



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscal
Técnico “Raymundo Aveiga”, del cantón Chone, provincia de Manabí,
durante el año lectivo 2011 – 2012”**

Tesis de Grado

Autora:

Moreira Solórzano, Yanina Guthnara

Director:

Bustillos Ronquillo, Hernán Serafín, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CHONE

2012

CERTIFICACIÓN

Mgs. Hernán Serafín Bustillos Ronquillo
DIRECTOR DE LA TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscal Técnico "Raymundo Aveiga, del cantón Chone, provincia de Manabí, durante el año lectivo 2011-2012", realizado por el profesional en formación: Moreira Solórzano Yanina Guthnara.; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, septiembre del 2012

f).....

AUTORÍA

Yo, Yanina Guthnara Moreira Solórzano, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

Yanina Guthnara Moreira Solórzano
C.I.: 1303706657

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Yanina Guthnara Moreira Solórzano, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Loja, septiembre del 2012

f) _____
Yanina Guthnara Moreira Solórzano
C.I.: 1303706657

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, por enseñarme lo que significa aprender a ser, por lo la fortaleza para ser mejor persona cada día y sobre todas las cosas aprender a convivir. A mis profesores de la Universidad Técnica Particular de Loja, por enseñarme lo que significa aprender a hacer y conocer. A mi madre, hermana Maricé, y mi amiga Mariana, por escucharme y contribuir con sugerencias, para mejorar este trabajo y en general a todos mis amigos, compañeros de trabajo, los que directa o indirectamente, participaron opinando, teniéndome paciencia y dándome ánimo.

Yanina Guthnara Moreira Solórzano

DEDICATORIA

A Dios por acompañarme cada momento de mi vida, en especial dar luz a mi mente, cuando se lo pedía. A mi madre, por sus consejos, por el amor que siempre me has brindado, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad, y por que sus hijos, busquen cada día prepararse más. A mi padre que desde el cielo, se que cuida y guía mi camino. A mi familia por su comprensión, ya que me perdí momentos amenos y felices, por estar con los deberes de la universidad.

Yanina Guthnara Moreira Solórzano

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



COLEGIO FISCAL TÉCNICO "RAYMUNDO AVEIGA"

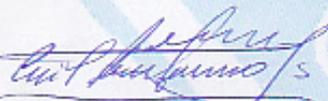
Ave. Eloy Alfaro No. 368 Teléfono 2695-384 Fax 2360-443
Email. craymundo_a@hotmail.com RUC 1360011400001
CHONE - MANABI - ECUADOR

ACTA DE COMPROMISO

En la provincia de Manabí, cantón Chone, y en el Colegio Fiscal Técnico "Raymundo Aveiga", a los 12 días del mes de julio del 2011, se realiza el presente documento denominado ACTA DE COMPROMISO, a favor de la Maestrante Yanina Guthnara Moreira Solórzano, estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, modalidad a distancia, quien solicitó autorización por medio de oficio con fecha julio 28 del 2011, al Ing. Cirilo Zambrano Segovia, Rector (e) del plantel, para que se le permita realizar una investigación sobre "Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio Fiscal Técnico "Raymundo Aveiga", durante el año lectivo 2011 – 2012, como requisito para aprobar el modulo de Proyecto de Investigación I, el cual es concedido, ya que la maestrante se compromete a actuar con el respeto y profesionalismo del caso y a hacernos llegar una copia de los resultados de su investigación.

Firman




Ing. Cirilo Efrén Zambrano Segovia
Rector (e)
1302656325


Econ. Yanina Guthnara Moreira Solórzano
Estudiante de la Universidad
1303706657

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	X
RESUMEN	XII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La gestión Educativa	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia	7
2.1.3. Tipos de Gestión	8
2.2. Liderazgo Educativo	14
2.2.1. Concepto	14
2.2.2. Tipos	16
2.2.3. Características	20
2.3. Diferencias entre directivo y líder	22
2.4. Los valores y la educación	25
3. METODOLOGÍA	36
3.1 Participantes	36
3.2 Materiales e Instrumentos	40
3.3 Método y procedimiento	43
4. RESULTADOS	45
4.1. DIAGNÓSTICO	45
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	45
4.1.1.1. El manual de organización.	45
4.1.1.2. El código de Ética.	46
4.1.1.3. El plan estratégico.	46
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	48

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	48
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	49
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	50
4.1.2.1. Misión y visión.	50
4.1.2.2. El Organigrama.	53
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	55
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.	59
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.	61
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.	62
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.	62
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.	64
4.1.3. Análisis FODA	65
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	65
4.4.2. Oportunidades y amenazas	69
4.1.3. Matriz FODA	72
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	73
4.2.1. De los Directivos	74
4.2.2. De los Profesores	83
4.2.3. De los estudiantes	87
4.2.4. De Los Padres de Familia	90
4.2.5. De la entrevista a Directivos.	95
4.2.6. Matriz de problemáticas	96
5. DISCUSIÓN	101
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	111
7. PROPUESTA DE MEJORA	116
8. BIBLIOGRAFÍA	145
9. APÉNDICES	150

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

		página
Cuadro 1	Diferencias entre Directivo y Líder	24
Cuadro 2	Semejanzas entre el PEI Y PTI	49
Tabla 1	Edad promedio del Personal Docente del Colegio Fiscal Técnico "Raymundo Aveiga" clasificados por edad	37
Tabla 2	Personal Docente del Colegio Fiscal Técnico "Raymundo Aveiga" clasificado por sexo	37
Tabla 3	Personal Docente del Colegio Fiscal Técnico "Raymundo Aveiga" clasificado por título	38
Tabla 4	Estudiantes del Colegio Fiscal Técnico "Raymundo Aveiga" clasificados por sexo	39
Tabla 5	Estudiantes de las Especializaciones del Colegio Fiscal Técnico "Raymundo Aveiga", clasificados por sexo.	40
Tabla 6	Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.	74
Tabla 7	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	74
Tabla 8	Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.	75
Tabla 9	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	76
Tabla 10	Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	76
Tabla 11	La administración y liderazgo del centro educativo promueve	77
Tabla 12	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	78
Tabla 13	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	78
Tabla 14	Organismos que integran la institución	79
Tabla 15	Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	80
Tabla 16	Los departamentos didácticos y sus acciones	81
Tabla 17	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	82

	página	
Tabla 18	Material de planificación educativa	82
Tabla 19	Resultados de la encuesta a docentes	83
Tabla 20	Resultados de la encuesta a estudiantes	87
Tabla 21	Resultados de la encuesta a padres de familia	90
Tabla 22	Resultados de la entrevista a directivos	95
Tabla 23	Matriz de determinación y priorización de problemas	97
Tabla 24	Matriz de problemáticas.	98
Tabla 25	Actividades de la propuesta	119
Tabla 26	Plan de capacitación	123
Tabla 27	Fase 1	126
Tabla 28	Fase 2	128
Tabla 29	Fase 3	130
Tabla 30	Fase 4	132
Tabla 31	Ficha de monitoreo y seguimiento de la propuesta	137
Tabla 32	Evaluación del resultado del plan de capacitación docente	138
Tabla 33	Presupuesto	141
Tabla 34	Cronograma de actividades.	142
Encuesta 1	Encuesta a Directivos	150
Encuesta 2	Encuesta a Docentes.	154
Encuesta 3	Encuesta a Estudiantes.	156
Encuesta 4	Encuesta a Padres de Familia y/o representantes.	158
Entrevista 1	Entrevista a Directivos.	160
Imagen 1	Folleto	162
Imagen 2	Cronograma de actividades.	164
Imagen 3	Foto de misión y visión.	169

RESUMEN

El trabajo presente es en relación a la Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscal Técnico “Raymundo Aveiga”, del cantón Chone, provincia de Manabí, durante el año lectivo 2011 – 2012”.

Esta investigación es importante porque permitió proporcionar información sobre la gestión, liderazgo y valores que se viven en la institución, destacando fortalezas y debilidades que afectan al factor humano y a la eficiencia y eficacia, de la misma y que justifica a una organización educativa como socialmente responsable, porque valora, comprende y respeta a los demás.

Los materiales e instrumentos, que se aplicaron en la investigación fueron la entrevista y encuesta a nueve directivos, encuesta a 25 docentes, 25 estudiantes y 20 padres de familia y la observación, para analizar los instrumentos de gestión educativa.

Los resultados, determinaron un problema en el liderazgo educativo. Por lo que se recomienda a los directivos institucionales, el presente trabajo, que incluye una propuesta de realizar una reingeniería de responsabilidades, apoyo, seguimiento, evaluación, compensación, y capacitación de los directivos y docentes del colegio para mejorar la calidad de la educación.

1. INTRODUCCIÓN

El Colegio Fiscal Técnico “Raymundo Aveiga”, viene laborando por espacio de 43 años, la mayor parte de ellos, bajo el liderazgo de un mismo Rector, jubilado hace tres años, al igual que el Inspector General. Este cambio de Directivos, trajo consigo algunos efectos positivos y negativos, evidenciándose una transformación en el clima escolar. Sobre todo porque se suscitaron, luchas de poder entre las principales autoridades y el Consejo Directivo, de ahí que se deriva la necesidad de conocer si en la actualidad existe una buena gestión, liderazgo y valores en la administración de la institución.

Investigaciones sobre la gestión y liderazgo escolar, no se dispone de información, en el ámbito local o institucional, pero en noviembre del año 2009, se realizó una evaluación externa, por parte de la Dirección Nacional de Educación Técnica, mediante un sistema de valoración y calificación, con la observación de seis campos de gestión, que incluyen un total ciento quince preguntas y una calificación final. Como resultado de la misma se obtuvo una puntuación de 172 puntos, por lo que se lo ubico en un rango de categoría A (excelente), concluyendo que el colegio se destaca por una clara orientación a resultados y a la búsqueda de la excelencia.

También se realizó en agosto, del 2010, un proceso de autoevaluación institucional con 60 indicadores de evaluación, también con seis ámbitos de observación. En diciembre de este mismo año se aplicó por funcionarios de la Dirección de Educación Técnica Nacional, un monitoreo de la aplicación de los estándares de gestión. En ambos casos se concluyó que nuestro principal problema se tenía en el proceso de gestión de alumnos, por lo que se recomendó realizar planes de acción y mejora institucional.

En agosto del 2011, como parte de un trabajo del módulo de evaluación institucional, en la maestría de Gerencia y Liderazgo educacional de la UTPL, se realizó una investigación sobre el clima laboral de la institución, a través de la aplicación de una encuesta al personal, para indagar su opinión en cuanto al

Trabajo personal, Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo, Comunicación y Orgullo de pertenencia.

En los se concluye que: Hay un buen ambiente social. Hay satisfacción en el trabajo que se realiza. Buen trabajo en equipo, Por lo que en general hay una buena comunicación, Su personal se encuentra orgulloso de ser parte de la institución. Entre los aspectos negativos tenemos: Hay un grupo de personas que no tienen completamente claras sus funciones, con problema de integración. Puede haber un problema en la comunicación con ciertas personas. Existen conflictos, aunque en pequeña proporción.

En noviembre y diciembre del 2011, también se realizó un proceso de autoevaluación institucional, por disposición del Ministerio de Educación, a través de la Subsecretaría de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, con la aplicación de cuatro instrumentos: Encuesta a padres de familia; llenado de fichas, para obtener Información sobre la historia del establecimiento escolar en los últimos cinco años y sobre los resultados del aprendizaje de los alumnos; y obtener Información sobre los procesos internos de la institución. En procesos internos se obtuvo una valoración de 82%, que equivale a un muy buen nivel, pero hay implementar planes de mejora, ya que se cuenta con algunos nudos críticos.

Esta investigación es muy importante para la institución, ya que para conseguir una gestión eficaz, ésta se debe involucrar constantemente en procesos sistemáticos de diagnóstico, planificación, ejecución, seguimiento y control de sus actividades, así la comunidad educativa adquiere una cultura de indagación permanente, sobre las propias prácticas que los ayude a interrogarse, de manera constante, sobre las acciones que emprenden y los resultados que obtienen.

Es importante para sus directivos, porque conocerán si las funciones que vienen realizando, tienen la aceptación de la comunidad educativa, o tienen que comenzar a cambiar de actitud y procedimientos. Para los profesores es fundamental, pues saber lo que piensan sus alumnos y padres, repercutirá en

su práctica docente, es decir su labor diaria, de planificación y desarrollo del proceso de clase.

En el caso de los estudiantes, es importante pues, serán escuchados, a través de los resultados de esta investigación, y así realizar las mejoras que se requieran, facilitando más recursos educativos y formativos para promover en ellos actitudes, valores, habilidades personales y sociales sanas, que les permitan afrontar, de manera responsable, la realidad de su vida.

También a los padres de familia les interesa, pues su ellos tienen un papel fundamental en la labor de educar y formar a sus hijos, por lo que necesitan conocer, si éstos, están recibiendo un trato adecuado. Es importante para las familias y comunidad educativa en general, pues es necesario lograr mayor participación, y un clima agradable en la convivencia escolar.

Y en el caso de quien realiza la investigación, también es sumamente importante, pues con esta, podrá obtener el título de magister, mejorando su nivel educativo y capacidad profesional, además de contribuir en la construcción de una sociedad más justa, equitativa, tolerante, respetuosa y solidaria.

Esta investigación fue posible, ya que se conto con los recursos que pone a disposición de todos los estudiantes la UTP, además del hecho de que la institución donde se la realiza, sus autoridades dieron el permiso correspondiente, teniendo acceso a toda la documentación requerida, aplicar las encuestas en momentos propicios, y con la colaboración oportuna tanto de docentes, padres y alumnos.

En la realización de la investigación se analizó, la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el colegio "Raymundo Aveiga".

También se propuso, desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación

y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en el colegio “Raymundo Aveiga”.

