	Alcanzar una formación humanística con fundamento científico y competitividad en el contexto nacional e internacional	Replanificar áreas de estudio en todos los niveles. Capacitación a docentes Implementación de Oficina del B.I Elaboración de proyectos de innovación Sesiones de trabajo con participantes. Difusión del programa a la comunidad. Mejoramiento de Infraestructura	Autorización de la Organización de Bachillerato Internacional (OBI) y del MEC	Material Impreso del Programa Copias Financieros Propios Consejo Provincial	Directivos Coordinador B.I. DOBE Docentes	X	X	X		

Fuente: Información proporcionada en el departamento de Vicerrectorado del Colegio Fiscal La Libertad

Apéndice 5. REGLAMENTO INTERNO DEL COLEGIO FISCAL LA LIBERTAD

CAPITULO I

PRINCIPIOS GENERALES Y OBJETIVOS DEL REGLAMENTO

Art. 1. Son objetivos del presente Reglamento del Colegio Fiscal “LA LIBERTAD”, los siguientes:

a. En el campo Académico se propone:

- Cumplir los fines de la Educación Ecuatoriana y establecer las normas que faciliten la aplicación de las disposiciones del Reglamento General a la Ley de Educación.
- Facilitar los medios para que el estudiante desarrolle aptitudes y destrezas científicas, artísticas, técnicas de acuerdo con los tiempos en que vivimos y los niveles psicológicos de los estudiantes.
- Participar con el personal docente, administrativo y de servicios con conocimientos actualizados en la formación intelectual, moral y física del estudiante.
- Satisfacer las necesidades o intereses de los estudiantes, adaptándose al medio en que vivimos, ritmo de trabajo y recursos de nuestra Institución.

b. En el campo formativo se propone cumplir estos fines.

- Capacitar a los estudiantes para la convivencia pacífica y la cooperación humana sin distinción de nacionalidad, religión, opción política, raza ni clase social.
- Ejercitarles en la intervención activa y positiva para la conservación de la ecología y contribuir al aprovechamiento racional de los recursos naturales.
- Disponerlos para intervenir en el proceso de desarrollo integral del País.

- Capacitarlos para resolver de manera inteligente sus problemas, los problemas familiares y de la comunidad.
- Prepararlos para la relación familiar y ante la sociedad, en el plano de mutuo respeto.

CAPITULO II

CONSTITUCIÓN, FINES Y MODALIDAD

Art. 2. El Colegio Fiscal “LA LIBERTAD” es una Institución Educativa Estatal, de Nivel Medio con base legal publicada mediante Resolución Ministerial N° 3256 del 11 de abril de 1986.

Art. 3. El Colegio Fiscal “LA LIBERTAD” ostenta éste nombre inspirado por la comunidad del medio, Parroquia La Libertad, motivo por el cual el H. Consejo Directivo en sesión celebrada en noviembre de 1986, resolvió considerar el día 10 de diciembre como fecha impostergable de Aniversario del plantel en homenaje a la Parroquia La Libertad hoy cantón, nombre que enorgullece a la comunidad peninsular, resolución ratificada en noviembre de 1993.

Art. 4. El Colegio Fiscal “LA LIBERTAD” tiene la finalidad fundamental de impartir formación científica, técnica, teórica y práctica en los siguientes niveles:

- a. Años de Educación Básica, en octavo, noveno y décimo año, con la asignatura de optativa afines con las especializaciones.
- b. Años de Bachillerato, con tres años de estudios en Ciencias, Especializaciones: Físico Matemáticas y Químico Biológicas, además los Bachilleratos y Especialidades que se crearen en el futuro de acuerdo con las necesidades del desarrollo socioeconómico de la Península.

DE LAS AUTORIDADES, ORGANISMOS DEL COLEGIO, NIVELES DE ORIENTACION TÉCNICO PEDAGÓGICA Y COMISIONES.

Art. 5. El Colegio Fiscal “LA LIBERTAD”, está integrado por las siguientes autoridades:

- a) Rector
- b) Vicerrector
- c) Inspector General

Art. 6. Los organismos del Colegio Fiscal “LA LIBERTAD”, son:

- a) Consejo Directivo
- b) Junta General de Directivos y Profesores
- c) Junta de Profesores de Cursos
- d) Junta de Directores de Áreas
- e) Junta de Profesores de Área
- f) Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil
- g) Departamento de orientación y bienestar estudiantil
- h) Secretaría
- i) Colecturía
- j) Servicios Generales

CAPITULO III

FUNCIONES DEL NIVEL DIRECTIVO

Art. 7 DEL RECTOR: El rector es la primera autoridad y el representante legal del establecimiento.

Art.8. Son deberes y atribuciones del rector, además de lo establecido en el Art. 96 del Reglamento General a la Ley de Educación:

a. Controlar, respetar y hacer respetar el fiel cumplimiento de las obligaciones del Personal Docente, Administrativo y de Servicios, tomando como base el cronograma mensual aprobado por el Honorable Consejo Directivo e imponer las sanciones determinadas en la Ley, en caso de incumplimiento.

b. Controlar, respetar y hacer respetar el fiel cumplimiento de las obligaciones del Personal Docente, Administrativo y de Servicios, tomando como base el cronograma mensual aprobado por el Honorable Consejo Directivo e imponer las sanciones determinadas en la Ley, en caso de incumplimiento.

Ejercer la vigilancia permanente del funcionamiento de las diversas áreas, comisiones, labor de guías de curso, inspectores, profesores y analizar sus resultados con los demás directivos del plantel formulando al mismo tiempo las recomendaciones a que se diere lugar.

c. Visitar con frecuencia el aula de clases y dejar constancia por escrito de las sugerencias que hiciera.

d. Realizar gestiones ante los organismos competentes para la creación de rentas patrimoniales para el Colegio.

e. Resolver las diferencias que se produzcan entre autoridades, profesores y demás funcionarios del establecimiento, en lo relativo al ejercicio de sus funciones.

f. Posesionar en sus funciones a los vocales del Consejo Directivo, a la Directiva del Consejo Estudiantil, a la Directiva del Comité Central de Padres de Familia del plantel, al Personal Docente, Administrativo y de Servicios de reciente nombramiento o ascenso.

g. No realizar, ni permitir dentro del plantel proselitismo político.

h. Revisar y dar a conocer los informes financieros elaborados por colecturía al Consejo Directivo.

i. Elaborar el orden del día para las sesiones de consejo directivo y someterlo a consideración de los mismos.

j. Instalar y clausurar las sesiones de consejo directivo una vez concluido el orden del día.

k. Instalar y clausurar la junta general de directivos y profesores una vez concluido los puntos de orden del día establecidos.

I. Aprobar adquisiciones de acuerdo con las necesidades de las Unidades Administrativas y de las áreas según la capacidad económica del plantel siempre que el costo no sobrepase los tres salarios mínimos vitales.

II. Sancionar económicamente al personal docente, administrativo y de servicios por negligencia administrativa sean estas: inasistencia a clases, actos culturales, sociales, deportivos, incumplimiento de comisiones encomendadas, inasistencia a las juntas de curso, a las junta de profesores de áreas, juntas de directores de áreas, junta general de directivos y profesores, por no presentar los documentos requeridos sean estos, actas de calificaciones, actas de juntas de curso, pruebas, informes, etc., previo a una comunicación oportuna y cuyas justificaciones de incumplimiento no procedan.

m. Conocer y sancionar al personal docente, administrativo y de servicios, por la actitud de menoscabar con su conducta personal dentro del plantel la disciplina y prestigio del mismo y comunicar al H. Consejo Directivo.

n. Ordenar a colecturía proceda a descontar los valores correspondientes de conformidad con las faltas, atrasos o incumplimientos incurridos por el personal docente, administrativo y de servicios.

ñ. Participar en bajas y remate de conformidad a lo que dispone el Reglamento de Bienes del Sector Público.

DEL VICERRECTOR:

Art. 9. El vicerrector es la segunda autoridad del establecimiento.

Art. 10 Son deberes y atribuciones del vicerrector, además de lo estipulado en el Art. 98 del Reglamento General a la Ley de Educación:

a. Dirigir, orientar y controlar, técnica y permanentemente el trabajo didáctico del personal docente.

b. Dirigir, orientar y controlar las funciones del departamento de Inspección General del Plantel.

- c. Dictar en coordinación con las demás autoridades del Colegio, las disposiciones correspondientes al manejo de registros, libro de vida, libro de actas, leccionarios y demás documentos pedagógicos que exige la ley.
- d. Supervisar mensualmente el trabajo realizado por las Juntas de Áreas, Juntas de Directores de Áreas, Juntas de Profesores por curso, Juntas de Inspectores, con respecto a la labor a ellos encomendados.
- e. Cumplir el trabajo encomendado por el Señor Rector o el Consejo Directivo y que no sean de responsabilidad exclusiva de otra autoridad o sección.
- f. Visitar con frecuencia el aula de clase y dejar constancia por escrito de las sugerencias que hiciere a cada profesor. Esta supervisión la hará de acuerdo al horario de trabajo que corresponde a cada uno.
- g. Supervisar el trabajo realizado por los Presidentes de las Comisiones, Grupos específicos, Consejo de Orientación del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.
- h. Presidir la Comisión de elaboración de la ficha anual de necesidades del Colegio, Comisión de Distribución de Trabajo, Confección de horarios, cronograma de actividades.
- i. Realizar las gestiones de orden pedagógico en la Subsecretaría, Dirección Provincial de Educación del Guayas y, demás organismos dependientes del Ministerio del ramo.
- j. Coordinar todos los actos cívicos que realiza el plantel.
- k. Revisar los exámenes de grado en conjunto con profesores y delegados, para la calificación correspondiente.
- l. Coordinar con los directores de área las innovaciones de programas de estudio, necesarias para beneficio de los estudiantes, especialmente del décimo año de educación básica y los tres años de bachillerato con perspectiva a los estudios superiores.
- m. Supervisar las acciones frente al docente, en referencia a los vacíos detectados al estudiante en el diagnóstico y coordinar los correctivos con los directores de área en caso de ser necesario.

DEL INSPECTOR GENERAL

Art. 11 El inspector general es la tercera autoridad de la institución.