El trabajo de investigación se realizó con responsabilidad ética, en el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa, en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional, también en la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

Se investigó los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores, descubriendo una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el colegio “Raymundo Aveiga”.

Se determinó los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas, fortaleciendo 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.

La investigación permitió determinar muchos aspectos positivos y negativos que se vivencia en el colegio “Raymundo Aveiga”, entre los principales es que a pesar de que hay un buen liderazgo directivo, no es así con el docente, por lo que se produce una mala comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, agravando el hecho que hay docentes que no planifican ni aplican estrategias de aprendizaje activo.

Para mejorar los nudos críticos, se elaboró una propuesta dirigida a realizar una reingeniería de responsabilidades, dar apoyo, seguimiento, evaluación, compensación, y capacitación de los directivos y docentes del plantel, que permita desarrollar destrezas pedagógicas, el fomento, desarrollo de valores, liderazgo y mejorar la calidad de la educación, por lo que se recomienda e invita a la lectura de éste trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La gestión educativa

2.1.1 Concepto

Una definición de gestión educativa, se encontró en libro de, Chabolla Romero, J M. (2001), el cual dice que se refiere a “la naturaleza de las formas administrativas suficientes, certeras, adecuadas y sobre todo válidas que permitan lograr los resultados buscados”. Es decir esta definición indica que la gestión educativa es la forma como se administran los recursos con que cuenta el gestor en todo el proceso educativo.

En el texto de Carvajal Domingo, A. (2002), dice que gestión educativa es, “el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que desarrolla el equipo docente y administrativo de un centro educativo, un distrito, una regional, o una instancia nacional para promover o posibilitar el logro de sus propósitos en /con/para la comunidad educativa”. Con esta definición, se clarifica que el campo de la gestión educativa, se desarrolla en diferentes niveles administrativos, los cuales tienen un accionar diferente, con distintos niveles de jerarquía, pero a su vez interrelacionado y enfocado en la participación colectiva, de todos los miembros de una comunidad educativa.

Otra concepto de gestión se encontró en: Azzerboni, D. y Harf, R. (2008), el cual dice “Gestión hace referencia a proceso: permite analizar la toma de decisiones la conformación de equipos, la delegación, la negociación, la distribución de espacios, tiempos, responsabilidades”. En otras palabras la gestión educativa implica que sus directivos deben proyectar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, basadas en un trabajo coordinado con todos los miembros de la institución, quienes tienen claramente definido hacia que objetivos institucionales, van dirigidos sus esfuerzos y el tipo de servicio educativo que deben ofrecer, todo ello maximizando la buena utilización de todos sus recursos.

Reuniendo todos los conceptos descritos, se puede decir que la gestión educativa interviene sobre la globalidad de la institución, siendo su prioridad el dinamizar *procesos*, es la acción sistemática y la conducción de un centro educativo con planes, proyectos, programas, etc., involucrando coordinadamente, la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Estos procesos orientan y conducen la labor docente y administrativa de la institución y sus relaciones con el entorno, mediante el trabajo en equipo de todos los miembros de la comunidad educativa, para conseguir los objetivos institucionales, con su respectiva ejecución y evaluación de todas las actividades y así ofrecer un servicio educativo de calidad.

Como se puede observar, el término gestión está relacionado a la gestión del conocimiento, porque una institución que aprende es una organización inteligente en la nueva sociedad, y es una estrategia para incrementar su competitividad y asegurar su supervivencia, para esto es necesario disponer de una serie de recursos, de una buena administración, de ideas innovadoras, todo esto es fundamental para todas las organizaciones por lo tanto la gestión se encarga del planeamiento, la dirección, la organización, el control de una empresa, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas, de mantener un ambiente laboral el cual está formado por grupos de individuos que trabajan para una institución, con capacidad de liderazgo, de motivación.

También se puede deducir, que para ejercer la dirección de una institución educativa, se debe contar con un perfil profesional de competencias, entre los que se puede mencionar: el manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Un de los roles que debe desempeñar, es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos que se realizarán, obtener una visión de la realidad que se vive en la institución, tomar decisiones, emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución.

El directivo al asumir estas funciones, debe representar a la institución, ante otras instituciones, dirigir y coordinar sus actividades; dinamizar sus órganos de

dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa; organizar y administrar el personal y recursos asignados; asesorar a los docentes en la adaptación del currículum y las prácticas pedagógicas; impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente; atender y orientar al alumnado y representantes; establecer objetivos, delegar funciones, supervisar las acciones, afrontar el cambio, transmitir con emoción la visión de futuro, crear estrategias, fomentar el compromiso y estimular frente a las dificultades que se presenten, etc.

2.1.2 Importancia

Para Chabolla Romero, J. M. (2001), “la gestión educativa exige tomar decisiones que afectan a la formación de personas y de ciudadanos del país”, por lo tanto en el campo educativo, la gestión es de vital importancia, porque siendo éste tan amplio sus decisiones afectan desde la estructura general de la educación formal, los planes y programas, formación y nombramiento de docentes, hasta el funcionamiento centros de estudio, en todos sus niveles, siendo responsables de trabajar y convivir con personas diferentes, y que las instituciones funcionen como instituciones sensibles, inteligentes, solidarias y participativas, a problematizar la realidad.

Una gestión educativa eficaz según, Aguilera Juan, C. y Gálvez, L. (2004), “es aquella que tiene como centro de su quehacer el ser humano”, es decir a aquellas personas que estando en diferentes posiciones dentro de la labor educativa, afecta el desempeño de la institución. En consecuencia los directivos de las escuelas son actores clave porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo, apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración, y la buena administración, es fundamental para la buena gestión.

Gestionar una institución dice, Azzerboni, D. y Harf, R. (2008), supone “un saber, pero no un saber meramente técnico sino un saber sobre la situación en la que se interviene”. Por ello gestionar una institución, es sumamente importante, ya que implica procesos formales, es decir aquellos que se orientan

a la concreción de acciones formuladas, planificadas, evaluadas, en la buena comunicación y coordinación, por lo tanto se requiere de la buena administración del director, de su liderazgo, de recursos humanos, financieros, de la evaluación interna y externa y de la correcta conducción con eficiencia, solidaridad de docentes, alumnos, padres de familia, etc.

2.1.3 Tipos de gestión

Existen varias formas de definir el termino gestión, así como diversos tipos de la mismo, el termino gestión que se encuentra en, Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005), significa: “Procesos y procedimientos que se emplean para garantizar que se realizan todas las tareas necesarias para alcanzar los objetivos planteados”. Da a entender que son las acciones, previamente planificadas, que llevan a cabo las personas, para conseguir algo, sea en el ámbito que sea.

En el libro de Barreiro, J. M. (2003), se encuentra la definición según el diccionario de la real Academia Española, para la palabra gestión, la cual la describe, como “acción y efecto de gestionar, acción y efecto de administrar”. Esta definición toma los conceptos de gestión y administración como sinónimos, aunque en la actualidad, y en diferentes ámbitos, sea este empresarial, o educativo, el termino más utilizado es el de gestión.

En el texto de Carvajal Domingo, A. (2002), se cita a (Chávez, 1995: 7-8), quien escribe: “la gestión se entiende como una actividad gerencial que sigue el propósito fundamental de racionalizar recursos que perfilan la imagen de la empresa y evocan la figura de los directivos y responsables que requieren para que la institución funcione adecuadamente”. Si el concepto del párrafo anterior era preciso, este es, aún más, ya que claramente nos expone que, las funciones de los Directivos, son gerenciales y son los principales responsables de lo que hace una institución, por lo que, sobre las funciones Directivas se centra todo el accionar de todos los integrantes de la entidad que dirige, es decir tienen que de determinar objetivos, conducir a las personas, optimizar recursos, entre algunas de las muchas responsabilidades a su cargo.

En el libro de Barreiro, J. M. (2003), se realiza una cita de Diez C. Enrique, el cual define a la Gestión empresarial como, “un proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar los esfuerzos de una organización, así como utilizar los demás recursos con el fin de conseguir los objetivos”. Esta definición es más precisa, e indica, que la gestión es un gran sistema, que involucra varios pasos, procesos, y acciones, que se llevan a cabo en una organización, dirigidos hacia metas comunes, por lo que se deduce que la misma, es aplicable en diversos ámbitos, entre ellos, el de las instituciones educativas.

La Gestión social, según Cohen, E. y otros (2005), la define “como la función de producción global del programa que procura transformar los insumos de la organización en productos, con arreglos a criterios de eficiencia interna e impacto externo sobre la población destinataria”. En otras palabras comprende todas las actividades que se realizan para atender necesidades y problemas sociales, es decir es un proceso que se lleva en comunidad, creando espacios de interacción social, donde se diseñan y ejecutan proyectos para beneficio de la comunidad.

La gestión de proyectos según, Cano, F. L. (2005), “es la organización y supervisión de todos los aspectos de un proyecto, e incluye la motivación de todos los implicados en la consecución de los objetivos del proyecto dentro del plazo de tiempo, coste y criterio de calidad acordados a la hora de su planificación”. Es decir que la gestión de proyecto, comprende todas las actividades, que se realizan en las etapas o procesos del diseño, análisis, planificación, ejecución, control, evaluación, etc., de un proyecto, por lo mismo sirve para mejorar la toma de decisiones para llevar a cabo el mismo.

La gestión tecnológica del conocimiento, encontrada en, Paniagua, A. E. y otros (2007), dice que, “es el conjunto de procesos y sistemas (computacionales) que permiten a una organización generar ventaja competitiva sostenible en el tiempo, mediante la gestión eficiente de su conocimiento”. Por lo tanto la gestión tecnológica, comprende todas las actividades que se relacionan a la utilización de tecnología, es decir a las decisiones que se tomen con relación a ella, en beneficio de la institución.

La Gestión del Conocimiento, escrita en, Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005), la define como el, “Conjunto de procesos integrados mediante el cual se genera, captura, acumula, compila, distribuye y transfiere el conocimiento a las prácticas de gestión de la organización, mejorando sus resultados”. Quiere decir que, comprende todas aquellas actividades, que se relacionan a las personas que trabajan en la organización, en cuanto a sus actitudes, aptitudes y todo lo que se deriva de ello, es decir a la utilización de sus conocimientos y capacidades en función de la institución, lo que en el futuro le generará valor. Incluye identificar recurso intelectuales, dentro de la institución, generar nuevos conocimientos, para crear ventajas competitivas.

La gestión del medio ambiente según Conesa, F. V. (1997), es “el conjunto de actuaciones necesarias para llevar a acabo la política medioambiental”. En otras palabras la Gestión ambiental, comprende todas las actividades y decisiones que se tomen y que afectan de alguna forma al medio ambiente, para ello la empresa debe tener dentro de su filosofía y su política, un sistema de gestión ambiental, que evite daño, o implemente medidas para preservar el medio ambiente, o lo desarrolle.

La definición de Gestión estratégica, encontrada en Fernández, E. (2005)), mediante una cita realizada a, Thompson, A. A., Strikland, A. J. (1990), indicando que es “un proceso mediante el que los mandos formulan o implantan estrategias integradas para optimizar el logro de los objetivos estratégico, teniendo en cuenta las condiciones, tanto internas como externas, existentes”. Es decir la Gestión estratégica comprende todas las actividades y decisiones que se tomen en la planificación estratégica de una institución, coordinando todos los recursos en busca de conseguir los objetivos institucionales.

En el texto de Hurtado C., D. (2008), se define a la Gestión Administrativa como, “una acción humana que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, de las habilidades personales y del liderazgo”. Es decir refiere a la gestión gerencial, entendida como un proceso que involucra actividades de planeación, organización dirección o administración,

coordinación y control, de todos los recursos de una institución, para lograr objetivos propios y de la colectividad, cubriendo aspectos económicos y sociales de la función directiva.

La gestión pública según, Losada, C. (1999), "Supone una expansión muy significativa de la función de la gestión en el gobierno más allá de la esfera en la se pueden aplicar". Es decir comprende todas las actividades y decisiones que se tomen en el conjunto de organizaciones que pertenecen al estado, ya sean de ámbito regional o local.

La gestión administrativa y financiera descrita en, Piñeros Jiménez, L. (2004), se refiere a que "hablamos de recursos físicos y financieros que también requieren que se integren al modelo que tiene la institución". Pero también se encontró solo la definición de Gestión financiera descrita en el texto de, Alegre, L. y otros (2000), la que comprende "la determinación de las necesidades de financiación, elección de los medios apropiados, obtención de los créditos necesarios, definición de una política crediticia respecto a los clientes". Es ambas definiciones se refieren a todas las actividades y decisiones que se tomen para el manejo, obtención y uso eficiente de los recursos financieros con que cuenta la institución.

En una publicación del Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2008), se define a la Gestión financiera pública como "el proceso formal a través del cual el gobierno podrá cumplir mejor su deber, al conseguir la captación de los recursos y su aplicación efectiva a las metas del Estado, en la forma más eficiente posible". Por lo tanto esta definición es específica a la gestión pública, a la ejecución del presupuesto del estado y su distribución en las diferentes actividades que realiza.

La Gestión de la calidad total según, Rojas Quiñones, M. (2006), apunta "a la calidad en todos los niveles del desempeño y desarrollo de la entidad". En otras palabras comprende todas las actividades y decisiones que se tomen, para la prestación de los mejores servicios posibles, con eficiencia, efectividad, para convertirse en un estilo de gestión, que van unidos a los sistemas de

información y a las nuevas técnicas de comunicación y sistemas de información.

La gestión pedagógica expuesta en, Piñeros Jiménez, L. (2004), habla “del conocimiento, en la medida en que abordamos lo que es necesario enseñar y lo que esperamos que los estudiantes efectivamente aprendan”. Es decir comprende todas las actividades y decisiones que se tomen para asesorar, programar y gestionar el mejoramiento de la calidad académica y orientada por el plan estratégico de la institución.

La gestión directiva según, Piñeros Jiménez, L. (2004), esta enfocada “al tema del liderazgo, que es en esencia humano, y en el cual lo que se gestiona son una condiciones favorables para que el proyecto institucional tenga sentido, tenga lugar y en efecto se realice”. Como se puede apreciar esta definición se enfoca en la gestión estratégica, ya que abarca el conjunto de actividades institucionales dirigidas al cumplimiento de metas estratégicas.

La Gestión del cambio expresada en, Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005), hace referencia a la “Planificación, organización y administración de los cambios precisos para transitar con éxito el camino que separa la situación actual de la situación deseable”. Es decir es la posibilidad de transformar la institución, en forma adecuada a las necesidades del contexto.

La Gestión de procesos definida en, Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005), hace referencia a un “Modelo de organización que permite visualizar las actividades de la institución, en todos los niveles, mediante la ordenación de relaciones, y el despliegue sistemático de objetivos, insumos, métodos y resultados en cada caso”. Se trata de ver a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen de forma conjunta al cumplimiento de la misión institucional de la institución, estableciendo prioridades y proveyendo de un marco estratégico para alcanzar los objetivos propuestos a mediano y largo plazo, además de optimizar los procesos de administración, orientación estratégica y docencia.

La Gestión de productos, descrita en Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005), califica “las acciones dirigidas al auto sostenimiento del centro a través de las ideas, oferta de servicios y productos que es capaz de generar y ofrecer a la comunidad”. Es decir se trata de que las instituciones, desarrollen ofertas formativas adecuadas y proyectos productivos rentables, considerando las necesidades sociales y productivas de la zona.

La Gestión de personas según, Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005), “identifica la estructura organizativa del Centro, y la eficacia/eficiencia potencial, para la obtención de los resultados previstos, de las personas y los procedimientos de trabajo”. O sea que se pretende potenciar la participación de todo el personal generando confianza a través de su propio desarrollo personal y profesional, mediante la aplicación de un trabajo en equipo.

La Gestión de recursos expuesta en, Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005), hace referencia a la “eficiencia de la institución en la gestión de los recursos disponibles y hace referencia a la totalidad de los medios materiales, los métodos de resolución de problemas, la elaboración de planes de mantenimiento de la infraestructura y el equipamiento (maquinas y herramientas) y la optima gestión de los mismos”. En otras palabras busca la optimización de los recursos con que cuenta, la institución y correspondiente cuidado para alargar su vida útil.

La Gestión de alumnos según, Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005), se trata de “la eficiencia de la institución para generar servicios que disminuyan el impacto del origen social y las condiciones de vida de los alumnos en su rendimiento académico”. Trata que la institución no solo se dedique a las funciones tradicionales, como por ejemplo los resultados académicos, sino también en generar un sistema de bienestar social que ayude a mejorar el grado de satisfacción de las necesidades básicas de los estudiantes.

La Gestión de las relaciones con el entorno, especificada en, Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005), trata de “desarrollar actividades que potencien el prestigio y el reconocimiento social del centro, y permitan la

obtención de recursos didácticos y técnicos a través del contacto y la cooperación con instituciones, empresas y profesionales del ámbito económico, social y educativo”. Es decir esta gestión persigue de una mayor participación de la comunidad educativa, especialmente familias y alumnado, esto incluye su intervención en la toma de decisiones, en el control y en el desarrollo de los acuerdos, del centro escolar con terceros.

En todos los países se están desarrollando procesos de reformas, y el nuestro también está inmerso en la reforma educacional en busca de la calidad de la enseñanza aprendizaje, por tanto el Ministerio de Educación, ha impulsado en los últimos años el modelo de calidad de la Gestión Escolar y sus principales características son. No diferenciar a los establecimientos por tipo o nivel de enseñanza, como principio orientador tiene el mejoramiento continuo promoviendo la idea sistemática de incrementar la calidad mediante evaluaciones tanto a docentes como a los estudiantes y a la institución. Permitir la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión sobre la base de la comprensión del enfoque sistemático para mirar las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas, de los procesos y resultados.

Este modelo promueve la responsabilización de los actores de la comunidad educativa, promoviendo a su vez una gestión profesional y rigurosa. Se estructura en áreas, dimensiones y elementos de gestión. Las áreas son el elemento clave de la gestión de un establecimiento educacional que son los procesos y resultados, todos estos componen el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

2.2 Liderazgo educacional

2.2.1 Concepto

El concepto de Liderazgo encontrado en Pont, B. y otros (2009), y que cita a Yukl (2002), sostiene que “implica un proceso de influencia social en el que una persona (o grupo) ejerce influencia intencional sobre otras personas (o grupos) para estructurar las actividades y relaciones en un grupo u organización”. Según este concepto la palabra que sobresale es la “influencia” que puede

ejercer una persona sobre otras u otras, la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, para guiar hacia la consecución de resultados.

Para Guillén Parra, G. (2006), “El Liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, es sus motivaciones y competencias”. En esta definición hay que considerar de qué manera se influye, ya que si el liderazgo se lo ejerce en un marco del funcionamiento de un grupo, en donde se cumple funciones como conservar y fortalecer la unidad de grupo, llevar a cabo las tareas para las cuales el grupo fue creado, desarrollando las potencialidades de los miembros, etc. El liderazgo por lo tanto, está en función de equipo de acuerdo a la realidad social actual, que atiende a las necesidades humanas y profesionales, delegando responsabilidades.

Otra definición de liderazgo es la recogida por Villacis Villacis, J. (2001), el cual dice que “es el matrimonio perfecto entre lo que debe hacer el líder (generar, inspirar y guiar hacia una visión del futuro) y lo que debe hacer el gerente (construir los planes, cronogramas y buscar presupuestos y mecanismos de seguimiento para alcanzar esos sueños)”. Por lo tanto podemos ver que el liderazgo involucra el accionar de varias personas, aunque principalmente el que dirige sea una institución o a un grupo, el cual debe poseer un cumulo de competencias para guiar a otros hacia el futuro, el desarrollo propio y de la institución.

Según Munch, L. y otros (2010), “El líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento”. Por lo tanto, liderazgo no se refiere solo a los líderes, sino también a los seguidores, ya que estos son los que determinan las cualidades de sus líderes, y lo que se admira es su honradez, su visión, su capacidad, inspiran entusiasmo, confianza, cuando cumplen con sus promesas, cuando son eficientes, transparentes, rinden cuentas.

Estos conceptos de liderazgo muestran la capacidad humana, que está en constante movimiento, desarrollo y crecimiento. Es una cualidad que se puede aprender en los procesos educativos y en las experiencias sociales y laborales.

El líder debe tener confianza en sí mismo, visión y fe en la misión personal y del grupo, porque para que un líder sea tal, debe ser congruente con lo que piensa, dice y hace, tienen que ser optimistas, mantener actitudes positivas ante el fracaso, apoyarse en la libertad, la verdad, la justicia, equidad como expresión máxima de su poder, promueven fuentes de riqueza para erradicar la miseria.

2.2.2 Tipos

En los textos revisados se puede encontrar varias clasificaciones de estilos de liderazgo, entre las que tenemos:

Según la naturaleza de la autoridad, pueden ser racional-legal, tradicional, y carismático.

El líder racional – legal, según el texto del Institute of Agricultural Sciences. (1965), es “aquel cuya autoridad emana de una estructura legal en la que operan, tanto el líder como aquellos cuya conducta él regula”. En otras palabras es todo aquel jefe que emite órdenes amparado en reglamentos, leyes, acuerdos, como son los directivos de las instituciones del estado.

El Institute of Agricultural Sciences. (1965), manifiesta que el líder tradicional, es “aquél a quien se sigue más por tradición que por la fuerza de códigos legales”. Es decir aquellos jefes que tienen años en funciones, y que las personas lo respetan porque por su accionar, lo han hecho ser digno de confianza.

Y el líder carismático, que el Institute of Agricultural Sciences. (1965), lo describe como, “aquél a quien se considera que la providencia le ha concedido dones sobrenaturales en abundancia para dirigir a un grupo o a todo un pueblo”. O sea lo que también llamamos “buena labia”, hace buen uso de la palabra para convencer a las personas de lo que cree, para que lo sigan.

Según la forma en que ejercen el poder, o autoridad, se pueden encontrar líderes autocrático o autoritarios, democráticos y laissez faire.

La definición para el Líder Autoritario o Autócrata, encontrada en Villacis Villacis, J. (2001), es “el dictador, irritable, colérico, incapaz de comprender”, es decir aquel que da órdenes, espera una obediencia inmediata, y sin cuestionamientos. Evita el diálogo y no permite que nadie le pida una explicación. Solo él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir control. Los subordinados de un líder autoritario sienten resentimiento, el cual puede ser expresado de manera directa o indirecta, en muchas ocasiones pueden llevar a la rebeldía o la sublevación.

El Líder democrático, según Villacis Villacis, J. (2001), es “el que dirige, guía, inspira, tiene la concepción de equipo y genera empatía”. Esta clase de líder, ayuda a todos los miembros del grupo a comprender las ventajas de buscar soluciones que beneficien justamente a todos, en vez de luchar por la ventaja individual, estimula y motiva permanentemente, comparte todo tipo de información y conocimientos, capacita y entrena a sus liderados, entre algunas de sus características.

El líder *laissez faire*, lo describe Villacis Villacis, J. (2001), como el que “deja hacer, no da ordenes, deja que cada uno actúe libre y espontáneamente”. Este tipo de liderazgo liberal, deja que sus subordinados tomen sus propias decisiones y realicen el trabajo según su criterio, con unas funciones dispersas de los componentes del grupo. No se responsabiliza por los resultados y las acciones de sus subalternos. Piensa que lo mejor es no meterse con nadie, para que nadie se meta con ellos, lo que puede ocasionar situaciones caóticas.

Según la naturaleza de las relaciones, los líderes pueden ser formales o informales. En el texto de Institute of Agricultural Sciences. (1965), se manifiesta que “Los líderes formales, pueden definirse diciendo que son aquellos que, en mérito a su capacidad real o supuesta para resolver los problemas cotidianos en la vida de un grupo formal, encuentran dentro de éste personas que lo siguen”. En otras palabras se trata de una estructura que se rige por reglas claras, escritas, todos conocen cuales son sus funciones y lo

que se espera de ellos, mientras que los líderes informales, son aquellos que dirigen los grupos informales, es decir en el grupo no existen reglas explícitas, escritas, que las regulen, las responsabilidades de los miembros del grupo y del líder no están claramente señaladas.

Una de las teorías más aceptadas, nos dice Munch, L. y otros (2010), “es la que crearon Blake y Mouton, denominada Grid administrativo, o también rejilla o tablero administrativo”. También en el libro de Costumero Gil, I. (2007), se dice que “la malla gerencial, clasifica a los dirigentes líderes o ejecutivos en cinco modelos distintos en función de las dos variables hacia la organización y sus resultados o hacia el capital humano de la empresa”. En conclusión la rejilla consta de 81 formas de liderazgo, pero realmente son cinco los estilos predominantes, los cuales son:

Estilo 9.1 o Autocrático, según Munch, L. y otros (2010), es “caracterizado por un alto interés por los resultados y una mínima preocupación por la gente”. Es decir para la institución lo principal es la realización del trabajo, controlando a las personas, ejerciendo el poder, sin ninguna consideración del desempeño del trabajo, que realizan, por lo que crea malestar y descontento, lo que se traduce en desmotivación y baja productividad.

Del estilo 1.9 Modelo Club social, Country club o paternalista, nos dice Costumero Gil, I. (2007), que “se preocupan por las personas y porque existan buenas relaciones entre ellas y estén satisfechas, pero no prestan atención al trabajo ni a los resultados”. El Líder Paternalista, es el que desea el bienestar de los otros miembros del grupo y estar motivado por un verdadero sentimiento de cariño hacia ellos. Este tipo de liderazgo cultiva actitudes de dependencia y de desvalimiento que paralizan la iniciativa, creativa y el sentido de responsabilidad personal y cuando el líder se ausenta, el grupo tiene a desbaratarse porque ningún otro miembro del grupo tiene la capacidad de dirigir, de conocimiento o experiencia para tomar su lugar.

El estilo 1.1 o Burócrata o Modelo de empresa empobrecida, en el texto de Munch, L. y otros (2010), se dice que “corresponde al dirigente que no se compromete y que desea conservar su puesto”. Es decir los directivos evitan

que se generen controversias o problemas, por ello no participan, no ayudan, no controlan, ni exigen a los trabajadores, no les importa las relaciones en la empresa ni los resultados del trabajo, obteniendo baja productividad.

El dirigente 5.5 demócrata, o modelo intermedio, Costumero Gil, I. (2007), nos dice “valoran en un término medio a las personas y a la organización, dedican la misma atención a la satisfacción de los empleados como a los resultados del trabajo, consiguiendo una realización intermedia”. Por ello logra buenos resultados, ya que promueve la productividad y la satisfacción de los empleados, es conciliador, es justo pero firme, hace concesiones pero a cambio de resultados, es buen negociador.

El Modelo Team Builder o estilo 9.9 liderazgo transformador, Munch, L. y otros (2010), escribe “se distingue por un alto interés en los resultados, unido a un alto interés por la gente”. Es por esa razón que éste liderazgo obtiene la máxima productividad, ya que se preocupan por las personas y el trabajo, fomentan el trabajo en equipo como herramienta para conseguir los objetivos, basándose en la participación, el compromiso y el interés conjunto por solucionar los problemas, es eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones siempre que sea posible, cultiva la toma de decisiones de sus subordinados para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

También nos encontramos con el Liderazgo transaccional, en el texto de Costumero Gil, I. (2007), y nos dice que “se basa en las relaciones líder – empleado”. Esto significa que hay un pacto implícito o cambio, intercambia cosas que les interesan a los subordinados y les hace ver que la manera de llegar a las metas es mediante el camino por él propuesto. Aboga por la satisfacción de las necesidades de los empleados para que éstos trabajen en la dirección adecuada. Reconoce las necesidades de los empleados. Deja claro los roles, ofrece confianza, los éxitos se reconocen, recompensa el esfuerzo, deja claro los objetivos, tiene la autoridad de su puesto, orientado a la tarea.