Art.12 Son deberes y atribuciones del Inspector General, además de lo establecido en el Art. 101 del Reglamento General a la Ley de Educación:

- a. Informar mensualmente a los Padres de Familia o Representantes de los estudiantes sobre las faltas, asistencia y comportamiento de éstos.
- b. Asistir al Colegio 15 minutos antes de iniciarse la jornada estudiantil.
- c. Comunicar oportunamente a los Guías de cursos y departamento de orientación de las faltas disciplinarias de los estudiantes, según el caso. De igual manera cuando su buena actuación merezca estimularse.
- d. Establecer turnos semanales de vigilancia en determinadas horas y áreas del establecimiento, a los señores inspectores de curso.
- e. Supervisar periódicamente las fichas personales de los estudiantes, llevados por los Inspectores y demás documentos de su entera responsabilidad.
- f. Acatar la distribución de responsabilidades y poner a consideración del Honorable Consejo Directivo las sugerencias que el personal de Inspección y bienestar estudiantil realice, comunicándolas por escrito y a su debido tiempo.
- g. Presentar en Secretaría la nómina de los estudiantes que asisten regularmente al plantel una vez por trimestre.
- h. Asumir la responsabilidad en la entrega de comunicaciones y circulares.
- i. Cooperar con el departamento de orientación vocacional y bienestar estudiantil, para la investigación y suministros de datos.
- j. Presidir la comisión de estructuración de horarios de trabajo y entregar a cada profesor los horarios de clases respectivos al inicio del año lectivo.
- k. Elaborar los horarios de exámenes y someterlo a consideración del rector para su aprobación previo análisis del Consejo Directivo.

- I. Elaborar los horarios para la junta de cursos y emitir disposiciones necesarias, así como someterlo a consideración del rector.
- II. Elaborar el plan anual de trabajo de la unidad administrativa a su cargo y el buen uso de los bienes y materiales asignados para el trabajo.
- m. Realizar observaciones al personal auxiliar de inspección y a los estudiantes, así como disponer el trabajo que deberán cumplir.
- n. Dictar normas e instrucciones disciplinarias, así como normas de moral y urbanidad.
- ñ. Disponer el control diario de la correcta presentación de los estudiantes.
- o. Dirigir el momento cívico los días lunes de cada semana, antes de entrar a clases.
- p. Asumir las funciones de inspector profesor en ausencia de algunos de ellos.
- q. No permitir el ingreso de personas ajenas al plantel, sin causa justificada.
- r. Elaborar el cuadro de vacaciones anuales del personal administrativo y de servicios.
- s. Participar con el Sr. Rector del plantel en la calificación anual del personal administrativo y de servicios y entregar los resultados a los servidores públicos en un lapso no mayor de 30 días una vez cumplido el trámite reglamentario.
- t. Presentar informe trimestral o cuando sea necesario a la junta de curso, las faltas y problemas de conducta de los estudiantes.
- u. Participar en la elaboración y ejecución del proyecto educativo institucional.
- v. Emitir informes de condicionamiento de matrículas a la junta de curso cuando los casos lo ameritan.

w. Llevar la estadística de asistencia de los profesores e informar oportunamente a vicerrectorado.

DE LAS SUBROGACIONES:

Art. 13 Las subrogaciones se ajustaran a más de lo estipulado en el Art. 102 del Reglamento General a la Ley de Educación:

a) El inspector general será subrogado por el inspector de turno; a falta de éste, por un Miembro del departamento de Inspección designado por el rector.

DEL CONSEJO DIRECTIVO:

Art.14 El consejo directivo está conformado por:

- a. El Rector que lo preside
- b. El vicerrector,
- c. Tres vocales principales elegidos por la junta general y sus respectivos suplentes.

Actuará como secretaria la titular del plantel. La secretaria tendrá voz informativa, pero no voto. El rector tendrá voto dirimente.

Art. 15. Los vocales del consejo directivo serán elegidos en la última sesión ordinaria de la junta general y entraran en funciones, 30 días después de su elección, previa ratificación de la Dirección Provincial respectiva. Duraran dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos después de un periodo.

Art.16. El Consejo Directivo, se reunirá de manera ordinaria por lo menos una vez al mes; y extraordinaria, cuando lo convoque el rector por sí o a pedido de tres de sus miembros. Sesionará con la presencia de por lo menos cuatro de sus integrantes.

Art.17 Para ser elegido vocal del consejo directivo se requiere:

- a. Ser profesor titular, en ejercicio de la cátedra;
- b. Haber laborado en el plantel con un mínimo de un año, y,
- c. No haber sido sancionado con suspensión en el ejercicio docente.

Art.18 Son deberes y atribuciones del Consejo Directivo además de lo establecido en el artículo 107 del Reglamento General a la Ley de Educación:

- a. Designar los integrantes de las comisiones.
- b. Designar los integrantes de las áreas de acuerdo al distributivo de trabajo y la especialización de cada funcionario.

. Lenguaje y Comunicación

. Matemáticas

. Ciencias Naturales

. Estudios Sociales

. Cultura Física

. Lengua extranjera

. Cultura estética

. Optativa

c. Designar a uno de sus miembros para que supervise el trabajo de las Comisiones o cuando las circunstancias lo ameriten.

d. Otorgar estímulos para el Personal Docente, Administrativo y de servicios; por años de servicios y buen desempeño de sus labores curriculares y extracurriculares.

e. Designar de entre sus Miembros al Presidente de la Comisión de Finanzas.

f. Revisar anualmente el reglamento interno del plantel, para introducir las reformas sugeridas por la junta general.

g. Estudiar y aprobar los Reglamentos del Comité Central de Padres de Familia y de las organizaciones estudiantiles.

- h. Cumplir con las sesiones extraordinarias previa convocatoria del rector con 48 horas de anticipación y con la especificación de los puntos a tratarse.
- i. Reglamentar el uso de los fondos fijos de caja chica de acuerdo a lo que dispone la Ley orgánica de administración financiera y control, la Ley Orgánica de Contraloría General del Estado y su reglamento.
- j. Promover concurso de oferta de precios y licitaciones en concordancia con la Ley orgánica de administración financiera y control, la Ley Orgánica de Contraloría General del Estado y su reglamento, para la adquisición de bienes muebles, inmuebles y ejecución de obras.
- k. Estudiar y aprobar anualmente las propuestas de arrendamiento de bares.
- l. Efectuar revisiones financieras periódicas e informar al rector las novedades que se presenten.
- ll. Elaborar y aprobar el plan de adquisiciones y designar comisiones para su ejecución.
- m. Supervisar a la comisión que realiza las constataciones y actualizaciones de activos fijos del plantel.
- n. Designar a profesores asesores del consejo estudiantil.
- ñ. Exigir a las comisiones designadas la entrega de informes del trabajo efectuado y revisar a la finalización del año lectivo los informes de labores realizados por cada unidad administrativa.
- o. Aprobar el orden del día de cada sesión planteada por el rector y las actas de sesiones del mismo.
- p. Autorizar la reposición del fondo de caja chica y aprobar los informes financieros mensualmente y de manera cumplida presentados por el Sr. Colector.
- q. Vigilar permanentemente las acciones de Colecturía para que dé cumplimiento estricto a lo que establece la Ley Orgánica de Contraloría General del Estado y su reglamento.

CAPITULO IV

FUNCIONES DEL NIVEL ASESOR

DE LA JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y PROFESORES:

Art. 19 La junta general de directivos y profesores se integrará con los siguientes miembros: el rector que la presidirá; vicerrector, inspector general, profesores, e inspectores que se hallaren laborando en el plante. Actuará como secretario, el titular del establecimiento.

Art. 20 La junta general de directivos y profesores se reunirá de forma ordinaria al inicio y a la finalización del año lectivo.

La convocatoria se realizará por escrito por lo menos con tres días hábiles de anticipación. Las sesiones extraordinarias se realizarán, previa convocatoria por si o a petición de las dos terceras partes de sus miembros, y en ella se tratarán los asuntos constantes en la convocatoria. Las citaciones se harán por escrito, al menos con cuarenta y ocho horas de anticipación.

Art. 21 Son deberes y atribuciones de la Junta General de Directivos y Profesores, a más de lo que indica el Art. 109 del Reglamento General a la Ley de Educación:

- a. Debatir y resolver en un marco de respeto y cordialidad aspectos relacionados en la marcha administrativa-docente del plantel, que siendo de vital importancia no consta en el Reglamento General a la Ley de Educación, siempre y cuando el tema a tratar esté incorporado al orden del día.
- b. Aprobar el orden del día y las actas de sesiones.
- c. Sugerir al rector la organización de seminarios, charlas y cursos de mejoramiento profesional.
- d. Aprobar acuerdos y resoluciones solicitados por el rector, por mayoría de votos, la mitad más uno de los asistentes a sesión.
- e. Aprobar el plan estratégico institucional.
- f. Designar al docente o servidor mas destacado en sus labores para el estímulo correspondiente en sesión solemne de aniversario.

g. En caso de no haber el quórum reglamentario para llevar a cabo la junta general de directivos y profesores, es decir la mitad más uno de sus miembros se hará, una segunda convocatoria realizándose este acto con el número de profesores asistentes.

DE LA JUNTA DE PROFESORES DE CURSO:

Art. 22 La junta de profesores de curso se integrará con todos los profesores que laboren en un curso o paralelo, el inspector del curso y representante del departamento de orientación y bienestar estudiantil. Actuará como secretario el profesor designado por la junta para el periodo de un año.

Se reunirá ordinariamente, después de los exámenes de cada trimestre y podrá decidir la promoción de los estudiantes; y, en forma extraordinaria cuando la convoque el rector, vicerrector o el profesor guía.

Art. 23 Son deberes y atribuciones de la Junta de Profesores de Curso, además de lo establecido en el artículo 111 del Reglamento General a la Ley de Educación:

a. Decidir en reunión del Tercer Trimestre o Junta de Examen Supletorio la promoción de un estudiante cuyo puntaje sea deficiente en una asignatura previo análisis de su comportamiento y desempeño en el resto de las asignaturas.

b. Recomendar al Consejo Directivo los estímulos para los estudiantes que se hayan destacado por su buena conducta, aprovechamiento, actividades deportivas, culturales, sociales y su amor al trabajo.

c. Convocar 24 horas, posterior a la junta de curso ordinaria que fue suspendida por ausencia de un profesor siempre que sea día laborable.

d. Aprobar la pérdida de año de los estudiantes por faltas, previa la presentación del informe presentado por el profesor de la asignatura, siempre y cuando sea procedente.

e. Se establece como tiempo de espera, para el inicio de cada junta un lapso de tiempo de 10', posterior a este el docente será descontado de sus haberes por el retraso, cuando la justificación no proceda.

DE LA JUNTA DE DIRECTORES DE ÁREA:

Art. 24 La junta de directores de área estará integrada por todos los directores de área, designados por el consejo directivo y por el jefe del departamento de orientación; la presidirá el vicerrector.

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

Art. 25 Son deberes y atribuciones de los Directores de Área además de lo que indica el Art. 113 del Reglamento General a la Ley de Educación.