Y el líder transformacional, Costumero Gil, I. (2007), nos dice “ejerce una función de impulsor del cambio para que el personal consiga no sólo las metas propuestas, sino que llegue más allá”. Es decir es un líder que motiva, ya que anima constantemente a su grupo de seguidores, a mejorar sus aspiraciones, metas y valores. Posee carisma comprensión de sí mismo y de los otros. Visión de futuro. Vitalidad y optimismo. Inspiración, tiene grandes expectativas y las comunica. Se centra en actividades claves, fomenta la comunicación abierta. Inteligencia Emocional, estimula el cambio, genera nuevas vías de actuación. Consideración personal, considera las necesidades de las personas, ofrece atención personal, otorga responsabilidades.

Los modelos mentales arriba indicados, son factores determinantes en el comportamiento humano, porque estructuran la forma en que pensamos y actuamos por lo tanto, si una persona desea cambiar o transformar sus comportamiento debe comenzar por cambiar esos modelos mentales que generan y sostienen los patrones de comportamiento y debe buscar valores para una actuación creativa, éxito personal y organizacional, mediante la motivación, gestionar mediante la práctica de valores, compartir logros con sus liderados.

2.2.3 Características

El liderazgo escolar según Pont, B. y otros (2009), se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional”. Existe una relación entre los resultados de las escuelas, con el liderazgo escolar, por lo que en el ámbito educativo el liderazgo escolar ha adquirido cada vez mayor importancia, ya que es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación, desempeña un papel fundamental en la mejora de resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolar.

Aguilera, J. C. (2004) escribe, “entre las características que es deseable que posea el management educativo, con el propósito de que su organización sea eficaz, es decir, que alcance ciertos resultados o metas, se encuentra, la capacidad estratégica, la capacidad ejecutiva, y la capacidad que puede llamar

liderazgo”. Es decir el liderazgo de docentes directivos y de profesores es un factor clave en busca de mejorar la calidad de la educación.

El liderazgo en el ámbito educativo se puede ejercer desde diversas posiciones y órganos de intervención. Meléndez S. E., escribe en Hesselbein, F. y otros (2006), “Los líderes suelen ser personas de visión, comunicadores eficaces, eficaces en la toma de decisiones e inteligentes. Respetan y valoran a los individuos y su dignidad, están comprometidos con el servicio y con la obediencia hasta lo que no puede hacerse cumplir, son completamente sinceros e íntegros, son amables y a menudo se consideran así mismos maestros”.

Analizando la definición escrita podemos extraer algunas características del líder, como es la visión de, cómo deben ser las cosas, partiendo del presente, pero con capacidad de comunicar esa, visión a otros para compartirla y sean parte de la consecución de la misma, aportando lo mejor de cada uno de ellos. También podemos ver que un líder, tiene la capacidad de ver el talento y las destrezas en los diversos individuos y grupos, para dar o proporcionar igualdad de oportunidades de participación en lo que se busca.

El líder eficaz se entusiasma por la causa que promueve y por su compromiso con el bien mayor o público. Tiene claro los objetivos, se expresan con claridad y sencillez, son buenos negociadores y contemporalizadores. Aprenden del fracaso, son perseverantes, tratan con amabilidad, respeto, sinceridad e integridad. El buen líder busca la renovación continua, tiene sentido del humor y conocimiento de sí mismo, pero sobre todo los buenos líderes son buenos maestros, ya que para la buena enseñanza se requiere buena comunicación.

Además se puede decir que un líder posee confianza en sí mismo, sentido de la misión, aprende continuamente, tiene vocación para servir, irradia energía positiva, tiene conocimiento de los demás, su vida es equilibrada: física, emocional, intelectual y espiritualmente. Ve su vida como una aventura, es sinérgico, ejercita la autoevaluación.

Un líder educativo según Munch, L. y otros (2010), debe “prepararse y desarrollar habilidades y competencias para ser líderes”. Es decir requiere de un sinnúmero de conocimientos, cualidades y competencias. Conocimientos en educación, como en pedagogía o planeación; actitudes y conductas humanísticas, capacidad administrativa para lograr calidad en los resultados. El líder educativo debe poseer amor a la educación, vocación de servicio, creatividad, visión de futuro, optimismo, sinceridad, justicia y lealtad.

En la actualidad el mundo requiere de una nueva generación de líderes que acepten los retos de estos tiempos y contribuyan a formar seres humanos libres, fraternos, libres, responsables que generen riqueza con trabajo arduo, honesto que permita su pleno desarrollo, promotores de la educación universal, con principios, fundamentos y valores humanos. Y la escuela es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad, es el marco ideal para vigorizar las capacidades de liderazgo; por lo tanto, liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la dirección de la institución, lograr que sus estudiantes sean líderes.

El rol del profesor implica el ejercicio de un liderazgo, en la medida que como educador puede generar cambios en su interacción con su grupo de alumnos, compañeros, padres de familia, miembros de su comunidad. Los líderes en esta época y las que vendrán deben estar dispuestos a hacerse más sensibles y comprensivos debido a la globalización y las grandes diferencias étnicas, culturales dentro del ámbito cultural, social, educativo. Por tales consideraciones, la gestión de liderazgo y valores en toda institución es imprescindible y valorada, porque es un impulsor y generador de valor agregado, por lo tanto cumple una función muy importante dentro de una organización, para guiar y dirigir, es vital para la supervivencia de cualquier organización.

2.3 Diferencias entre Directivo y Líder.

Sobre la figura de director y la de líder, Costumero Gil, I. (2007), nos dice que “suelen asociarse bastante a la hora de definir las y hacer teorías sobre ellas, pero parece ser que no es así. Un director puede tener o no cualidades de líder

para guiar a su grupo, y un líder puede ocupara un cargo a nivel de director o estar por debajo de él". En otras palabras esta diferencia se la puede observar desde la estructura formal de una institución, ya que la figura de director esta dentro de ella, asociada al poder formal, mientras que el de líder es una cualidad personal, la que observándose más en la estructura informal.

En cuanto a la terminología de management y leadership, también Costumero Gil, I. (2007), nos realiza una diferencia, "Management: gerencia, dirección de empresas. Leadership: liderazgo, conducción de grupos". Esto significa que el director o conductor de un grupo debe tener cualidades de líder para conseguir sus objetivos, según lo que la dinámica empresarial de hoy día requiere.

Las definiciones anotadas, las confirma, Palomo Vadillo, M. T. (2010), quien nos dice que "Dirigir y Liderar no es lo mismo, Dirigir tiene connotaciones de autoridad y poder, Liderar no lo implica necesariamente siendo en muchos casos, determinante la influencia". Es decir una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser directivo, si embargo esa misma persona difícilmente podrá ser un directivo eficaz, si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo y de las personas que gestiona, por ello la importancia de que un director de personas combine las competencias propias del directivo, con las líder, para conseguir el éxito deseado.

Un directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, es quien realiza tareas por medio de otras personas, es decir cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo, cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados, cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza, cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior, cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso.

La función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación, es decir, cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede "marcar la diferencia", cuando se crea algo de valor que antes no existía, cuando se hace

gala de energía positiva, cuando se toma conciencia de la verdadera realidad, cuando se acepta el cambio.

Cuadro Nro. 1

DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Directivo	Líder
El Directivo, está legitimado por la organización y sus estructuras, la autoridad es un privilegio de mando	El Líder, está legitimado por el impacto y la influencia que ejerce en los demás, la autoridad es un privilegio de Servicio.
El Directivo, está orientado a normas y procedimientos, asigna los deberes, ordena a cada quien lo que tiene que hacer, mientras contempla desde su lugar cómo se le obedece.	El Líder, está orientado a la visión y a un proyecto compartido, da el ejemplo, trabaja con y como los demás, es congruente con su pensar, decir y actuar.
Se es un directivo, cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo.	Se es un líder, cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede "marcar la diferencia".
El Directivo, mantiene y acepta el status quo y las reglas establecidas	El Líder, cambia el status quo, lo desafía.
El Directivo, exige capacidades técnicas, dirige, controla y supervisa los resultados	El Líder, exige integridad, coherencia y fidelidad a principios y valores que comparte con sus colaboradores
El Directivo, sabe como se hacen las cosas, planifica, organiza, dirige, controla, recompensa, castiga y regula las actividades de los demás.	El Líder, enseña como deben hacerse las cosas, forma y asesora a sus colaboradores, en las prácticas y los objetivos coach
El Directivo, se caracteriza por su inteligencia, habilidades analíticas, persistencia, tolerancia y por su buena voluntad.	El Líder, se caracteriza por su tolerancia o en situaciones de caos, pasión, intensidad y por su empatía.
El Objetivo del Directivo, es explotar las ventajas del negocio y mantener el actual sistema funcionando.	El Objetivo del Líder, es llevar a cabo con éxito transformaciones organizacionales y producir cambios exitosos
El Directivo, se concentra en sistemas y estructuras, por lo que tiene subordinados	El Líder, se concentra en las personas, por lo que consigue seguidores y colaboradores
Los resultados de una gestión eficaz de un Directivo, se basan en la predicción, el orden, y consecución de resultados	Los resultados de un liderazgo eficaz se basa en cambios dramáticos y de éxito, ejemplo: nuevos productos, procesos, enfoques, etc.

FUENTE: Bibliografía.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

2.4 Los valores y la educación

¿Qué son los valores? El término valor se lo ha definido de muchas maneras, Ortega Ruiz, P. y Mínguez Vallejos, R. (2001), lo definen como “el valor es un modelo ideal de realización persona que intentamos, a lo largo de nuestra vida, plasmar en nuestra conducta, sin llegar a agotar nunca la realización del valor”. Es decir que cada persona es libre de decidir por sí mismo lo que va hacer, basado en sus creencias, las que dan sentido y coherencia a la conducta. Los valores humanos son aquellos bienes universales que pertenecen a nuestra naturaleza como personas y que, en cierto sentido, nos humanizan, porque mejoran nuestra condición de personas y perfeccionan nuestra naturaleza humana.

En el libro de Chavarría Olarte, M. (2004), se dice que, “el valor se identifica con el bien en algún sentido. Así pues, es valioso lo que es bueno, lo que para bien de algo o de alguien”. Es el valor el agregado de las mejores cualidades humanas, aquellas características morales “buenas” que nos diferencian y permiten ser más solidarios, generosos y comprensivos que los demás seres, que evitan las actitudes egoístas perjudiciales, tanto en uno mismo como en los demás, tales como la humildad, la piedad y el respeto, como todo lo referente al género humano.

Trejo López, O. (2001), nos dice que “Los valores son los medios que conducen al ser humano a una vida plena y a una convivencia más feliz. Conocerlos y practicarlos durante la vida, son condiciones indispensables para vivir en armonía”. Cuando respetamos a los demás tenemos valores; también podríamos decir que los valores son el conjunto de pautas o normas, que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales y para la convivencia diaria.

Pedagógicamente hablando dice Chavarría Olarte, M. (2004), los valores son “fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en si mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre”. Cada persona vale, de manera única e irrepetible, por el hecho de ser

humano, ya que los valores son el ser; están en él, como rasgos que trascienden el ser mismo. Los valores nos ayudan a despejar las principales interrogantes de la existencia: quienes somos, y que medios nos pueden conducir al logro de ese objetivo fundamental al que todos aspiramos: la felicidad. Nuestros valores siempre están influidos por nuestras motivaciones y necesidades.

Los Valores están presentes en cualquier sociedad humana. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social. La sociedad exige un comportamiento digno en todas las que participan de ella, pero cada persona se convierte en un promotor de valores, por la manera en que vive y se conduce. Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona.

Los valores son principios con respecto a los cuales las personas sienten un fuerte compromiso de conciencia y los emplean para juzgar lo adecuado de las conductas propias y ajenas, y los valores tienen que concordar con nuestras concepciones de la vida y del hombre, pues influyen en nuestra forma de comportarnos, de pensar, en nuestros sentimientos que se proyectan a través de actitudes y acciones ante personas y situaciones concretas.

Los valores son aceptados universalmente en todo tiempo y lugar, porque posibilitan la existencia de una sociedad más justa y democrática, hay respeto a la verdad, libertad, equidad, fraternidad, justicia, aunque no siempre estamos conscientes de nuestros valores, como tampoco nos percatamos de la influencia que ejercen los demás en ellos.

El proceso de valoración del ser humano incluye una compleja serie de condiciones intelectuales y afectivas que suponen: la toma de decisiones, la estimación y la actuación. Las personas valoran al preferir, al estimar, al elegir unas cosas en lugar de otras, al formular metas y propósitos personales. Las valoraciones se expresan mediante creencias, intereses, sentimientos, convicciones, actitudes, juicios de valor y acciones.

Guillén Parra, G. (2006), nos dice que “el trinomio ético, bien norma y virtud, se conjuga en perfecto dinamismo cuando se habla de trabajo”, por lo tanto se deduce que al hablar de valores hemos de tomar en cuenta los elementos básicos de la ética: El bien, la norma y la virtud. El bien es aquello a lo que aspiramos, aquello a lo que damos valor. Por ejemplo: la justicia, la prudencia, etc. La norma se refiere a los modos concretos de conseguir el bien. Así, en toda institución educativa se proponen normas de justicia, a las que se maneja como una guía. Finalmente, la virtud es la forma práctica de realizar el bien. Toda virtud se cristaliza mediante el hábito. El hábito es una forma, más o menos estable en el tiempo, que se escoge para actuar y que se realiza mediante la voluntad.

Desde el punto de vista ético, la importancia del proceso de valoración deriva de su fuerza orientadora en aras de una moral autónoma del ser humano. No existe una ordenación deseable o clasificación única de los valores; las jerarquías valorativas son cambiantes, fluctúan de acuerdo a las variaciones del contexto. Múltiples han sido las tablas de valores propuestas, pero la mayoría incluye la categoría de valores éticos y valores morales.

La calidad humana debe llevar inherente a ella lo más valioso, el cultivo de la bondad personal, el deseo de hacer bien las cosas de acuerdo a las leyes universales, mejorar cada día un poco mas uno mismo y en colaboración con los demás, cumpliendo así, la evolución individual y colectiva, a fin de lograr un mundo mejor para todos los seres vivos de esta maravilloso planeta llamado tierra.

Nos corresponde a cada uno de nosotros estar atento en la forma como nos interrelacionamos, como manejamos, cultivamos nuestras virtudes, trabajar en pro de nuestro crecimiento a fin de alcanzar una buena calidad de vida mientras permanecemos en este plano.

La valoración que hacemos de las cosas no la efectuamos con la sola razón, sino con el sentimiento, las actitudes, las obras. No basta descubrir los valores, es necesario cuidarlos y educarlos, pues las personas se desarrollan para

mejorar continuamente, no como un anexo a nuestra forma de ser, sino como parte de nuestro actuar cotidiano y para llegar a este punto hace falta tener ilusión. No debemos olvidar que los valores deben primero vivirse personalmente, antes de exigir que los demás cumplan con nuestras expectativas.

Fue Howard Gardner, en su Teoría de las inteligencias múltiples, quien introdujo la idea de incluir tanto la inteligencia interpersonal (la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas) y la inteligencia intrapersonal (la capacidad para comprenderse uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propios).

Rodríguez, M. (2006), define a la inteligencia emocional como “la capacidad de comprender las emociones y conducirlas, de tal manera que podamos utilizarlas para guiar nuestra conducta y nuestro proceso de pensamientos para producir mejores resultados”. Por lo tanto la Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. El concepto de la inteligencia emocional postula ampliar la noción de inteligencia (tradicionalmente ceñida a una serie de habilidades racionales y lógicas) incorporando una serie de habilidades emocionales.

La inteligencia emocional determina la manera en que nos relacionamos y entendemos el mundo; tiene en cuenta las actitudes, los sentimientos y engloba habilidades como: el control de los impulsos, la autoconciencia, la automotivación, la confianza, el entusiasmo, la empatía, y sobre todo es el recurso necesario para ofrecer nuestras mayores prestaciones profesionales.

Así como hay valores hay contravalores, valores negativos o antivalores que impiden al desarrollo pleno de las personas. Cada hombre es una realización imperfecta, pero puede mejorar, y a la vez es una persona que tiende a su plena realización. Puede mejorar y necesita mejorar. La educación consiste en ese proceso de mejora, que ha de ser personal, íntegra y total.

Los valores se van transformando a través de la historia, manifestándose de diversas formas sea en algunas culturas, o grupos humanos, pero se integran mediante la reflexión, la interacción con el medio y la práctica social, junto con las capacidades cognoscitivas, las habilidades y las destrezas, y esto precisamente se da en la educación, en la escuela, colegio, universidad, allí se forjan experiencias y se genera la socialización de los individuos, se ponen en juego las capacidades humanas.

En las últimas décadas, la educación de nuestro país, se ha visto y se nota que ha sido descuidada en el aspecto de valores, debido a que se han preocupado principalmente por construir el conocimiento científico y por desarrollar las habilidades y destrezas relacionadas con el campo profesional; no así la parte fundamental del hombre, la formativa, la construcción de sus valores éticos, morales y sociales, por lo tanto para que dichos valores se manifiesten, sobre todo en el ejercicio de sus profesiones, es necesario que estos sean cimentados en todos los niveles de educación sobre todo en el superior.

El modelo de desarrollo social, económico, y la competitividad actualmente, se encuentra en el centro del mismo, y en donde dirigentes políticos, educativos, empresariales, coinciden en que la acumulación y el uso de conocimientos es importante para la competitividad de las naciones, pueblos, etc. y que con la obtención de un título se asegura un lugar en la sociedad del conocimiento, pero aquí surge una interrogante qué tipo de hombre es el que debe ocupar un lugar en la sociedad.

Se ve con gran preocupación que se han cambiado las pautas culturales, así tenemos que han cambiado las percepciones sobre el amor, la familia, la educación, etc., pero también hay esfuerzos en la lucha por la equidad, justicia, por los derechos humanos, por cuidar el medio ambiente, la tolerancia, el buen vivir, en resumen se requiere actores sociales con capacidad de representarnos con normas, valores, actitudes, capacidades, habilidades, todas estas se encuentran en la educación. En este sentido la educación se la debe dirigir a aprender a ser, a hacer y a conservar, así permitirá alcanzar conocimientos y desarrollar valores para llegar más tarde a ser un buen ciudadano.

A veces olvidamos que para hacer un mundo mejor, en el que se desarrollen todas las potencialidades del ser humano, hay que mejorar notablemente la calidad de la Educación. Los niños han de aprender a diferenciar sus necesidades de sus deseos, a dar las gracias, a conversar, a hacer amigos, a tener sentido del humor y habilidades básicas. Es decir cumplir con el Código de cortesía que nos indica, por ejemplo: Aprender y saber escuchar. Agradecer y ser amable al escuchar. Evitar discutir. Estar continuamente con disposición a sonreír. Dar el trato a otros que quiere para sí, o a los suyos. Pedir siempre "Por Favor", etc.

El desarrollo y profundización de valores en el contexto de la educación, es urgente y crucial, pues las grandes transformaciones que sufre nuestra sociedad en los planos económico, político y social afectan sustancialmente la concepción del inter aprendizaje y de la práctica profesional, pues los cambios sociales, laborales en esta época de globalización y transnacionalización, a afectado no sólo a la economía sino también a los estilos de vida y a la educación, y se necesita de un nuevo tipo de egresado, que sea capaz de enfrentar la realidad actual, en donde el desempleo y la pobreza campean.

La educación tiene que enfrentar e inculcar en sus estudiantes nuevas actitudes y habilidades, desarrollar competencias con ética profesional porque involucran los derechos y necesidades de los beneficiarios, y no sólo la voluntad o los conocimientos del profesional, o un operador de tecnologías o un aplicador de conocimientos.

Entre los fines de la educación se destaca el fortalecimiento de la conciencia de la nacionalidad, el aprecio por la libertad, honestidad, justicia, estas son herramientas que nos ayudan a construir una vida buena, así mismo la formación de hábitos y actitudes es parte esencial en los programas de estudio porque ayuda a formar la personalidad, haciendo de cada uno un ser original, a realizarse como persona, cuando reconoce que su existencia se concreta a la sociedad y se mantiene básicamente abierto a los demás, no solo para recibir sino también para dar, en otras palabras llega a ser plenamente humano, para comunicar y vivir como prójimo de los demás, respetando los derechos.

Las instituciones educativas deben de tomar las mejores experiencias, realizar intercambios y resultados investigativos con otros centros educativos con la finalidad de enfocar el proceso docente con visión holística, ética y el papel fundamental de los valores, con la finalidad que logren vivenciar tanto intelectual como emocionalmente, a través de un diálogo cotidiano para la formación de valores estimulando su auto perfeccionamiento y su educación con la introducción de estrategias como la orientación profesional, aprendizaje grupal y el empleo de métodos participativos, de acción – reflexión, para que los estudiantes los asuman y los hagan suyos por su propia determinación, ya que los valores no se imponen, ni se adoctrinan ni se inculcan.

Las clases son el vehículo fundamental para la educación de los valores, junto con las demás actividades, el profesor debe provocarse la autorreflexión y autoevaluación sobre la competencia de su labor en la formación de valores. Debe destacar los valores como: la responsabilidad, fidelidad, solidaridad, autenticidad, patriotismo, laboriosidad y algunas vías para educarlos.

La educación de los valores en la educación, constituye un tema de gran actualidad y trascendencia en la formación de los profesionales que necesita la sociedad y exige a sus profesores una gran y especial preparación en su labor docente-educativa, solo así estarán formando profesionales de calidad no solo para que se desempeñe como profesional sino que se desarrolle integralmente como ser humano, y al hablar de calidad ésta no es asunto de fórmulas o técnicas mecánicas o de procedimientos, es más que eso, afecta a los valores culturales a formas de vivir.

Para Chavarría Olarte, M. (2004), la educación en valores es “la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es en valores o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación”. Los valores configuran un marco ético profesional que permitirá al alumno actuar de manera coherente, a normar su criterio en las diferentes situaciones que le toque desenvolverse, con la aplicación de conocimientos propios de profesionales, competentes con el aporte de personas reflexivas, autónomas y comprometidas, capaces de saber, saber estar, saber hacer y saber ser.

El aprender y practicar los valores nos capacitan para la excelencia y la calidad. Esto implica que la educación basada en los valores debe permitir que el estudiantado adopte una actitud reflexiva, de juicio, y emprendedora en cuanto a él mismo y la calidad de su labor, que le permita tener un punto de vista positivo con respecto al futuro y prepararse para los retos que debe afrontar y que su interacción con otros sea de respeto y promueva una cultura de paz.

Para la educación, entonces, los valores deben enseñarse con miras a formar una conciencia crítica, y no a una transmisión mecánica en cuanto a qué es correcto o qué es incorrecto, que el mismo sujeto vea la importancia de acoger y aplicar los valores, que tome la iniciativa, por eso se necesita de docentes con perfiles idóneos y que sea el modelo para sus alumnos.

Entre los valores universales que deben profundizarse tenemos: Cooperación, libertad, honestidad, humildad, amor, paz, respeto, tolerancia, perseverancia, prudencia, bondad, solidaridad, responsabilidad, justicia, etc. entre los valores vitales: salud, vigor. Valores Hedónicos: Placer, alegría, consuelo. Valores Científicos: Exactitud, probabilidad, Valores Estéticos. Belleza, Elegancia, Admiración. Valores Morales: Valentía, Templanza, Veracidad, Valores Religiosos: Piedad, Bienaventuranza, Valores Económicos. Utilidad, Valor de uso, valor de cambio.

Los centros de educativos, como rectores del saber y el conocimiento, tienen que velar que estos y otros valores se incluyan en los planes de estudio, para que sean abordados, tengan practicidad, utilidad y que no se queden enmarcados en un concepto puramente filosófico.

Si se educa en valores se estará cosechando frutos de honradez, honestidad que tanto hace falta en nuestro país, en una gran cantidad de instituciones públicas, y en nuestra sociedad, que día a día va en detrimento. Esa honradez se vería reflejada en nosotros mismos, ver con honestidad qué clase de persona somos, cómo cumplimos con nuestro trabajo, con nuestros estudios, con nuestros deberes familiares, con nuestros deberes para con la nación en la que vivimos.

Si no lo hacemos así parecería que estamos educando sólo con miras al factor económico y personal en donde cada uno busca su propio interés, su enriquecimiento personal, y nadie se preocupa del bien de la comunidad, es decir, solo buscan su propio provecho. Por el contrario, queremos enriquecer al ser humano con valores que le permitan interactuar pacíficamente con otros, respetando la diversidad para crear comunidades más fuertes y solidarias.

La educación en valores constituye un objetivo de primer orden no solo para nuestro país sino en el orden mundial, y alcanza últimamente relevancia para grandes organizaciones, para investigadores, maestros, estudiantes, etc., ya que esta labor se desarrolla mediante proyectos educativos, que son instrumentos para la formación del personal y que sirven algunos de ellos para la sociedad y estos deben contener y basarse en la honestidad, idoneidad, como se citó anteriormente los valores no se imponen, sino que deben contener valores universales que estén de acuerdo con las exigencias de nuestra sociedad.

Es responsabilidad de los centros educativos, de hacer grandes y serios esfuerzos por investigar periódicamente los cambios en el entorno social y la necesidad de profesionales capaces, idóneos, eficientes, transparentes, honestos, competitivos, tal como lo requiere la economía nacional del Ecuador en el marco de la globalización que estamos viviendo y de los grandes problemas que se han derivado de la falta de valores, como la corrupción, deshonestidad, y que lo llevan a nuestro país a un estado de crisis social, en donde la seguridad y bienestar de la familia, la estabilidad están socavando sus cimientos.

Papel fundamental de las instituciones educativas, es formar en valores con la finalidad de contribuir al desarrollo tanto personal como social, porque las instituciones educativas son el baluarte de la sociedad y deben sentar las bases para el cambio que tanto anhelamos.

En la medida en que el sistema de educación esté a la altura de estas expectativas, contribuirá a la educación, promoción y florecimiento del conjunto

de valores necesarios para el ejercicio democrático, y de este modo lleguen las universidades a reflejar lo que la sociedad pide que sean y lo que realmente deben ser.

Con la formación de valores en el caso de la educación, no solo se debe implementar un Código de Ética, sino deben llegar a la excelencia académica, ejecutando procesos docentes educativos en los que se verifique el saber ser, saber hacer, saber convivir y saber conocer.

Se debe propiciar una formación integral, con idoneidad profesional, conocer el entorno que les rodea ya que éste es vital y determinante en la ética y valores y que se necesita de estrategias, actividades, en donde el estudiante desempeñe un rol activo mediante la sensibilización, el cooperativismo, la solidaridad, la autorreflexión, sirvan de motores para el cambio en un proceso interactivo con docentes para la construcción de proyectos éticos de vida.