- a. Aprobar los informes presentados por cada uno de los directores.
- b. La junta de directores de área solicitará a sus miembros que presenten el cuadro de calificaciones de rendimiento de los estudiantes, después de cada parcial según fecha establecida en el cronograma.
- c. Aprobar el Plan Anual de Trabajo de Área de cada miembro, presentado por el respectivo directorio.
- d. Aprobar el FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) presentado por las áreas.
- e. Solicitar amonestación a sus miembros en caso de que estos incumplan con las recomendaciones pedagógicas.
- f. Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación 48 horas antes de la aplicación de los mismos.
- g. En coordinación con el COBE analizar el rendimiento académico de los estudiantes tanto cualitativo como cuantitativo y tomar los correctivos necesarios para su recuperación pedagógica.

- h. Analizar los informes de desempeño de los docentes y sugerir alternativas en los empleos de métodos, técnicas y procedimientos didácticos.
- i. Planificar y organizar seminarios de capacitación y actualización docente.
- j. Presentar proyectos educativos tendientes al fortalecimiento e innovaciones curriculares.

Art. 26 La Junta de Profesores de área estará integrada por los profesores de las asignaturas correspondientes a un área académica. El director de esta junta será designado por el Consejo Directivo. La junta elegirá al secretario de entre sus miembros.

Art. 27 Son deberes y atribuciones de la Junta de Profesores de Área, además de lo que contempla el Art. 115 del Reglamento General a la Ley de Educación:

- a. La reunión de área se instalará en la hora establecida; en la convocatoria se dará a conocer el orden del día a tratarse, con el fin de que el Profesor porte los documentos, registros o informes requeridos.
- b. Una vez instalada la sesión el profesor no deberá abandonar la sala hasta que se analicen detalladamente todos los puntos para los que fueron convocados.
- c. Analizar y aprobar los instrumentos de evaluación trimestral, para cuyo desarrollo, el estudiante emplee un tiempo no mayor de 60 minutos.
- d. Informar y analizar las novedades encontradas en los leccionarios y planes de unidad en cada área.
- e. Informar sobre las novedades encontradas en los profesores que presentaren cuadro de rendimiento bajo o sobresaliente en un 60% o cuando el vicerrector solicite.

- f. Cumplir y hacer cumplir con las recomendaciones dadas por el vicerrectorado siempre que estas atañen al mejoramiento académico de la institución.
- g. Solicitar amonestación en caso de incumplimiento de las recomendaciones pedagógicas de alguno de sus miembros.
- h. Presentar el informe de reuniones al vicerrector dentro de un plazo máximo de 48 horas.
- i. Participar en la elaboración del FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) del área.

DE LOS PROFESORES GUÍAS DE CURSO:

Art. 28 Los profesores guías de curso serán designados, al inicio del año lectivo por el rector del plantel y duraran en sus funciones hasta el inicio del próximo.

Art. 29 Son deberes y atribuciones de los profesores guías de curso, además de lo estipulado en el artículo 117 del Reglamento General a la Ley de Educación:

- a. Orientar con su intervención las resoluciones que la Junta de curso deba tomar, en caso de bajo rendimiento de un estudiante, considerando la participación positiva del estudiante o estudiantes involucrados en todas las actividades que organiza el colegio.
- b. Conocer y solucionar los problemas que surgieren en las relaciones entre Profesores y estudiantes, dentro del plano de respeto mutuo, comprensión y caballerosidad.
- c. Convocar por lo menos una vez al mes a los padres de familia, para darle a conocer el estado de rendimiento y disciplina de sus representados.
- d. Mantener una relación constante con los Profesores e Inspectores de Curso, con el fin de velar por el buen desempeño de los estudiantes y

resolver oportunamente los problemas individuales y de grupo que se presentaren adoptando medidas adecuadas.

e. Mantener diálogos permanentes y cordiales con los estudiantes del curso a su cargo, para conocer sus inquietudes y aspiraciones, y brindarles el asesoramiento y la ayuda necesaria, para solucionarles.

f. Dar a conocer a los estudiantes las disposiciones de la Ley y Reglamento que rigen la vida de la institución, de manera especial aquellas que atañen directamente a ellos.

g. Presentar al Rector dentro del primer mes del año lectivo, el Plan Anual de Actividades a realizarse.

h. Convocar una vez por trimestre, a los Padres de Familia a reunión, para proceder a la entrega de libretas, después que éstas hayan sido facilitadas por la secretaria del Colegio, con todas las calificaciones. Las observaciones respectivas serán anotadas en 48 horas siguientes por el Profesor Guía de Curso y dentro del mismo lapso se entregará informe al rector.

i. Hacer cumplir a profesores y estudiantes la recepción y calificación de exámenes atrasados, dentro del plazo establecido en el Reglamento Vigente; los mismos serán revisados y entregados a los estudiantes.

j. Organizar los turnos de los estudiantes que periódicamente deben prestar sus servicios en el curso (brigadas de control), estimulando con ello el sentido de responsabilidad, colaboración y honradez.

k. Participar junto con los estudiantes en los actos programados dentro y fuera del plantel, en calidad de asesor, brindándoles facilidad, confianza y velando por su seguridad y buen comportamiento en la realización de dichas actividades.

l. Mantener contacto permanente con el Departamento de Orientación, en las soluciones de casos especiales de estudiantes con problemas de conducta y aprovechamiento.

- ll. Vigilar constantemente el aseo y buena conservación del aula y los implementos de la misma, evitando en lo posible que fueren sustraídos y destruidos.
- m. Verificar y evaluar la utilización de la ficha de novedades diarias, con respecto a la disciplina y aprovechamiento por parte de los profesores de todas las asignaturas, tomar el contenido como referencia para las rectificaciones necesarias e informar a la junta de curso las novedades que se presenten.
- n. Denunciar oportunamente ante el rector del plantel el cobro ilegal de hojas de exámenes, folletos, revistas u otros no autorizados por las autoridades.
- ñ. Emitir informe final de las estadísticas del rendimiento anual de los estudiantes.
- o. Fomentar la autorreflexión a través de la aplicación de test que le permitan detallar información precisa de los estudiantes cuyos problemas ameriten de la participación del DOBE y COBE.

DE LOS INSPECTORES PROFESORES

Art. 30 Son deberes y atribuciones de los Inspectores Profesores, además de lo establecido en el Art. 118 del Reglamento General a la Ley de Educación:

- a. Entregar trimestralmente al Profesor Guía, previa la realización de la Junta de Curso, el porcentaje de faltas, que tengan los estudiantes, para tomar medidas oportunas que eviten las pérdidas de año por inasistencia (Art.268).
- b. Fomentar el libre y sano esparcimiento de los estudiantes, durante los recreos con el fin de evitar actos disciplinarios o ceñidos con las buenas costumbres.
- c. Desarrollar actividades creativas o de entretenimiento que tiendan a robustecer los sentimientos de responsabilidad, controlando el comportamiento de los estudiantes dentro del aula cuando falte el profesor.

- d. Anotar en la ficha individual de cada estudiante, de manera inmediata, cualquier novedad positiva o negativa que presentare dentro y fuera del plantel, comunicando con la mayor brevedad posible dicha novedad al representante e inspector general.
- e. Verificar que los profesores llenen los leccionarios terminada la hora de clase y anotar las observaciones respectivas en caso de existir.
- f. Realizar el control de asistencia de los estudiantes al inicio y a la finalización de la jornada de trabajo.
- g. El Profesor Inspector, solicitará 48 horas antes a los Profesores las calificaciones trimestrales de disciplina, para analizar en junta de curso.
- h. Transcribir las calificaciones trimestrales de estudiantes a las libretas de calificaciones.
- i. Controlar de manera especial la asistencia de los estudiantes en la recepción de exámenes y remitir informe a inspección general y vicerrectorado.

CAPITULO V

DEL CONSEJO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL

Art. 31 El Consejo de orientación y bienestar estudiantil estará integrado por el vicerrector que lo preside, el coordinador del departamento de orientación o el orientador, un representante de los profesores guías del ciclo básico, un representante de los profesores guías del diversificado, nombrados por el rector.

Art. 32 Son deberes y atribuciones del Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil, además de lo establecido en el artículo 122 del Reglamento General a la Ley de Educación:

- a. Elaborar el registro acumulativo en el que constan los datos de los estudiantes y su medio social y familiar, con el objeto de conocer y solucionar los problemas relacionados con ellos.
- b. Asesorar al Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil en la elaboración del Plan Anual de Actividades para su aprobación.
- c. Sugerir por escrito a los Profesores Guías la adopción de medidas tendientes a resolver casos especiales de disciplina y adaptación de los estudiantes.
- d. Mantener constante relación con los profesores que dictan Optativa (a fines con las especializaciones) y recoger información sobre el desenvolvimiento de los estudiantes de estas actividades.
- e. Asesorar a las autoridades y organismos competentes del Colegio en la elaboración de pruebas de diagnóstico, aptitud, etc. y en la toma de resoluciones que tengan relación con el bienestar de los estudiantes, su estímulo y orientación.
- f. Sugerir al rector la designación para Profesores Guías de entre aquellos que tengan de dos a seis años de servicio en el plantel.
- g. Conocer los informes del DOBE que relacionen a casos especiales que atenten contra la integridad moral de los estudiantes y profesores.

DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL:

Art. 33 El departamento de orientación y bienestar estudiantil estará integrado:

Por el orientador que lo dirige, un trabajador social y otros profesionales necesarios.

Las funciones del profesor orientador, serán ejercidas, exclusivamente, por profesionales de psicología educativa y orientación.

Art. 34 Son deberes y atribuciones del Departamento de Orientación Vocacional y Bienestar Estudiantil:

- a. Asesorar oportunamente cuando fuere requerido, al rector, autoridades y docente en general, en la solución de problemas propios de su campo de acción.
- b. Coordinar su trabajo con el departamento de Inspección y las autoridades, a fin de delimitar de mutuo acuerdo, las funciones de cada uno, para lograr los mismos objetivos pedagógicos y educativos.
- c. Elaborar, organizar y dirigir el programa de educación y bienestar estudiantil para el Colegio y la comunidad, y evaluar sus resultados continuamente. Aquí integrara la Orientación Vocacional, Orientación Profesional y Orientación Educativa.
- d. Sugerir a las autoridades cambios en su propio reglamento a ser aprobado por el Honorable Consejo Directivo.
- e. Mantener permanente contacto con los profesores guías, para dar su asistencia oportuna en la planificación y evaluación de actividades, unidades de orientación, asociación de clases, salud, salubridad, etc.
- f. Sugerir al Consejo Directivo y al rectorado, según el caso las medidas que se consideren convenientes para mejorar la organización disciplinaria y académica del plantel. Presentar proyectos a este respecto, a solicitud de dichas autoridades.
- g. Proporcionar ayuda individual o de grupo a los estudiantes cuando así lo requiera, ayuda que pueda significar investigación, diagnóstico, terapia, etc.
- h. Todos los miembros de este departamento deberán disponer del material apto y suficiente para sus funciones y para elaborar fichas, informes, entrevistas, etc., propias de sus tareas técnicas.
- i. Informar al Consejo de Bienestar Estudiantil y al H. Consejo Directivo los casos especiales que atenten contra la integridad moral de los estudiantes o profesores.