Los profesores siempre deben capacitarse y tener una actitud y un compromiso para el cambio de estructuras mentales, entendiendo que las instituciones educativas cumplen un papel trascendental en las sociedades no solo en el campo investigativo, también lo hacen en la vinculación con la colectividad, la formación de profesionales competentes como baluartes de colectivo social y que la ética y valores son urgentes, caso contrario los niveles de tolerancia frente a la corrupción, la desigualdad, las muertes, la injusticia y las pérdidas económicas, sociales y culturales incluyendo a la familia seguirán socavando a la nación hasta llegar a consecuencias funestas.

El sector educativo debe hacer hincapié en el debate abierto y bien fundamentado, debe transmitir y desarrollar la tradición cultural de la sociedad y como una de sus funciones debe formar la conciencia moral de sus alumnos y en su expresión más elevada, una institución de educación que sea un modelo y un acicate para la creación de una sociedad nueva, moderna en la promoción y desarrollo de valores.

Por todas estas consideraciones, la enseñanza identifica a estas instituciones y otras afines como componentes de un sistema articulador de la cultura

científica, no hay institución educativa, pública o privada, que no reclame para sí la misión de conservar los ideales del humanismo y de acrecentar y divulgar los logros y valores humanos, de la ciencia y la tecnología en todas sus expresiones, por tal razón, el hombre formado con una educación en valores, es un portador de valores.

3. METODOLOGÍA

La investigación de Gestión, Liderazgo y Valores, se ha desarrollado en el Colegio Fiscal Técnico “Raymundo Aveiga”, de la parroquia Chone, del cantón Chone, provincia de Manabí. Fue creado el 22 de mayo de 1968 en la ciudad de Chone, mediante acuerdo No 77, por parte del Ministerio de Educación y Cultura, es decir tienen una trayectoria de 43 años de fructífera labor educativa, sirviendo a la población del cantón Chone, y poblaciones vecinas.

Labora en el sector urbano, con sostenimiento fiscal, en jornada matutina, con cursos en octavo, noveno y décimo de educación general básica y en el bachillerato primero segundo y tercero. Oferta dos tipos de bachillerato técnico: En Comercio y Administración con las especializaciones de: Contabilidad y Administración, Aplicaciones Informáticas, Información y Comercialización Turística. En Industrial, con las especializaciones de: Mecanizado y Construcciones Metálicas y Electromecánica Automotriz, según datos proporcionados en la secretaria del plantel.

El Colegio Fiscal Técnico “Raymundo Aveiga”, es una institución educativa que por cerca de una década, ha venido trabajando con el paradigma ecológico contextual, tal como lo dispone la Reforma Curricular consensuada, más al ser un Colegio Fiscal Técnico, se privilegiaba al aprendizaje significativo a través del “aprender haciendo”. En tal virtud y cumpliendo con lo dispuesto por el Decreto 1786 del Ministerio de Educación, que reforma el bachillerato, se implementa en los seis años de estudio el modelo constructivista, como eje pedagógico de enseñanza – aprendizaje.

3.1 PARTICIPANTES

La población total del personal de la institución es 104, de ellos, tres son directivos, 78 son docentes y 23 administrativos y servicios, los estudiantes matriculados en el periodo lectivo 2011 – 2012, fueron 1433.

Tabla Nro. 1**EDAD PROMEDIO DEL PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO FISCAL TÉCNICO "RAYMUNDO AVEIGA" CLASIFICADOS POR EDAD**

Edad	Frecuencia (f)	%
Menos de 25	0	0,00
26-30 años	7	8,97
31-35 años	13	16,67
36-40 años	4	5,13
más de 40 años	54	69,23
Total	78	100,00

FUENTE: Secretaria del plantel.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

El personal docente, sobrepasa los 25 años de edad, ubicándose la edad promedio mayoritariamente en la escala de más 40 años, con un (69,23%), siguiéndole la escala de más de 31 a 35 años con un (16,67%), luego la escala de 26 a 30 años con un (8,97%),, esta última debido a que normalmente, es la edad probable que una persona requiere, para obtener un títulos de tercer nivel. Viendo la tabla en forma general se puede apreciar, que la mayoría del personal docente es de edad avanzada.

Tabla Nro. 2**PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO FISCAL TÉCNICO "RAYMUNDO AVEIGA" CLASIFICADO POR SEXO**

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	39	50
Masculino	39	50
Total	78	100

FUENTE: Secretaria del plantel.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

El personal docente tiene equilibrado su género, ya que hay 39 en el genero femenino y 39 en el masculino, es decir una distribución proporcional en un (50%), por lo que se concluye que en esta institución a nivel de docentes, hay equidad en el género.

Tabla Nro. 3

PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO FISCAL TÉCNICO "RAYMUNDO AVEIGA" CLASIFICADOS POR TITULO

Titulo académico	Femenino		Masculino		Total	%
	Frecuencia (f)	%	Frecuencia (f)	%		
Universitarios	33	53,23	29	46,77	62	79,49
Institutos	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Pos gradistas	5	55,56	4	44,44	9	11,54
Bachilleres en Ciencias de la Educación	1	25,00	3	75,00	4	5,13
Bachilleres en Humanidades	0	0,00	2	100,00	2	2,56
Bachilleres Técnico	0	0,00	1	100,00	1	1,28
Primaria	0	0,00	0	0,00	0	0,00

FUENTE: Secretaria del plantel.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano

En el ámbito de los títulos, se puede apreciar que la mayoría de docentes poseen títulos universitarios en un (79,49%), de éstos el (53,23%), son del genero femenino y (46,77%) del masculino, lo que constituye una fortaleza para la institución, ya que además los docentes con título de post grado son el (11,54%), apreciándose la preocupación por mejorar su nivel. En menos proporción hay cuatro docentes que son Bachilleres en Ciencias de la Educación con un (5,13%), Bachilleres en Humanidades (2,56%), y un Bachilleres Técnico con un (1,28%), concluyendo que los docentes del plantel tienen en su mayoría formación de tercer nivel o universitaria.

Tabla Nro. 4

ESTUDIANTES DEL COLEGIO FISCAL TÉCNICO "RAYMUNDO AVEIGA"
CLASIFICADOS POR SEXO

Cursos	SEXO				Total	%
	Masculino	%	Femenino	%		
octavo	188	74,31	65	25,69	253	100,00
noveno	198	81,15	46	18,85	244	100,00
decimo	191	72,62	72	27,38	263	100,00
primero de bachillerato	173	73,93	61	26,07	234	100,00
segundo de bachillerato	171	70,95	70	29,05	241	100,00
tercero de bachillerato	147	74,24	51	25,76	198	100,00
Total	1068	74,53	365	25,47	1433	100,00

FUENTE: Secretaria del plantel.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

En la población Estudiantil podemos ver que el colegio cuenta con 1433 estudiantes, de los cuales 365 son mujeres y 1068 son hombres, es decir el (27,47%) son del género femenino y el (74,53%) son del masculino. Hay un claro manifestó de disparidad en el género, inclinándose hacia el lado masculino, esto se debe, a que es el único colegio del cantón que oferta el bachillerato industrial con especializaciones en el ámbito de la mecánica, según datos proporcionados por el Departamento de Educación Técnica de la Dirección Intercantonal de Chone, Flavio Alfaro y el Carmen.

Tabla Nro. 5

ESTUDIANTES DE LAS ESPECIALIZACIONES DEL COLEGIO FISCAL TÉCNICO "RAYMUNDO AVEIGA", CLASIFICADOS POR SEXO

Especialidades	Sexo				total	%
	Masculino	%	Femenino	%		
Contabilidad y Administración	63	51,22	60	48,78	123	100,00
Aplicaciones Informáticas	62	65,26	33	34,74	95	100,00
Información y Comercialización Turística	47	63,51	27	36,49	74	100,00
Electromecánica Automotriz	82	100,00	0	0,00	82	100,00
Mecanizado y Construcciones Metálicas	60	100,00	0	0,00	60	100,00
Total	120	27,65	314	72,35	434	100,00

FUENTE: Secretaria del plantel.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

Lo dicho en el párrafo anterior, lo podemos comprobar en éste, pues vemos que todas las especializaciones marcan la tendencia al lado masculino, teniendo en Contabilidad y Administración un (51,22%) para el genero masculino, y para el genero femenino y (51,222%) en Aplicaciones Informáticas un (65,26%), para el genero masculino y (34,74%) para el femenino, en Información y Comercialización Turística un (65,51%), para el genero masculino y (36,49%) para el femenino, siendo las especializaciones del área de industrial las que exclusivamente tienen estudiantes varones es decir el (100,00%),. También se puede observar que la especialización más demandada es la de Contabilidad y Administración, por lo que la encuesta se aplicó a 25 estudiantes de esta especialización y de segundo y tercer año de bachillerato.

3.2 Materiales e instrumentos

Los materiales e instrumentos, que requiere este proceso de investigación son: la encuesta, entrevista y la observación. Con la finalidad de recoger

información sobre la gestión, liderazgo y valores que se vivencia en el colegio Raymundo Aveiga.

Según, Restituto Sierra Bravo (1983) (citado en Aguilar Feijoo, R. M. 1994) manifiesta que la encuesta “consiste en la obtención de datos de interés social mediante la interrogación a los miembros de la sociedad”. Es decir que la misma, tiene el propósito de conocer las percepciones de los miembros que integran la comunidad educativa, quienes al momento de responder emiten un juicio de valor, ya que las tres encuesta utilizan una escala de valoración de siempre, a veces y nunca, exceptuando la encuesta a directivos que en algunas respuestas se utiliza el si o no.

En la encuesta a directivos indaga principalmente, sobre la organización de la institución, los equipos de trabajo, conocimientos en cuanto a normas, reglas, procedimientos, clima laboral, resolución de conflictos, toma de decisiones, gestión, liderazgo, valores en la administración, tanto de directivos, como de las personas a cargo de los órganos y departamentos de la institución.

Los ítems de la encuesta a docentes, al igual que la directiva, versa principalmente sobre gestión, liderazgo, valores, tanto de directivos como docentes, aunque se da un enfoque particular a la gestión educativa, así como también las actitudes, que toman los docentes respecto a las decisiones de su directivos.

La encuesta de los estudiantes, investiga como se lleva el proceso de comunicación, entre los directivos, docentes y estudiantes. También se busca conocer la gestión educativa de los docentes en el aula, y el trato hacia los estudiantes y si promueven o no los valores y el liderazgo estudiantil.

El diseño de la encuesta a padres de familia, se la hizo con formato casi similar a la de los estudiantes, como una forma de comprobar la validez de la respuesta de los alumnos, pues lo que ellos piensan, normalmente se lo comentan a sus padres, por esa razón las preguntas indagan sobre la comunicación entre los diferentes actores de la comunidad educativa, también

se busca conocer sobre la gestión, valores y liderazgo, de directivos y docentes de la institución desde la visión del padre o representante de familia.

La entrevista según Lucas Achig (1988), (citado en Aguilar Feijoo, R. M. 1994) sostiene que “es una técnica destinada a obtener información mediante un conjunto de preguntas formuladas a través de la interrelación verbal entre dos o más personas”. En otras palabras lo que se quiere es que a través de la comunicación verbal, se pueda percibir o conocer las opiniones de los entrevistados, sobre como se dan en el plantel las relaciones interpersonales.

En esta investigación se aplico entrevista solo al personal directivo, tres docentes miembros del Consejo Directivo, y tres jefes de área, es decir un total de nueve entrevistados, indagando el nivel de conocimiento sobre la comunicación, información, valores, antivalores, liderazgo, toma de decisiones, resolución de conflictos y relaciones interpersonales de la institución.

Según Ivanovich (1990) y Ander-Egg (1987), (citado en Aguilar Feijoo, R. M. 1994) “podemos decir que la observación científica consiste en la percepción sistemática y dirigida a captar los aspectos mas significativos de los objetos, hechos, realidades sociales y personas en el contexto donde se desarrollan normalmente”. La observación es una técnica muy utilizada en la investigación, con varias características, pero en este trabajo fue planificada y aplicada en la recolección de información.

Existen diversos criterios para clasificar la observación, pero en este caso se utilizó, la observación directa, porque se la realizó en lugar donde se realizan los hechos, documental porque se analizaron documentos escritos y es estructurada, porque se sabe lo que se debe observar, es decir los instrumentos curriculares. Todos estos instrumentos, se aplicaron con la finalidad principal de recabar información, de conocer la forma sobre la estructura y como están dirigidos los procesos de gestión, valores, liderazgo, de la institución.

3.3 Método y procedimiento

La investigación es de tipo exploratoria, y es descriptiva. Es exploratoria, ya que se comenzó con un sondeo o estudio preliminar de los documentos curriculares, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de cómo se estaba desarrollando la gestión liderazgo y valores en la institución. Además de proporcionar información inicial, que sirvió de base para la realización de la investigación descriptiva.

Es descriptiva ya que se analizó y describió, con fundamento científico, como esta la gestión, liderazgo y como se los evidencia los valores, en la institución, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, es decir, se conocen las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, así como el análisis, observación, lectura de los instrumentos de planificación educativa, contraponiendo semejanzas, diferencias y relaciones significativas.

El proceso de investigación, se realizó con la intención de obtener mediciones cuantitativas, por lo cual se utilizó encuestas estructuradas para recabar una variedad de características objetivas y subjetivas de directivos, docentes, alumnos y padres de familia, mediante un cuestionario, que indagó acerca de competencias de gestión, liderazgo de los miembros de la comunidad educativa, así como las percepciones en cuanto a la aplicación de valores humanos en la institución. Cabe indicar que la encuesta a padres de familia la diseño la autora de esta investigación, basada en la encuesta de los estudiantes y los formatos de los cuestionarios que se aplican en las evaluaciones que realiza el Ministerio de Educación a los directivos de las instituciones públicas y que se encuentran disponibles en la pagina web de esta institución, seleccionando los criterios mas acordes a esta investigación.

En primer lugar se aplico las encuestas a los Directivos, por ser la mas larga, se demoraron en entregarla. La llenaron las tres autoridades principales, los miembros del Consejo Directivo y, tres jefes de área, es decir un total de nueve encuestados. Las encuestas de los docentes, fue la siguiente en el orden, se les entrego individualmente. No se pudo hacerlo en un ambiente único, pues no

había prevista ninguna reunión en donde estuvieran juntos, no hubo problemas, y no se demoraron mucho, algunos la entregaron el mismo día, otros al día siguiente, es decir un total de 25.

A los estudiantes, también se les aplicó 25 encuestas, en dos cursos del bachillerato de Contabilidad y Administración, ya que en ambos cursos estaban miembros del gobierno estudiantil electo, tanto en el año lectivo 2011-2012, como en el anterior. Se fue leyendo la encuesta con ellos, y se les explicó, que no tenían que escribir su nombre y que fueran lo más honestos posible, pues eran un trabajo de una universidad. De igual forma se procedió con los padres de familia, y por el número de estudiantes del plantel, se les aplicó 20, en una reunión del comité central.

La entrevista al personal directivo se realizó después de que llenaron la encuesta, unos tomaron más tiempo para pensar, que otros, pero en forma general es su mayoría lo hizo sin problemas, con excepción de una pregunta, todos tenían conocimiento sobre lo que se preguntaba.

Después de aplicar las encuestas y entrevistas, se tabularon las respuestas de las mismas, cuyos resultados relativos, se transformaron en porcentajes, los que se presentan en tablas diseñadas, que resumen la información, para analizar e interpretar sus resultados y así, determinar la realidad de la gestión, liderazgo educativo y la promoción de valores en el Colegio Fiscal Técnico "Raymundo Aveiga" y con estos elaborar una propuesta educativa, que se hará llegar a los Directivos institucionales, para mejorar la calidad educativa.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

La institución Educativa es el primer ámbito de gestión educativa, y tiene una serie de áreas e instancias que constituyen la estructura de esta institución.

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

4.1.1.1 El manual de organización

En el texto de Munch, L. y otros (2010), se define el término manuales, como “documentos que contienen en forma ordenada sistemática información acerca de la organización de la institución”. Y en Hernández Orosco, C. (2007), se definen a los manuales de organización como, “las partes que conforman la organización en cuestión y las relaciones que existen entre ellas”. Es decir que en una institución podemos encontrar diferentes tipos de manuales, pero los de organización pueden incluir organigramas, funciones y responsabilidades de cada área, o sea explican la estructura de la organización.

En la institución hay un manual de procedimientos administrativos, elaborado en el 2008, y socializado en todo los estamentos de la institución, con el se pretende garantizar el mejor cumplimiento de las exigencias legales, y hagan transparentes para el conjunto de la comunidad educativa los requerimientos de la ley y las prácticas de administración de la institución educativa, por lo mismo se enmarcan las principales funciones de todos los departamentos, así como las horas de funcionamiento y atención al público.

Después de su revisión se evidencia, en lo que se refiere al rector y vicerrector, una transcripción de los principales derechos, obligaciones, de lo que estipula la antigua Ley de educación, y la falencia de explicitar actividades de suma importancia, las que son fundamentales detallar su secuencia, para dar mayor claridad a la comunicación. Por ese motivo, no se expone nada de su texto, además como este es un año en el que entro en vigencia nuevas leyes como la:

Ley Orgánica de Servicio Público y su reglamento y la Ley Orgánica de Educación Intercultural, que derogan reglamentos, en vigencia antes de ésta, se hace necesario su actualización.

4.1.1.2 El código de ética

En el texto de Guillén Parra, G. (2006), se define al Código de ética, como “un documento formal que se caracteriza por detallar comportamientos que constituyen deberes éticos que han de ser cumplidos por los miembros de la organización para respetar derechos de terceros”. Es decir un documento en el que prime los valores personales, para la convivencia armónica y que regule las relaciones interpersonales.

Un documento con este nombre no hay, pero sí hay se tiene un código de convivencia, que cumple con esas características, ya que el mismo contempla los derechos y deberes, de los miembros que integran la comunidad educativa, pero el cual, también debe ser reformado, ya que fue elaborado en el 2007 y en los últimos años no ha sido lo suficientemente socializado.

Además en el momento de entrar en vigencia la LOEI, quedo sin efecto, por lo que al igual que, en el caso anterior, este código debe ser actualizado tomando los derechos, obligaciones y atribuciones de la LOEI y su reglamento (cuando entre en vigencia) y lo más fundamental impreso y difundido a toda la comunidad educativa, pues ahora reposa junto con el reglamento interno en biblioteca, con excepción de un folleto informativo que se sacó en el periodo de matriculas y fue repartido a todos los padres de familia, para darles a conocer lo mas primordial de las obligaciones de estudiantes y padres y que se adjuntará en anexos.

4.1.1.3 El plan estratégico

En el manual de gestión operativa, elaborado por Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005), se define al Plan Estratégico como un, “Conjunto de estrategias implementadas a través de objetivos y acciones, capaces de llevar

a la organización desde la situación en la que se encuentra a la situación deseable”.

En el mismo texto, Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005), se define a la Planificación Estratégica como un, “Modelo de gestión que contiene un estilo de dirección y un método para planificar y ejecutar las acciones que permiten mantener y mejorar la competitividad de las organizaciones dentro del sector en el que realizan su actividad productiva, en entornos de incertidumbre”. Es decir que es una reorganización de la institución, mediante la planificación de todas sus actividades, pero que conduce a todos, a un horizonte o meta que desean alcanzar, para mejorar la organización.

En la institución hay un documento que se llama, Plan de Transformación Institucional (PTI), elaborado en el año dos mil nueve, para tres años, es decir que hasta este año tiene vigencia, éste viene a ser el Plan Estratégico que cada colegio técnico tienen que elaborar para alcanzar, el cumplimiento, de los Estándares de Gestión a partir de la situación inicial identificada en el proceso de autoevaluación diagnóstica.

En otras palabras el PTI, es un plan estratégico, que orienta las actividades de una institución, hacia resultados, teniendo como meta el cumplimiento de treinta y cinco estándares de gestión, los cuales están agrupados en seis áreas de gestión (procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno) y éstas a su vez se dividen en procesos básicos de gestión, y estos pueden contener uno o más descriptores. Los descriptores comprenden situaciones que se pueden alcanzar, con los recursos de que se dispone o se pueden generar, en cada proceso básico, generando valor a las distintas áreas de gestión del colegio

En el documento se puede apreciar datos informativos de la institución, se menciona un equipo, llamado Comité de Gestión Estratégica y queda a cargo del monitoreo de implementación del PTI. Luego la misión y visión institucional, un resumen del diagnóstico institucional. Luego esta una matriz compuesta por seis ámbitos de gestión, que incluye las etapas, estrategias y responsables de la ejecución de actividades correspondientes a treinta y cinco, descriptores señalados, para llegar al estándar de gestión.

4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)

La definición de Plan Operativo Anual, expuesta en el manual de gestión operativa de Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005), dice que es un “Conjunto de objetivos y actividades vinculados a la mejora institucional y al tránsito de la institución educativa hacia la situación descrita en el estándar de gestión, a realizar durante un año”.

De este documento solo hay elaborado el del año dos mil nueve. Lo que sí se tiene es el calendario de actividades de cada quimestre, donde están algunas de las actividades que se ejecutan en el PTI, como reunión de padres de familia, ferias, reencuentro de egresados, etc. También existen algunos proyectos que forman parte del PTI, y que tienen en sus actividades en este año lectivo, como el desayuno escolar, proyectos productivos permanentes (aquí se ejecutan tres proyectos), capacitaciones, etc.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

La definición de Proyecto Educativo Institucional, escrita en, Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005), dice que es una “Descripción pormenorizada de la finalidad, los objetivos, las prioridades y los procedimientos de actuación que configuran el estilo educativo de un centro. (Norma ISO 8402.1986. Vocabulario de Calidad)”.

El proyecto educativo institucional, que posee el colegio, fue elaborado en el 2007, para cinco años, hasta este año lectivo tiene vigencia. En el mismo se describe los antecedentes, el diagnóstico estratégico, misión, visión, justificación, la organización curricular, sus objetivos, los perfiles de los estudiantes, profesores, del bachiller técnico, malla curricular, distributivo de trabajo, reglamento interno.

En este documento se observa, que hay una combinación con el PTI, pues los objetivos que estaban definidos en el PEI, están incluidos en los objetivos del

PTI, solo que desde otra óptica más específica, menos general de lo que está en el PEI, tomo dos como ejemplo.

Cuadro Nro. 2

SEMEJANZAS ENTRE EL PEI Y PTI

PEI	PTI
Mantener e incrementar el prestigio de la Institución, aprovechando la capacitación de su personal, para formar estudiantes con conocimientos básicos y necesarios en las diferentes y nuevas especialidades, y así tener alternativas de ingresar a la universidad y al mercado laboral.	Implantar currículos basados en competencias laborales como organizadores de los procesos de enseñanza aprendizaje, para mejorar la competencia profesional de los alumnos con valor y significado en el mercado de trabajo y a través suya la expectativa de inserción laboral por cuenta ajena o el desarrollo de emprendimientos productivos de los egresados, y la consecuente multiplicación del valor socio-laboral de los conocimientos profesionales adquiridos por los alumnos.
Establecer una capacitación continua del personal docente, mediante seminarios, talleres, para una mejor aplicación del proceso enseñanza – aprendizaje.	Establecer planes anuales de capacitación docente y un sistema en red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes de bajo coste, para garantizar la actualización permanente de las competencias técnicas, didácticas y de gestión de los equipos docentes y directivos y su aplicación sistemática a la mejora institucional

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

El reglamento interno según Martínez, D. (2006), es un “documento que debe cerrarse en estrecha vinculación con el Programa Socioeducativo. Tiene que ver con la regulación de la convivencia en la media que explicita los mecanismos que se siguen frente al cumplimiento o incumplimiento de normas”.

Es decir es un documento que recoge derechos y deberes de los miembros de la organización y que regula la actuación de las personas y las relaciones interpersonales, para tratar de obtener un clima de trabajo agradable.

En la institución hay un reglamento interno, que incluye el reglamento de evaluación de aprendizaje y el reglamento del comité central de padres de familia, pero al igual que otros documentos precisa actualizarse, en concordancia la nueva normativa vigente. También en esa reforma, tendrían que incluir el reglamento de las unidades de producción, que lo tienen aprobado el año 2009, pero al que también hay que modificar.

Dentro de la documentación analizada, hay un informe de socialización que se hizo con el personal, al inicio del año de este año lectivo, y que reposa en el Vicerrectorado, ya que había un malestar, pues según una buena parte del personal no se acordaba lo que decía el reglamento. En las jornadas de socialización, se emitieron algunas sugerencias para su modificación. Pero es claro que al momento de modificarse se lo deberá hacer de manera consensuada, en el que participe toda la Comunidad educativa, aportando las diferentes perspectivas y prioridades, que se materializaran en un documento escrito, el que deberá ser editado y entregado en sesiones públicas a todas las familias del alumnado.

4.1.2 La estructura organizativa de la unidad educativa.

4.1.2.1 Misión y visión.

En el manual de gestión operativa escrito por Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005), se conceptualiza a la Misión Institucional como una, “Definición explícita de los fines de una organización, así como de la imagen que se pretende proyectar de la misma al entorno, dentro de un ámbito territorial definido”. La Misión es el propósito de ser la existencia de una organización. Es precisa, específica. Lo que es ahora la institución. Mira hacia dentro de la organización. Enuncia a qué clientes sirve, que necesidades satisface, que clase de producto ofrece, que beneficios proveen. Significa una acción, una tarea, una vocación. Realiza un análisis en los niveles macro y

micro para construir el escenario actual para ver con mayor énfasis la razón de ser de la organización. Pone énfasis en la actualidad o sea el presente.

Formular correctamente la misión institucional es muy importante, ya que ésta constituirá la imagen institucional interna y externa, además conlleva una finalidad auto-asignada y los resultados fundamentales que la que la Institución pretende obtener y define como objetivos para el futuro. Por lo tanto la misión institucional entonces deberá de dar cuenta, de las formas de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y de los resultados esperables.

En el texto de Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005), se define a la Visión Institucional como un, “Conjunto de ideas y creencias de una organización, sobre sí misma y su entorno de competencia, que condicionan y orientan la definición explícita de su Misión Institucional”. La visión es el camino, sirve de rumbo para orientar las decisiones, a donde se quiere llegar, es decir pone énfasis en la posición futura en la que desea estar la organización.

Al igual que la misión, la visión institucional también es sumamente importante pues es la forma en la que la Institución percibe el entorno en el que opera, sus prioridades y necesidades, su concepción del rol de la enseñanza, las demandas explícitas e implícitas del mercado de trabajo, las necesidades de sus alumnos y el papel de la Institución en el contexto de referencia. La visión requiere de liderazgo y el apoyo de toda la organización, o, sea de una acción colectiva, del esfuerzo de equipo basado en la experiencia y el conocimiento, de asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer. Contribuye al bien común. Actitud y esfuerzo por cambiar.

La misión y visión institucional que se encuentra en proyecto educativo institucional, es demasiado extensa, por ese motivo no se la incluye en este trabajo, la razón de su extensión, según información del señor rector, fue que la visión y misión que se elaboro para el PEI, fue por sugerencias del departamento de educación técnica nacional, que debía estar relacionada con la visión y misión que tienen ellos para todo el sistema de educación técnica del país, y esta es de por sí mucho más extensa, y la podemos encontrar en la

biblioteca de recursos, que son cuatro textos entregados a todos los colegios técnicos del país y reposan en la biblioteca del colegio; de todas formas, la de la institución fue elaborada a la realidad del plantel y se la puede apreciar aparte del PEI, en otros documentos y en la página web de la institución (www.colraymundoaveiga.edu.ec).