CAPITULO VI

FUNCIONES DEL NIVEL AUXILIAR DE APOYO

DE LA SECRETARIA:

Art. 35 La secretaría estará desempeñada por un profesional del ramo.

Art. 36 Son deberes y atribuciones de la secretaria, además de lo establecido en el Art. 128 del Reglamento General a la Ley de Educación.

- a. Organizar moderna y eficientemente el servicio de sus dependencias, registros de matrículas, certificaciones y todos los documentos relacionados con la marcha administrativa de la institución.
- b. Llevar la ficha personal de cada profesor y empleado de la institución.
- c. Entregar los certificados de promoción y demás documentos que solicitare el estudiante.
- d. Suscribir conjuntamente con el Rector, las actas de sesiones de Consejo Directivo y Junta General de directivos y Profesores.
- e. Realizar los trabajos estadísticos de todo el movimiento educativo del establecimiento.
- f. Actualizar los conocimientos, mediante cursos o seminarios, cuando la importancia de los mismos amerita su asistencia.
- g. Convocar una vez por trimestre al personal a su cargo para planificar, coordinar y distribuir su trabajo e informar del mismo a las autoridades superiores.
- h. Las horas en que actúe como secretaria en las reuniones de los organismos establecidos por la Ley y Reglamento Vigente, deberán estar incluidas obligatoriamente dentro de las ocho horas de trabajo diarias.
- i. Atender en horario especial la concesión de matrículas extraordinarias y enmiendas de actas de calificaciones.
- j. Participar en todo acto cívico, social, cultural y en todos los actos que el colegio intervenga.

k. Presentar al rectorado, 48 horas después de realizadas las juntas de cursos, el cuadro de estudiantes que no hayan rendido el examen trimestral correspondiente.

l. Por renuncia o inasistencia del titular, el rector designará al subrogante tomando en cuenta el orden de antigüedad.

ll. Realizar reuniones periódicas con el personal a su cargo, a fin de planificar mejor su trabajo.

DE LA ASISTENTE ADMINISTRATIVO:

Art. 37 El personal auxiliar de secretaria es solidariamente responsable de la integridad, inviolabilidad, reserva y buen manejo de los libros, registros, archivos y documentos a su cargo.

Art. 38 Son deberes y atribuciones de la auxiliar de secretaria, además de lo establecido en el artículo 128 del Reglamento General a la Ley de Educación:

a. Cumplir con las obligaciones designadas, y además los trabajos dispuestos por las autoridades o jefe del departamento.

b. Participar en todo acto cívico, social, cultural y en todos los actos que el colegio intervenga.

c. Actualizar los conocimientos, mediante cursos o seminarios, cuando la importancia de los mismos amerita su asistencia.

DE LA COLECTURÍA:

Art. 39 El titular de la colecturía será un profesional del ramo contable, caucionado, de acuerdo con las disposiciones señaladas, en las leyes y reglamentos pertinentes, a cuyo cargo estarán los fondos y bienes del establecimiento.

Art. 40 Los funcionarios que trabajen en la colecturía estarán sujetos a las disposiciones de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y la Ley Orgánica de Contraloría General del Estado.

Art. 41 Son deberes y atribuciones del Colector, además de lo que indica el Art. 131 del Reglamento General a la Ley de Educación:

a. Mantener los registros adecuados de activos fijos, los mismos que permitan tanto su correcta clasificación de acuerdo a sus características así como el control oportuno de su uso, disposición y consumo.

b. Proporcionar toda información necesaria a las Comisiones relacionadas con los arqueos sorpresivos de caja, constataciones físicas de especies valoradas, registros de activos fijos, etc.

c. Depositar en un Banco local designado al plantel dentro de las 24 horas realizadas las recaudaciones por concepto de: especies valoradas, bar, matrículas, derechos de exámenes, certificados y trámites varios, informando de esto mensualmente al rectorado y al H. Consejo Directivo.

d. Actualizar sus conocimientos, mediante cursos o seminarios para mejorar su desempeño, siempre que la importancia de los mismos ameritan su asistencia.

e. Mantenerse al tanto de las nuevas disposiciones y recomendaciones realizadas por la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y la Ley Orgánica de Contraloría General del Estado y su reglamento, referente a la contabilidad y control de los bienes del colegio.

f. Certificar los activos fijos de la entidad el mismo que se hará de acuerdo a las características del bien y considerando las normas adecuadas para el efecto, todo activo llevará impreso su correspondiente código en lugar visible permitiendo su identificación.

g. Realizar inventario semestral de los recursos materiales y responsabilizarse de cualquier pérdida o destrucción no detectada a su debido tiempo.

- h. Presentar mensualmente el saldo de cada una de las partidas, para que se conozcan en sesión de Consejo Directivo, para su disposición conforme a la ley, evitar cualquier malversación.
- i. Realizar reuniones periódicas con el personal a su cargo, a fin de planificar mejor su trabajo, y presentar el correspondiente informe al Consejo Directivo.
- j. Proporcionar a cada uno de los departamentos el material solicitado, al inicio del año lectivo a fin de facilitar el cumplimiento de sus funciones, previa autorización del rector y de acuerdo a las posibilidades económicas de la institución.
- k. En el plazo máximo de 24 horas hábiles de labores después de haber recibido el informe de inspección general y transferencia, la colecturía procederá al pago de haberes al personal del plantel.
- l. Mantener informado al personal de la institución sobre las reformas salariales legalmente.
- ll. Participar en todo acto cívico, social, cultural y en todos los actos que el colegio intervenga.

DEL CONTADOR:

Art. 42 El personal auxiliar de colecturía es solidariamente responsable de la integridad, inviolabilidad, reserva y buen manejo de los libros, registros y archivos del departamento de colecturía.

Art. 43 Son deberes y atribuciones del auxiliar de colecturía, además de lo que indica el Art. 131 del Reglamento General a la Ley de Educación:

- a. Cumplir con las obligaciones designadas, y además los trabajos dispuestos por las autoridades o jefe del departamento.
- b. Participar en todo acto cívico, social, cultural y en todos los actos que el colegio intervenga.

- c. Actualizar los conocimientos, mediante cursos o seminarios, cuando la importancia de los mismos amerita su asistencia.

DE SERVICIOS GENERALES

DEL BIBLIOTECARIO:

Art. 44 Son deberes y atribuciones del Bibliotecario:

- a. Ofrecer los servicios de atención a los lectores de lunes a viernes, según el horario aprobado por el rector.
- b. Organizar técnicamente la biblioteca de manera que se facilite la consulta.
- c. Administrar los bienes de la biblioteca en lo referente a registros, custodia, orientación, inventario, etc., de los libros, mapas y demás documentos existentes en ella.
- d. Presentar anualmente al Rector y al H. Consejo Directivo una lista de necesidades con el fin de que los mismos dispongan su adquisición.
- e. Dependere económicamente del inventario de los bienes a su cargo y dar informe en caso de pérdida o daño, inmediatamente al Consejo Directivo para su recuperación.
- f. Conceder préstamo de textos hasta por 48 horas al personal docente, debiendo notificar al rector cuando no se cumpla con la devolución.
- g. Proporcionar a los estudiantes los textos o libros que solicitan previa la presentación de la cédula estudiantil y la firma de responsabilidad en el registro respectivo, para que estos cumplan con las tareas de investigación dentro del plantel.
- h. Los estudiantes garantizados por un profesor, podrán solicitar en calidad de préstamo libros o textos hasta por 24 horas.

- i. Llevar formularios de control en el que deberán constar: título y autor, año de edición, fecha de préstamo, número de serie, firma del estudiante o profesor, número de cédula estudiantil y espacio de observaciones.
- j. Formar el catálogo de obras tanto en orden alfabético de autores como por títulos y materiales.
- k. Solicitar oportunamente la ejecución de bajas de enseres en desuso y participar en ellas.
- l. Participar en todo acto cívico, social, cultural y en todos los actos que el colegio intervenga.

DE LOS LABORATORIOS:

Art. 45 Cada uno de los laboratorios cuenta con un jefe responsable para controlar su utilización, conforme al horario establecido por las autoridades, este será designado por el consejo directivo.

Art. 46 Son deberes y atribuciones de cada jefe de laboratorio:

- a. Preparar con los profesores de área el material para las prácticas a los estudiantes de acuerdo con los programas correspondientes.
- b. Cuidar y conservar adecuadamente los instrumentos y enseres que forman parte del laboratorio.
- c. Presentar la lista de necesidades del laboratorio a las autoridades del plantel al inicio del año lectivo.
- d. Mantener un inventario actualizado de todos los bienes que son de su responsabilidad, y presentar periódicamente al guardalmacén o colector un informe de novedades que se presentaren en el desempeño de sus funciones.
- e. Entregar los bienes del laboratorio al finalizar el año lectivo al jefe respectivo mediante acta de entrega recepción.
- f. Participar en todo acto cívico, social, cultural y en todos los actos que el colegio intervenga.

g. Justificar su inasistencia o incumplimiento únicamente por enfermedad, calamidad doméstica comprobada, comunicando al rector de ser posible en forma anticipada o a más tardar dentro de las 48 horas después de producirse la inasistencia.

DEL CONSERJE:

Art. 47 Son deberes y atribuciones del conserje:

- a. Realizar el aseo de oficinas, aulas, laboratorios y las áreas designadas por las autoridades.
- b. Llevar y traer mensajes dentro y fuera de la institución.
- c. Eventualmente vigilar el edificio y otros bienes de la institución durante su jornada de trabajo.
- d. Transportar, máquinas, equipos y materiales para su utilización.
- e. Participar en seminarios de relaciones humanas y capacitación de acuerdo a sus funciones.
- f. Cumplir con las recomendaciones dadas por las autoridades del plantel.
- g. Mantener el ambiente de respeto a las autoridades, personal docente, docente, administrativo y padres de familia del plantel.

DEL GUARDIAN:

Art. 48 Son deberes y atribuciones del guardián:

- a. Mantener vigilancia de edificios, bienes públicos e instalaciones del plantel.
- b. Realizar periódicamente rondas de vigilancia en las áreas de su responsabilidad.
- c. Abrir y cerrar las puertas del plantel.

- d. Controlar y registrar los ingresos y salidas del personal y usuarios de la institución durante su jornada de trabajo.
- e. Entregar en inspección general todas las pertenencias que estuvieron bajo su cuidado, e informar las novedades que se han presentado, una vez finalizado el turno.
- f. Presentar el detalle de novedades diarias a su inmediato superior.
- g. Realizar labores de aseo y mantenimiento, cuando se requiera.
- h. Cumplir con las recomendaciones dadas por las autoridades del plantel.
- i. Participar en seminarios de relaciones humanas y de capacitación de acuerdo a sus funciones.

CAPITULO VII

DE LOS PROFESORES

Art. 49 Son deberes y atribuciones de los profesores, además de las establecidas en el Art. 139 del Reglamento General a la Ley de Educación:

- a. Asistir puntualmente a las clases, exámenes, juntas de áreas, juntas de cursos, comisiones, sesiones, y actos oficiales programados y convocados por las autoridades.
- b. Acoger las sugerencias del rector y vicerrector tendientes a mejorar el desenvolvimiento de las asignaturas.
- c. Buscar reemplazo cuando tenga que faltar a clases dos días o mas, o gozar de licencia, debiendo pagar de su sueldo las horas trabajadas, excepto las licencias otorgadas por el IESS. El reemplazante deberá ser previamente calificado y aceptado por el rector.
- d. Ejercer la docencia de acuerdo con los planes y programas vigentes para lo cual deberá presentar el plan anual de unidades, etc., en la fecha que dispongan las autoridades.

- e. Justificar su inasistencia o incumplimiento únicamente por enfermedad, calamidad doméstica comprobada; comunicando al rector de ser posible en forma anticipada, o a más tardar dentro de 48 horas después de producirse la inasistencia.
- f. Cooperar con su intervención oportuna y adecuada en conflictos disciplinarios que se suscitare entre los estudiantes sin tomar en cuenta a que curso pertenezca.
- g. Informar previamente al profesor guía la rectificación de notas en los cuadros de calificaciones siempre y cuando estas procedan y sean autorizadas por el Sr. Rector.
- h. Atender o llamar oportunamente a los representantes de los estudiantes para informarles sobre el aprovechamiento de su asignatura, conducta y otras novedades, la atención debe ser previa notificación de las fichas de control diario en el horario establecido para el efecto.
- i. Llevar a cada Junta de Curso su respectivo registro de calificaciones y asistencia, y conservarlo hasta la finalización del año lectivo.
- j. Informarse anticipadamente de los recursos didácticos audiovisuales, textos y libros que el plantel posee para la enseñanza de su asignatura.
- k. Disponer consultas e investigaciones a los estudiantes en aquellos textos, libros o videos que existan en la Biblioteca y videoteca del colegio, o en bibliotecas públicas con las recomendaciones del caso y de ser necesario.
- l. Participar obligatoriamente en actos culturales, sociales y deportivos mediante conferencias, charlas, concursos, eventos, actividades de grupo, etc. que con cualquier motivo les fueren asignados por las autoridades del colegio y comisiones respectivas.
- ll. Actualizar permanentemente sus conocimientos y metodología, con el fin de mejorar su desenvolvimiento docente.
- m. Colaborar activamente con el estudiante en la buena conservación de las instalaciones y los bienes del plantel.

n. Atender al estudiante que se presente a rendir examen trimestral pendiente, previo los trámites y dentro del plazo establecido por la ley, caso contrario, llevar esta novedad a la junta de curso del trimestre siguiente.

ñ. Concurrir a los actos cívicos, solemnes del colegio, exámenes trimestrales y los tres primeros días de la semana con traje formal, y al resto de las jornadas diarias de trabajo (jueves y viernes), con indumentaria adecuada, con el objeto de dar ejemplo de buena presentación y pulcritud a los estudiantes.

o. Otorgar todas las facilidades necesarias a los estudiantes, miembros de grupos especiales, deportivos o culturales, sin que esto perjudique en las calificaciones de su asignatura.

p. Cuidar de la puntualidad en los cambios de hora clase, con la convicción de que el ejemplo es la más eficaz enseñanza formativa.

Art. 50 Se prohíbe al personal docente del plantel:

a. Comercializar textos, revistas, hojas de exámenes u otro material pedagógico sin autorización escrita del rector del plantel.

b. Abandonar el colegio, aula de clases o laboratorios en horas laborables, a menos que tenga permiso del Rector, o deba cumplir una comisión oficialmente encomendada.

c. Descuidar sus horas laborables para atender asuntos extracurriculares.

d. Asistir a clases en estado etílico o transpirando alcohol, ya que va en desmerecimiento de la buena imagen que su profesión debe proyectar ante los estudiantes.

e. Concurrir al trabajo con inadecuada presentación personal.

f. Forma inadecuada de evaluar al estudiante en aprovechamiento y disciplina, así como el trato despótico del mismo.

g. Realizar actos de seducción y chantaje a estudiantes y madres de familia que fueren comprobados.

h. Violar las leyes y reglamentos de la educación.

- i. Formar actos de discordia entre el personal directivo, docente, administrativo y de servicios o demuestren falta de respeto a la autoridad o entre compañeros.
- j. Usar indebidamente los recursos económicos de los diferentes cursos o grupos especiales.
- k. Realizar actividades, cursos y seminarios a los estudiantes y aspirantes a ingresar al plantel, con fines de lucro personal.

DE LAS SANCIONES:

Art. 51 El personal docente será sancionado según el grado de las faltas cometidas, de acuerdo a lo que indican los artículos 32 al 34 del de la Ley de Carrera Docente y el art. 120 del Reglamento General a la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional.

Art. 52 El personal administrativo y de servicios será sancionado según el grado de las faltas cometidas, de acuerdo a lo que indican los Art. 72 al 88 Capítulo V del Régimen Disciplinario del Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.

DE LOS PREMIOS Y DISTINCIONES:

Art. 53 A más de los estímulos contemplados en el Art. 31 de la Ley de Carrera Docente y Art. 115 del Reglamento General a la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional, el colegio otorgará menciones honoríficas y otros reconocimientos especiales anuales al personal docente, administrativo y de servicios:

- a. Por cumplir 10, 15, 20 y 25 años de servicios ininterrumpidos en el colegio.
- b. Por haberse distinguido por su espíritu de trabajo y cooperación, como también por sus méritos personales
- c. Por haberse distinguido por su trabajo, iniciativa y colaboración en los grupos especiales y en general en las tareas extracurriculares, durante el año lectivo recibirá la distinción como “El servidor mas destacado del año”.

.CAPITULO VIII

DE LAS COMISIONES PERMANENTES

Art. 54 Las comisiones permanentes son organizaciones creadas por el Consejo Directivo de conformidad con el Art. 107 literal f. del Reglamento General a la Ley de Educación, a fin de que actúe en funciones específicas que beneficien a las actividades académicas y administrativas del plantel, además ejercerán actividades de apoyo a todos los niveles de la institución, su tarea es de planificar, coordinar, asesorar, informar y ejecutar.

a. Serán miembros de las Comisiones Permanentes los profesores titulares designados por el Consejo Directivo por un año lectivo, pudiendo ser reelegidos pasando un periodo.

b. Las comisiones estarán integradas por profesores titulares de los cuales se nombrará un presidente y secretario.

c. El secretario de cada comisión está obligado a llevar un libro de actas y documentos, así como enviar por escrito las resoluciones, actuaciones e informes en forma oportuna al Vicerrector y demás autoridades correspondientes.

d. El presidente convocará a sesiones de acuerdo a la planificación y cronogramas de actividades, con 48 horas de anticipación, o a pedido expreso del vicerrector, para el efecto previamente elaborará el orden del día.

e. La asistencia es de carácter obligatorio para los miembros de las comisiones permanentes, así como las tareas asignadas. Caso contrario el rector procederá a sancionarlo previo informe del presidente de la comisión.

f. Los miembros de las diferentes comisiones estarán obligados a mantener armonía entre si y con los profesores, autoridades, personal administrativo y de servicios, para salvaguardar la buen imagen del plantel, tanto interna como externa.

g. En caso de producirse inconvenientes o controversias dentro de las comisiones entre los miembros de una comisión con otra, el caso será

conocido por el rector en primera instancia y por el consejo directivo en segunda y definitiva instancia quien resolverá lo pertinente-.

h. Inhibirse de solicitar, adquirir o recibir a título personal bienes, materiales o prestaciones de servicios. Toda adquisición o donación será hecha de conformidad como lo mandan las leyes respectivas e ingresar a través de colectoría a los inventarios del plantel.

i. Abstenerse de responsabilizar a los estudiantes de actividades o programas de difícil realización, para lo cual no han estado debidamente preparados o no disponen de tiempo, ni condiciones apropiadas para cumplirlas.

Art. 55 Las comisiones permanentes que funcionaran en el plantel son:

.Pedagógica

.Finanzas

.Social Cultural

.Horarios

.Disciplina

.Deportes

.Prensa y Relaciones Públicas

.Aseo y Ornato

.Banda de Guerra

.Inventarios

COMISION PEDAGÓGICA:

Art. 56 La comisión pedagógica estará representada por un funcional elegido por el consejo directivo, la vicerrectora, el coordinador del departamento de orientación vocacional y bienestar estudiantil, y los directores de cada una de las áreas existentes en el plantel.

COMISION DE FINANZAS:

Art. 57 Son deberes y atribuciones de la comisión de finanzas:

- a. Realizar arquezos sorpresivos de todos los fondos y valores en efectivo para su debido resguardo, constatación física de inventarios para consumo interno, activos fijos y especies valoradas emitidas.
- b. Esta comisión estará presidida por un miembro del Consejo Directivo.
- c. Cumplirán sus tareas por lo menos una vez al año o cuando el consejo directivo lo crea conveniente.
- d. Presentar informes de resultados por escrito para consideración del consejo directivo con sus respectivas conclusiones y recomendaciones para salvar responsabilidades.
- e. Cumplir a cabalidad e idóneamente las tareas encomendadas, para el efecto solicitará a las autoridades y funcionarios toda la información y materiales necesarios.
- f. Sugerir que todas las informaciones, documentos, datos, y otros se mantengan dentro de los aparatos magnéticos e impresos.
- g. Revisar y evaluar sistemas y procedimientos de control interno como lo disponen los reglamentos del sector público.
- h. Sugerir la capacitación permanente del personal de colecturía, así como del consejo directivo, asistiendo a cursos dictados por la contraloría general y la adquisición de libros actualizados.
- i. Cumplir con las demás disposiciones del consejo directivo.

COMISION SOCIAL CULTURAL:

Art. 58 Son deberes y atribuciones de la comisión social cultural:

- a. Planificar, organizar, coordinar, dirigir y participar en todos los actos sociales culturales, ceremoniales, conmemoraciones cívicas y otros afines que la institución se proponga realizar, o por iniciativa propia aprobado por las autoridades.
- b. Elaborar los programas y cronogramas y someterlos a consideración del consejo directivo para su aprobación y ejecución.
- c. Presentar informes oportunos de la planificación y ejecución, de los programas a las autoridades para las observaciones y correcciones respectivas.
- d. Recabar por todos los medios posibles a su alcance los recursos económicos y materiales para la realización de los programas y actividades sociales previstas.
- e. Coordinar las actividades de esta comisión con la comisión deportes, la asociación estudiantil y el comité central de padres de familia de acuerdo al evento.
- f. Dar a conocer oportunamente y empleando todos los medios posibles las actividades y programas que se van a realizar, a los profesores, estudiantes, padres de familia y a la comunidad en general.
- g. Cumplir con las demás disposiciones emanadas por las autoridades.

COMISION DE HORARIOS:

Art. 59 Son deberes y atribuciones de la comisión de horarios:

- a. Elaborar al término del año lectivo el horario regular de asignaturas valido para el siguiente periodo lectivo, y ponerlo a consideración del H. Consejo Directivo para su aprobación definitiva.

- b. Elaborar los horarios para exámenes trimestrales y supletorios de acuerdo a las normas establecidas por las autoridades del plantel.
- c. Revisar el horario en vigencia cuando este necesite cambios por problemas pedagógicos, siempre que sea autorizado por el H. Consejo Directivo.
- d. Cumplir con las demás disposiciones emanadas por las autoridades.
- e. Presentar un informe de las novedades de indisciplina de los estudiantes en el rectorado del plantel, una vez finalizado el año lectivo.

COMISION DE DISCIPLINA:

Art. 60 Son deberes y atribuciones de la comisión de disciplina:

- a. Conocer, investigar y analizar los problemas disciplinarios o de conducta de los estudiantes; los que se produzcan dentro del plantel o fuera de él, ya sean por propia iniciativa o por denuncias documentadas.
- b. Informar, asesorar y emitir posibles soluciones sobre problemas disciplinarios y de conducta de los estudiantes, para que las autoridades del plantel o a quien corresponda, ejecuten las acciones que fueren de ley.
- c. Elaborar el plan de acción y estrategias para el año lectivo tendiente a mantener el orden, la disciplina y el respeto dentro del plantel, el mismo que será conocido y aprobado por el Consejo Directivo, quien dispondrá las observaciones y su ejecución.
- d. Procurar por todos los medios posibles mantener un ambiente disciplinario de orden, trabajo y respeto dentro del plantel, estimulando y motivando a todo el personal docente y docente, con el fin de lograr proyectar una buena imagen de la institución interna y eterna.
- e. Sesionar una vez por mes y cuando el rector convoque en caso de existir conflictos disciplinarios.

COMISION DE DEPORTES:

Art. 61 Son deberes y atribuciones de la comisión de deportes:

- a. Planificar, organizar, coordinar, dirigir y participar en todas las actividades de cultura física, deportes, recreación y otras a fines con la institución, tanto internas como externas dispuestas por las autoridades.
- b. Elaborar los programas y cronogramas y someterlos a consideración del vicerrectorado y consejo directivo para su aprobación y ejecución.
- c. Presentar informes oportunos de la planificación y ejecución, de los programas a las autoridades para las observaciones y correcciones respectivas.
- d. Coordinar las actividades de esta comisión, con la asociación estudiantil y el comité central de padres de familia de acuerdo al evento.
- e. Dar a conocer oportunamente y empleando todos los medios posibles las actividades y programas que se van a realizar, tanto a los profesores, estudiantes, padres de familia y comunidad en general.
- f. Organizar y dirigir bajo su estricta responsabilidad todos los programas de campeonatos deportivos, concursos recreativos, desfiles cívicos escolares, cambio de abanderados y juramento a la Bandera.
- g. Planificar y organizar la participación del plantel en los eventos deportivos intercolegiales e interinstitucionales.
- h. Incentivar en los estudiantes la cultura física como una importante disciplina para mantener cuerpo sano y mente sana, dentro y fuera del plantel.
- i. Cuidar de los departamentos asignados a esta comisión así como de los implementos deportivos y otros materiales, responsabilizarse por ellos, facilitarlos para las prácticas deportivas e incrementarlos si fuere posible.
- j. Procurar no interferir en las actividades docentes de otras especialidades, para evitar la comisión coordinará o buscará los momentos más adecuados para las prácticas, ensayos, o realizaciones de las actividades deportivas y otras.

k. Aceptar las sugerencias observaciones y recomendaciones positivas, de las autoridades, profesores, padres de familia y estudiantes referentes a las actividades deportivas y otras que tienen que ver con esta comisión.

l. Formar y preparar las selecciones de los estudiantes en las diferentes disciplinas deportivas aprovechando sus capacidades y aptitudes.

ll. Cumplir con las demás disposiciones emanadas por las autoridades, ley de educación física, deportes y recreación.

PRENSA Y RELACIONES PÚBLICA:

Art. 62 Son deberes y atribuciones de la comisión de prensa y relaciones públicas:

a. Propender a mantener las buenas relaciones de amistad y compañerismo entre maestros, educandos y la comunidad así como proyectar la buena imagen de la institución en todo instante y en todos los niveles.

b. Planificar, organizar tareas, charlas, actividades varias, campañas promocionales, concursos, programas, cronogramas de trabajo y someterlos a consideración del Consejo Directivo para su aprobación y ejecución.

c. Difundir por todos los medios posibles las actividades y programas organizados por el plantel dentro y fuera de el.

d. Conseguir espacios radiales o periodísticos para que las autoridades o profesores den a conocer alguna programación especial que el plantel ha planificado.

e. Supervisar y coordinar la publicación de periódicos murales, revistas, folletos y otros.

f. Elaborar cronogramas de cumpleaños y onomásticos de autoridades, profesores, personal administrativo y de servicios.

g. Promover campaña de motivación, concientización, reflexión, de amor, paz y trabajo, para levantar el ánimo, la autoestima, eliminar las sugerencias, las malas costumbres y el desánimo.

COMISIÓN DE ASEO Y ORNATO:

Art. 63 Son deberes y atribuciones de la comisión de aseo y ornato:

a. Fomentar la realización de mingas de limpieza e higienización del establecimiento y su contorno, realizar fumigaciones, colocar recipientes para desperdicios, mantener adecuadamente los jardines, eliminar la basura y evitar la contaminación.

b. Lograr un apropiado uso del agua potable y de los implementos de trabajo de la comisión.

c. Incentivar en los estudiantes normas de higiene personal, institucional y ambiental por medio de charlas, conferencias, videos y otros.

d. Instalar en los predios del plantel slogan, carteles, murales, afiches para conseguir la concientización del estudiante en el mantenimientos del aseo, ornato y el buen uso de los bienes en las aulas de clases, patios, servicios higiénicos y otros.

e. Realizar campañas promocionales de higiene, aula mejor arreglada y otras para lograr que cada una tenga el rincón de aseo con sus respectivos implementos y una mejor presentación.

f. Planificar y elaborar el programa para celebrar el día del medio ambiente. Someterlo a consideración de las autoridades para su aprobación y ejecución.

g. Solicitar la participación directa de los profesores del área de ciencias naturales.

h. Conseguir por todos los medios posibles que los predios del plantel se mantengan libres de malezas durante todo el año.

i. Lograr por medio de las autoridades o comité central de padres de familia, la reparación integral de las reparaciones de agua potable y servicios higiénicos, para su correcto funcionamiento.

j. Conseguir por iniciativa propia o por medio de autoridades, la pintada total o parcial del edificio del plantel, pavimentaciones de patios, adoquinamiento o cualquier otra forma que conlleve a evitar el polvo y el lodo en los predios de la institución.

COMISIÓN DE BANDA DE GUERRA:

Art. 64 Son deberes y atribuciones de la comisión de banda de guerra:

a. Presentar el plan de trabajo a las autoridades pertinentes, referente a la motivación cívica y participación a los desfiles cívicos estudiantiles del medio peninsular.

b. Seleccionar y adiestrar al inicio del año lectivo a un grupo de estudiantes para entonar los instrumentos de banda de guerra.

c. Presentar informe al término del año lectivo sobre la planificación cumplida y la conservación de los instrumentos.

COMISIÓN DE INVENTARIOS:

Art. 65 Son deberes y atribuciones de la comisión de inventarios:

a. Presentar el plan de trabajo a las autoridades respectivas.

b. Mantener reuniones periódicas por lo menos una vez por trimestre con el colector del plantel, con el fin de obtener información de las adquisiciones de bienes muebles e inmuebles realizadas durante el año.

c. Actualizar los inventarios al inicio y finalización del año lectivo, o cuando el Consejo Directivo lo solicite.

d. Cumplir a cabalidad e idóneamente las tareas encomendadas, para el efecto solicitará a las autoridades y funcionarios toda la información y materiales necesarios.

e. Informar al Consejo Directivo de las novedades que se presenten en el transcurso del año lectivo.

CAPITULO IX

DE LOS ESTUDIANTES

Art. 66 Son estudiantes quienes después de haber obtenido matrícula se hallaren asistiendo al establecimiento educativo.

DE LA ADMISIÓN DE LOS ESTUDIANTES:

Art. 67 La admisión de los estudiantes al octavo año de educación básica estará sujeta al cumplimiento de los siguientes requisitos

- a) Certificado de haber terminado el nivel primario,
- b) Partida de nacimiento,
- c) Certificado de salud.

Art. 68 La admisión de estudiantes de otros establecimientos se efectuará con el visto bueno del rector, previo un examen exhaustivo de sus antecedentes en aprovechamiento y conducta, de igual manera a los estudiantes que repitan el año en el plantel.

DE LOS DEBERES:

Art. 69 Son deberes de los estudiantes, además de lo establecido en el Art. 141 del Reglamento General a la Ley de Educación:

- a) Cuidar su presentación e higiene personal.
- b) Usar correctamente el uniforme del plantel tanto en jornada diaria de clases como exámenes, desfiles, actos cívicos, y demás solemnidades organizadas y adquiridas por el plantel.

DE LOS DERECHOS:

Art. 70 Son derechos de los estudiantes, además de lo establecido en el Art. 142 del Reglamento General a la Ley de Educación.

- a. Tener un representante legal.
- b. Solicitar permisos de inspección general en caso de síntomas de enfermedad o calamidad doméstica imprevista y justificar por medio del representante legal el referido permiso.
- c. Ausentarse de clases con permiso del profesor e inspector para cumplir con actividades extraordinarias del plantel, siempre y cuando atañen a su formación física, cultural o intelectual.
- d. Apelar por escrito por medio del representante legal, en primera instancia ante la autoridad superior del plantel, sanciones disciplinarias, o promedios de bajo rendimiento que considere de injusta aplicación.

DE LA ASISTENCIA:

Art. 71 Con la finalidad de llevar un eficiente control de la inasistencia de los estudiantes, el personal docente deberá cumplir con los siguientes documentos:

- a. Llevar un registro de asistencia diaria de los estudiantes por asignatura.
- b. El profesor inspector llevará un control de asistencia de los estudiantes, ya sea a clases, actos solemnes, actos cívicos, desfiles, actos deportivos y demás actos oficialmente convocados por las autoridades del plantel.
- c. La inasistencia de los estudiantes será notificada inmediatamente a su representante legal, para su justificación, ante el inspector de curso. En caso de que la inasistencia exceda de dos días laborables, el representante del estudiante deberá justificarla ante el inspector general del plantel.
- d. Si cuyas faltas justificadas del estudiante excediere del 25% del total de horas de clases dictadas en el año lectivo, en una o más asignaturas, perderá el año.

Para este cómputo, una falta injustificada se contabilizará como dos justificadas.

Solo en caso de enfermedad debidamente comprobada que impida al estudiante concurrir al establecimiento, la junta de profesores de curso podrá extender el cómputo señalado hasta el 30%.

e. Iniciadas las clases, el estudiante no podrá abandonarlas y de hacerlo, sin el permiso de inspección, incurrirá en faltas injustificadas a todas las clases de ese día.

DE LAS PROHIBICIONES:

Art. 72 Además de lo que consta el Art. 144 del Reglamento General a la Ley de Educación, se prohíbe a los estudiantes:

a) Visitar con el uniforme del plantel lugares públicos como: parques, cines, salas de baile, barras, salas de juego, bares o cualquier otro lugar que atente contra la moral y el buen nombre del plantel.

b) Teñirse el cabello (varones y señoritas), o usar maquillaje, adornos y esmalte de uñas (señoritas).

c) Realizar rifas, comercio de golosinas, o fiestas dentro de la institución, sin la autorización del rector.

d) Portar objetos de valor o que no guarden relación con la actividad educativa.

e) Permanecer en el aula de clases durante el receso.

f) Descuidar su aseo personal.

g) Lucir el uniforme incompleto.

h) Lanzar desperdicios en el patio o aula.

i) Presentar actitud de irrespeto o atentatorio contra los símbolos patrios.

j) Realizar actos de hurto dentro y fuera del plantel.

k) Realizar daños en la propiedad escolar.

l) Agresión física y verbal en contra de sus profesores, compañeros y comunidad en general dentro y fuera del plantel.

ll) Abandonar el plantel sin autorización.

m) Sustituir al representante legal, por una persona ajena a esa responsabilidad.

n) Escribir frases obscenas en las paredes, mobiliario, textos, etc.

ñ) Realizar actividades con fines de lucro.

DE LAS SANCIONES:

Art. 73 Los estudiantes serán sancionados según lo dispone el Art. 270 del Reglamento General a la Ley de Educación de acuerdo a la gravedad de las faltas, y respetando lo que dispone del Código de la Niñez y la Adolescencia.

Art. 74 En caso de incumplimiento o transgresión de las disposiciones reglamentarias, por parte de los estudiantes, individual o colectiva, se aplicará una de las siguientes sanciones, de acuerdo con la gravedad de la

a) falta.

b) AMONESTACION PRIVADA, por el profesor o inspector de curso.

c) Amonestación escrita, por parte del inspector general.

d) Rebaja prudencial de la nota trimestral de disciplina impuesta por la junta de curso,

e) Negación de matrícula para el próximo año escolar en el mismo plantel, impuesta por el rector.

f) Aplazamiento del examen del tercer trimestre o de grado hasta en tres materias, resuelta por el rector, previo informe de la junta de curso;

g) Separación del colegio, por el resto del año lectivo, decretada por el rector.

h) Separación del colegio y negación de matrícula para el siguiente año lectivo, impuesto por el consejo directivo.

Art. 75

DE LAS FALTAS LEVES: Se consideraran como faltas leves las siguientes, las mismas que serán sancionadas de acuerdo a lo que dispone el Art. 270 del Reglamento General a la Ley de Educación literales a, b y c.

- a) Atrasos y faltas injustificadas.
- b) Descuido en el Aseo personal.
- c) Formar escándalos o ruidos innecesarios en las aulas, biblioteca, laboratorios y pasillos.
- d) Lucir uniforme incompleto.
- e) No guardar la postura adecuada en la formación.
- f) Lanzar desperdicios en el patio o aulas, pasillos.
- g) Lucir uniforme incompleto.
- h) No guardar la postura adecuada en la formación.
- i) Lanzar desperdicios en el patio o aulas.

DE LAS FALTAS GRAVES:

Se consideraran como faltas graves las siguientes, las mismas que serán sancionadas de acuerdo a lo que dispone el Art. 270 del

- a) Reglamento General a la Ley de Educación, literales d, e, f y g.
- b) Actitud irrespetuosa o atentatoria contra los emblemas Patrios.
- c) Actitud irrespetuosa en Actos Cívicos y Culturales.
- d) Actitud irrespetuosa y atentatoria contra la integridad moral o física de las autoridades, personal docente, administrativo, de servicios, docente y comunidad en general.

- e) Conducta vulgar con expresiones verbales degradantes dentro y fuera del plantel.
- f) Falta de honradez en las actividades escolares.
- g) Hurto dentro y fuera del plantel.
- h) Irrespeto a la propiedad ajena, dentro y fuera del plantel.
- i) Daño a la propiedad escolar.
- j) Desacato y actitud alevosa a las órdenes de correctivos disciplinarios emitidos por las autoridades, profesores o inspectores.
- k) Escribir frases obscenas en las paredes, mobiliario, textos, etc.
- l) Cometer actos reñidos con la moral y buenas costumbres.
- ll) Agresión verbal o física en contra de los compañeros.
- m) Abandonar el colegio sin autorización.
- n) La sustitución del representante legal, por una persona ajena a esa responsabilidad.
- ñ) También se considera falta grave a la frecuente reincidencia de las faltas leves.

Art. 77 Las sanciones se darán a conocer en junta de curso ordinaria previo el informe presentado por el inspector de curso.

DE LAS ORGANIZACIONES ESTUDIANTILES:

Art. 78 Con el fin de fortalecer la formación integral de la personalidad de los estudiantes se establecerán en el colegio, organizaciones estudiantiles encaminadas al cultivo de los valores éticos, estéticos, cívicos, científicos y el fortalecimiento del espíritu cooperativista, con la dirección del rector y de los profesores designados para el efecto.

Art. 79 Las organizaciones estudiantiles se conformaran, tanto a nivel del curso como del establecimiento, de acuerdo con las prácticas democráticas,

reconociendo los méritos morales, intelectuales, y de rendimiento de los estudiantes que habrán de ser elegidos para ejercer dignidades.

Art. 80 Son organizaciones estudiantiles del Colegio Fiscal "LA LIBERTAD":

- a. El Consejo de Curso.
- b. La Asociación Estudiantil.

DEL CONSEJO DE CURSO:

Art. 81 Los Consejos de Curso son las asociaciones de estudiantes que pertenecen a un mismo curso, organizados para el ejercicio de la vida reglada por las normas constitucionales, la resolución de problemas comunes y el desarrollo de actividades de orientación grupal.

Art. 82 Son objetivos del consejo de curso:

- a) Contribuir a una positiva adaptación de los estudiantes a la vida escolar, familiar y social.
- b) Fomentar y practicar los principios de nacionalidad y formar hábitos de carácter cívico.
- c) Participar en forma activa y directa en la solución de los problemas del curso.
- d) Desarrollar en los educandos los valores de responsabilidad, honradez, lealtad, solidaridad, tolerancia y respeto mutuo.
- e) Conocer y aprovechar las diferencias individuales de los estudiantes para lograr un mejor rendimiento académico y un positivo desenvolvimiento emocional, social y vocacional; y,
- f) Propiciar el mejoramiento continuo de las relaciones interpersonales de los educandos entre sí, con sus profesores y autoridades del plantel.

Art. 83 Son funciones del consejo de curso:

a.-De la asamblea general

- Conocer y resolver los problemas y asuntos de interés general.
- Aprobar los planes de trabajo o informe de la directiva y los comités
- Evaluar las actividades

b.- De la directiva

- Preparar los planes de trabajo y asuntos que deben ser conocidos por la asamblea general.
- Evaluar las actividades.
- Presentar informes a la asamblea general.

Art. 84 Los Consejos de Cursos estarán sujetos a lo que indican los Art. 28 y 29 del Reglamento de las Organizaciones Estudiantiles.

DE LA ASOCIACION ESTUDIANTIL:

Art. 85 La asociación estudiantil es un organismo conformado por los representantes de los estudiantes, elegidos por votación universal, directa y secreta.

Art. 86 Son objetivos de la asociación estudiantil:

- a) Lograr mantener el prestigio y buen nombre del plantel.
- b) Fomentar una amplia participación de los alumnos en las labores educacionales mediante actividades de carácter cívico, cultural, social y deportivo; y,
- c) Desarrollar actitudes, conductas y hábitos socialmente aceptados como cortesía, cooperación, tolerancia, responsabilidad, participación positiva en la sociedad y otros.

Art. 87 Son funciones de la asociación estudiantil además de las establecidas en el Art. 41 del Reglamento de las Organizaciones Estudiantiles:

- a) Presentar al Honorable Consejo Directivo el Plan Anual de trabajo, acorde con el cronograma general del colegio.
- b) Entregar un informe trimestral al H. Consejo Directivo sobre las actividades realizadas durante el trimestre que fenece.
- c) Rendir a las autoridades pertinentes el respectivo informe económico cuando éstos lo solicitaren.
- d) Presentar al Honorable Consejo Directivo un proyecto de estatutos que regirá la vida de la organización estudiantil.
- e) Participar activamente en las tareas del colegio y de la comunidad, en todos los eventos programados, más aún cuando las necesidades del colegio y la comunidad lo exigieran.
- f) Solicitar el apoyo total de las autoridades del Colegio y de la comunidad para realizar sus actividades, siempre que no se interrumpa la marcha normal de las tareas curriculares.

Art. 88 La asociación estudiantil estará sujeta a lo que indican los Art. 42 al 51 del Reglamento de las Organizaciones Estudiantiles.

DE LOS GRUPOS ESPECIALES:

Art. 89 Son grupos especiales del Colegio Fiscal "LA LIBERTAD":

- a) La banda de guerra.
- b) Selecciones de las disciplinas deportivas de fútbol, atletismo, básquet, fútbol, cheerleaders, volley ball.
- c) Clubes de ciencias, química, biología, física, matemáticas, estudios sociales.
- d) Coro.
- e) Folclore y cultura.
- f) Cruz roja.

Los Grupos Especiales han sido conformados con el objeto de proyectar la labor del colegio hacia la comunidad y fortalecer la formación humana de los estudiantes, para lo cual estarán sujetos a lo que indican los Art. 85 y 86 de este reglamento, que refiere a los objetivos y funciones de las organizaciones estudiantiles.

DE LOS PREMIOS Y DISTINCIONES:

Art. 91 El Colegio Fiscal “LA LIBERTAD” otorga medalla y mención de honor al mejor estudiante y bachiller anualmente, en la sesión solemne de Aniversario de la institución.

Art. 92 Para ser acreedor a medallas y menciones de honor, los estudiantes deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a) Haber iniciado y culminado ininterrumpidamente sus estudios en el Colegio
- b) Haber alcanzado el mejor promedio de aprovechamiento y de conducta durante el año lectivo.
- c) Haberse distinguido por su espíritu de trabajo y cooperación, como también por sus méritos personales, en beneficio de la institución.
- d) Haberse destacado participando en eventos culturales y deportivos.

CAPITULO X

DE LOS PADRES DE FAMILIA

Art. 93 Son deberes y atribuciones de los padres de familia o representantes:

- a. Concurrir personalmente al colegio a matricular a sus representados y firmar el acta de matrículas correspondiente, o en su defecto emitir un poder a otra persona para que reemplace al representante (previa autorización del rector).

- b. Revisar diariamente el cumplimiento de las tareas y trabajos que su representado debe realizar en cada asignatura.
- c. Concurrir con frecuencia al Colegio para informarse sobre el desempeño de su representado, tanto en el rendimiento como en conducta.
- d. Presentarse al Colegio de manera puntual cuando fuere citado por el Profesor Guía, Profesor de asignatura, inspector de curso o autoridades del Plantel.
- e. Informar de inmediato al Departamento de Bienestar Estudiantil, de cualquier novedad en el comportamiento o la salud de su representado.
- f. Justificar personalmente o por escrito la inasistencia a clases y atraso de su representado.
- g. Colaborar en la medida de sus posibilidades con las actividades del Colegio y los fines que persigue.
- h. Presentar por escrito cualquier reclamo relativo con su representado, sujetándose a lo establecido en el Reglamento de Educación.
- i. Concurrir a todos los actos programados por el Colegio.

DE LOS COMITES DE CURSOS:

Art. 94 Los padres de Familia se organizan en Comités de curso o paralelo.

El directorio estará constituido por el presidente, vicepresidente, el tesorero y tres vocales. Actuará como secretario el profesor guía. Su objetivo será el de colaborar para el mejor cumplimiento para los fines educativos. Este comité no podrá interferir en la toma de decisiones administrativas, o técnicas del establecimiento.

Además serán elegidos por una sola vez en sus funciones sin derecho a reelección.

Art. 95 Son funciones de los Comité de curso:

- a) Aportar con sus fondos al mejoramiento pedagógico del establecimiento de acuerdo a la planificación coordinada con las autoridades del plantel.
- b) Las actividades que se realicen en cada curso con fines económicos se realizarán previo conocimiento del Sr. Rector del plantel.
- c) Depositar los fondos provenientes de actividades del curso en una cuenta de ahorros a nombre del curso bajo la responsabilidad del presidente y tesorero.
- d) Asistir a las Asambleas cuando son convocados.

DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA:

Art. 96 El Comité de Padres de Familia estará constituido con los presidentes de los comités de cada paralelo, entre quienes se elegirá presidente, vicepresidente y tres vocales; el secretario será el titular del establecimiento; y el tesorero el colector del mismo. El rector, el vicerrector y el inspector general, integrarán el comité como miembros natos.

Art. 97 Son funciones del Comité Central de Padres de Familia además de lo que consta en el Art. 150 del Reglamento General a la Ley de Educación:

- a. Contribuir al sostenimiento económico para el personal docente, administrativo y de servicios que hicieren falta en el cumplimiento de los objetivos del Colegio, hasta que el estado nombre el personal correspondiente.
- b. Canalizar los fondos recaudados hacia el mejoramiento material del colegio.
- c. Rendir informe económico trimestral y anual al rector y al H. Consejo Directivo del plantel.
- d. Asistir a las Asambleas del Comité de Padres de Familia cuando sean convocadas.

CAPITULO XI

DE LAS FIESTAS Y EXCURSIONES

Art. 98 Conforme a lo establecido en el Art. 322 de la Ley de Educación, las fiestas y excursiones, como actividades de carácter educativo, recreativo y con fines de fomentar los sentimientos de nacionalidad, se podrá realizar bajo los siguientes requisitos:

a) Autorización del rector, previa la presentación de una solicitud por escrito firmada por el profesor guía de curso, y el presidente del mismo, acompañado de un informe de los recursos y financiamiento con que cuenta el paralelo; destino de los fondos que se recauden. En el caso de las fiestas y eventos pagados, lugar en que se realizaran y demás detalles.

b) Toda fiesta, evento social, cultural o deportivo que organice un curso, deberá ser planificado por el profesor guía y contará con su presencia obligatoria, la del inspector de curso y por lo menos 3 padres de familia.

c) Para autorizar una excursión de fin de año, el rector exigirá: Solicitud firmada por el profesor guía y el presidente del curso que contenga:

1. Informe detallado de los recursos económicos y financieros con los que el curso cuenta.

2. Autorización firmada por los Padres de Familia de los estudiantes que realizaran la excursión.

3. Itinerario y Presupuesto de gastos de viaje y estadía.

4. Propósitos educativos y culturales de la excursión, tiempo de duración y fecha de retorno.

5. Nómina de los profesores, inspectores y padres de familia que acompañaran a los estudiantes además del profesor guía.

d) Todo lo recaudado por el curso durante el año será destinado al mejoramiento material del colegio.

CAPITULO XII

DEL ABANDERADO Y JURAMENTO A LA BANDERA

Art. 99 La elección del Abanderado, Portaestandarte, Escoltas y acto de Juramento a la Bandera se sujetará a lo que indica el acuerdo N° 2197 del Reglamento para la elección del abanderado.

Art.100 Para hacerse acreedor a las distinciones de abanderado, portaestandarte o escolta, el estudiante deberá cumplir con los siguientes requisitos:

a) Ser ecuatoriano por nacimiento o naturaleza.

b) Estar legalmente matriculado y asistiendo normalmente a clases.

c) Obtener más alto puntaje como resultado de la suma de promedios globales de promoción del octavo año de educación básica al segundo de bachillerato.

d) Haber obtenido una calificación promedial mínima equivalente a muy buena en conducta en cada uno de los años.

e) En caso de existir igualdad de puntaje para la elección de cualquiera de estas dignidades, se considerará al estudiante que haya realizado los estudios desde su inicio en el nivel medio en el plantel, o durante mayor antigüedad, y en caso de mantenerse la igualdad, serán condecorados todos los estudiantes que mantengan la igualdad de puntaje máximo.

Art. 101 De acuerdo con los puntajes obtenidos se asignarán las distinciones:

Primer puesto: Abanderado del pabellón nacional.

Segundo puesto: Portaestandarte del establecimiento.

Tercero y cuarto puesto: Escoltas del pabellón nacional.

Quinto y sexto puesto: Escoltas del estandarte del plantel.

Art. 102 Para el estudio del récord estudiantil se conformará una comisión integrada así:

. Rector del plantel, que la presidirá.

. Dos delegados del Consejo directivo del plantel.

. Presidente del comité central de padres de familia; y

. Representante de la asociación estudiantil.

Art. 103 La proclamación del abanderado se realizará en acto solemne, el día 26 de septiembre.

Art. 104 El rector entregará por escrito, constancia de la distinción honorífica alcanzada por los estudiantes elegidos como abanderado, portaestandarte y escoltas.

CAPITULO XIII

DE LOS BARES

Art. 105 Los encargados del bar se basarán a las siguientes normas, además de las cláusulas establecidas en el contrato escrito que firma al inicio del año lectivo en conjunto con la autoridad del plantel:

a. El bar o bares del colegio serán administrados por personas que no tengan ningún vínculo hasta el segundo grado de consanguinidad familiar con directivos del plantel.

b. Para la administración de los bares se convocará a concurso de oferta 30 días antes del inicio del año lectivo.

c. El resultado del concurso se hará conocer 15 días antes del inicio del año lectivo.

d. Se dejará constancia de lo actuado en sesión extraordinaria del Consejo Directivo.

CAPITULO XIV

DE LOS INGRESOS EXTRAPRESUPUESTARIOS

Art. 106 Los ingresos extra presupuestarios del Colegio La Libertad están definidos por los siguientes conceptos:

a) Matrículas ordinarias y extraordinarias.

b) Derechos de exámenes del tercer trimestre.

c) Derechos de exámenes supletorios.

d) Derecho de exámenes de grado.

e) Solicitudes varias.

f) Solicitud de exámenes atrasados.

g) Arrendamiento de bar.

h) El valor de los cuatro primeros conceptos están definidos en el Art. 277 del Reglamento General a la Ley de Educación vigente; los siguientes conceptos serán definidos por el H. Consejo Directivo anualmente y el último concepto será definido de acuerdo al concurso de oferta para arriendo del bar.

APÉNDICE 6. ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sr. (a) Gestores Educativos:

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

INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo-----

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

Marque con una X la opinión 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 ()

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

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupo de trabajo ()

d. Trabajan individualmente ()

e. Otros (indique cuáles) -----

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

a. El número de miembros en la institución ()

b. Los resultados obtenidos en la institución ()

c. El valor y tiempo empleados en la institución ()

d. Otros (especifique)

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

SI (_____) NO (_____)

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

a) Director ()

b) Rector ()

c) Consejo Directivo ()

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

SI (_____) NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	Desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades			

	programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

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

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

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

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

LA PREGUNTA 12, 13 Y 14 DEBE SER RESPONDIDA 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. Una reingeniería de procesos (____)

b. Plan estratégico (____)

c. Plan operativo Anual (____)

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

APÉNDICE 7. 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.

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 educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal 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.			

APÉNDICE 8. ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

CA 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 el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: **Urbano** () **Rural** ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

2. 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 escuchan 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 quien decide qué se hace en esta clase				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el				

APÉNDICE 9. ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Padre de familia:

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 tres 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.

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	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector toma en cuenta las opiniones de los padres de familia.			
2. Las autoridades involucran a los padres de familia para que colaboren en el desarrollo de las actividades educativas.			
3. Los padres de familia realizan gestiones tendientes a mejorar las condiciones materiales del establecimiento.			
4. Las autoridades hacen participar a los padres de familia en las comisiones designadas.			
5. Las autoridades motivan a los padres de familia a que se interesen por los problemas de sus hijos en el colegio.			
6. Los padres de familia inculcan valores y principios a sus hijos			
7. Los padres de familia contribuyen con las autoridades y docentes en fomentar el respeto en sus hijos.			
8. Las autoridades mantienen informados a los padres de familia de los problemas que ocasionan los estudiantes.			
9. Las autoridades dejan que los padres de familia resuelvan los problemas de los estudiantes.			
10. Los padres se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			

APÉNDICE 10. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Foto 1 Personal Docente, Administrativo y de Servicio del Colegio Fiscal La Libertad



Foto cortesía del colegio La Libertad 2011