Después de la evaluación institucional, del año 2009, una de las recomendaciones dadas por el evaluador fue la de colocar a la vista de todos la misión y visión institucional, y como ésta era demasiado larga como para escribirla en la pared, se optó por rediseñarla, pero se puede apreciar que en varias paredes de la institución tienen una versión resumida de la misma, para lo cual adjuntare una foto, y a continuación el texto.

Visión. Mantener e incrementar un prestigio cultural, científico, y humanístico impartiendo educación de calidad y calidez, con predisposición al trabajo en equipo.

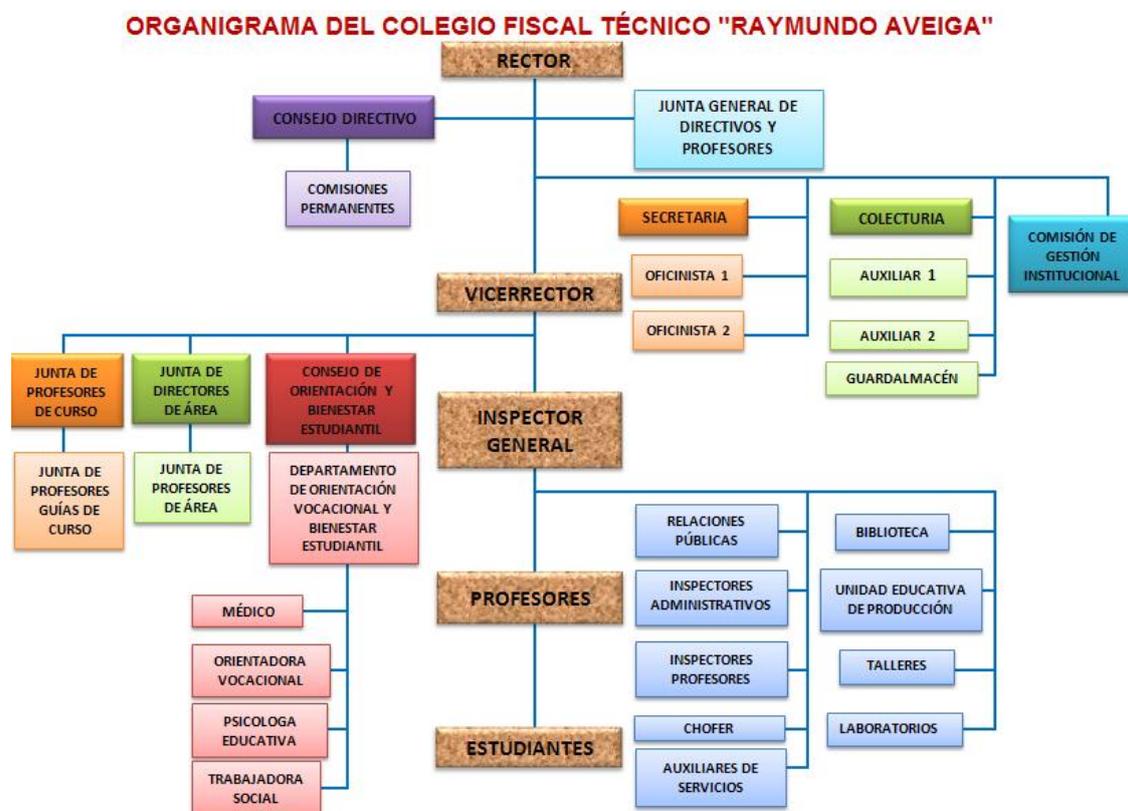
Misión. Formar Bachilleres (as) Técnicos (as) para entregarlos (as) al mundo laboral, universitario, para que sean capaces de iniciar su propia empresa basada en valores, comprometidos con la comunidad en general.

Después de estas consideraciones, se concluye que el colegio Raymundo Aveiga, es una organización comprometida con el pleno desarrollo humano de sus miembros, que sirve a sus estudiantes, que coopera en la generación de hábitos de comportamiento que humanizan, contribuyendo al bien común tanto en los aspectos internos y externos. Cumple con la razón de ser de la institución, con sus propósitos específicos, buscando la calidad, cumpliendo con las normas de justicia con equidad, calidez, o, sea, la misión y la visión se interrelacionan en busca de la eficacia, eficiencia y la ética que debe ser parte del propósito de la organización, es decir, busca la excelencia humana de sus miembros contribuyendo al bien común, favoreciendo permanentemente una actitud de servicio.

4.1.2.2 El organigrama

La definición de organigrama, encontrada en el texto de Hernández Orosco, C. (2007), es la siguiente, “El organigrama representa la estructura formal de una organización”. En otras palabras es un gráfico, en el que se puede apreciar la conformación de órganos, departamentos, puestos de trabajo, niveles jerárquicos, canales de comunicación, autoridad, responsabilidad, especialización, etc., de una organización, por lo tanto es muy importante en el proceso de investigación que se realiza, ya que sirve para diagnosticar y analizar las estructuras con miras a replantearlas y adecuarlas a las necesidades del momento.

Hay diferentes formas de elaborar un organigrama, pueden ser vertical, horizontal, AFNOR, circular, radial, etc., pero todos se emplean como instrumento de información de la institución, sea para funcionarios, usuarios o clientes, de ahí la importancia ya que esta relacionada con los usos que se les da, a los mismos.



Fuente: Manual de Procedimientos Administrativos, del Colegio “Raymundo Aveiga”

El Colegio Fiscal Técnico “Raymundo Aveiga”, muestra un organigrama vertical, ya que Hernández Orosco, C. (2007), los describe como que, “tienen una forma de pirámide regular. Es el más utilizado en la diagramación de estructuras organizacionales. El máximo puesto jerárquico se ubica en el vértice superior de la pirámide, y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base”. Por lo tanto esta descripción es la más acorde con el organigrama de la institución, el cual tiene una estructura jerárquica, por departamentos, que permite observar la estructura interna de la organización.

Tiene la siguiente organización, estructura y niveles administrativos: El primer nivel jerárquico o Directivo, ocupado por el Rector (a), el segundo por el Vicerrector (a), el tercero por el Inspector (a) General. Una línea, a lado de una línea de las autoridades a la derecha y a la izquierda, significa asesoría y lo ocupa el Consejo Directivo, Junta General de Directivos y Profesores, Junta de Directores de Área, Junta de Profesores de Área, Junta de Profesores de Curso, Junta de Profesores de Guías de Curso y el Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil.

El nivel Lineal u operativo lo conforma los Departamento de Secretaría, Departamento de Colecturía, Departamento de Orientación y Bienestar estudiantil, Departamento de Inspección y Comisión de Gestión Institucional. El nivel auxiliar o de apoyo está conformado por los servicios educativos (Departamento médico, Orientación Vocacional, Psicología Educativa, Trabajo Social, Biblioteca, Laboratorios, Talleres, Unidad Educativa de Producción) y generales (Relaciones públicas, Inspectores Administrativos, Inspectores Profesores, Chofer, Auxiliares de servicio).

Las estructuras de las instituciones educativas públicas, estaban establecidas en el reglamento de la Ley de Educación, por lo tanto el organigrama, en el Colegio “Raymundo Aveiga”, esta elaborado acorde a esas disposiciones. La estructura organizativa vertical, tiene sus ventajas pues al ser las más usadas, son fácilmente comprendidas, indican en forma objetiva las jerarquías del personal, aunque tienen la desventaja de expresar una organización lineal, careciendo de flexibilidad en las líneas de autoridad y responsabilidad, de ahí la

importancia de que los gerentes de las instituciones educativas y los jefes departamentales tengan y apliquen competencias de un buen liderazgo.

Es fundamental el reestructurar el organigrama de la institución, debido a la nueva normativa vigente, aunque la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) en el Art. 109, se refiere a los cargos directivos y son: “los rectores, vicerrectores, directores, subdirectores, inspectores y subinspectores”, ratificando la jerarquía lineal, aunque se prevé en el art. 33 y 34 de la misma ley, la inclusión del gobierno escolar, con una mayor participación de la comunidad educativa, abriendo muchos espacios, para este organismo, pero principalmente el de veedurías. Los criterios de transparencia y eficacia en la gestión administrativa son competencia directa del rector y del vicerrector académico, responsables del funcionamiento legal de la Institución Educativa. No obstante las propuestas de normalización de las actividades administrativas deberán ser consensuadas con el conjunto de la comunidad educativa (docentes, alumnos, y familias)

La gerencia educativa incide en la formación de los individuos y sobre la globalidad de la organización educativa. Por esto se debe establecer procesos que orienten y conduzcan la labor docente y administrativa de la institución y sus relaciones con el entorno, mediante el trabajo en equipo de todos los miembros de la comunidad educativa, para conseguir los objetivos institucionales, y en definitiva ofrecer un servicio educativo de calidad.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

La Junta de Directores de Área, se reúne una vez al mes, y realmente no planifican, lo que hacen es de medio de comunicación para emitir sugerencias, en cuanto al mejoramiento de las actividades del colegio, o informar lo realizado por las áreas.

La Junta de Profesores de Área, cada una de las ocho áreas realiza una planificación anual, en busca principalmente de insertar dentro de sus clases el eje transversal de valores. Su accionar se pone de manifiesto en concursos, algunos de los cuales trasciende hacia la comunidad, como el área de lengua y

literatura que tiene implementado, interna y externamente un concurso de poesía romántica llamado “Laura Bravo de Castillo”, en homenaje a una profesora del colegio, ya fallecida, este concurso se lo realiza todos los años a nivel cantonal y cada cinco a nivel provincial. Ésta área también tiene a su cargo la selección de los estudiantes para el concurso de ortografía realizado por la supervisión de educación.

El área de matemática selecciona a los estudiantes para el concurso de organizado por la Politécnica Nacional. El área de Ciencias Sociales organiza las conferencias para la hora cívica todos los lunes y cuando se dan programas solemnes. El área de cultura física, organiza las jornadas deportivas y los campeonatos internos de fútbol y básquetbol, y selecciona a los participantes para las competencias intercolegiales, también organiza, junto con el departamento de inspección, el programa de la entrega del estandarte, y juramento a la bandera.

Todas las áreas planifican en el mes de septiembre una casa abierta de uno o dos días, para exponer sus proyectos pedagógicos, y/o de investigación y tecnología para de esos proyectos, seleccionar el que nos representará a nivel cantonal, es de resaltar que por dos años consecutivos el proyecto del colegio ha quedado finalista y por lo mismo participó a nivel provincial.

Las áreas técnicas (Comercio y Administración e Industrial), organizan con los estudiantes de tercer año de bachillerato una feria de proyectos productivos, en este año lectivo se realizó en el mes de octubre, el año anterior fue en diciembre, aquí se invitan tanto a colegios, como a las escuelas de los alrededores para incentivarles a ingresar al plantel.

La Junta de Profesores de Curso, tiene como función estudiar y resolver todos los casos de los estudiantes que requieren especial tratamiento, tanto en las sanciones como en los estímulos y comunicar a las autoridades competentes. Conocer y estudiar los problemas que confrontan los profesores en el ejercicio de la docencia, sugerir soluciones que permitan mejorar la relación profesor – alumno.

Junta de Profesores de Guías de Curso, tiene como función atender y promover reuniones con los padres de familia y elegir al Comité de Padres de Familia de cada Curso. Mantener vínculos permanentes con los departamentos, especialmente con el DOBE y la Inspección, así como con los profesores del curso y Jefe de Taller y/ o de Campo para conocer los problemas de los estudiantes y ayudar a la solución de los mismos. Informar al padre de familia cada mes de la situación de su representado, en el campo formativo productivo. Organizar y asesorar a los dirigentes estudiantiles del curso en lo referente a actividades sociales, culturales y deportivas, informar de éstas actividades al Vicerrector(a). Acompañar y guiar a los estudiantes en los paseos, excursiones y reuniones de carácter social, cultural, científico y deportivo.

Los profesores guías participan con voz y voto en la planificación y organización de las actividades extra curriculares sean estas culturales, sociales, deportivas, que se lleven a efecto en el período lectivo, tal es el caso que ellos intervienen en los concursos entre paralelos, como los murales, cursos mejores presentados, las jornadas deportivas, una kermes estudiantil, etc.

El Departamento de Secretaría, es el encargado y responsable de mantener la organización de los libros y documentos del Plantel, así como de la custodia y emisión de la correspondencia.

El Departamento de Colecturía del Colegio Fiscal Técnico “Raymundo Aveiga”, es responsable de la gestión económica, financiera, de recaudación y utilización de los bienes económicos y materiales del Plantel, observando y cumpliendo las Leyes y Reglamentos.

El Departamento de Orientación y Bienestar estudiantil, tiene muchas funciones, se mencionará las actividades más sobresalientes: La principal es la orientación y bienestar estudiantil a través de: Fomentar las actividades con la finalidad de aprovechar los recursos económicos y materiales del Plantel. Planificar la forma y la selección de los aspirantes que desean ingresar al Colegio, para este punto en matrícula con la ayuda de inspección y algunos

profesores llenan la ficha de condiciones de vida de los estudiantes, para poder proceder con el descriptor número veinte y cuatro. Revisar la investigación en todos los campos posibles para alcanzar un mejor rendimiento científico, físico y disciplinario de los estudiantes; con la finalidad de ayudarles en la formación de su personalidad.

También el DOBE debe realizar el seguimiento permanente de los egresados, para esto se organiza todos los años la Confraternidad Raymundina. Contribuir al mejoramiento progresivo de los índices de rendimiento, promoción, retención y producto idóneo del sistema educativo, en este aspecto se ha dado charlas de orientación con la policía nacional, debido al alto índice de fugas, y problemas de conductuales. Proporcionar a los estudiantes la información necesaria con charlas, conferencias, acerca de las diferentes carreras a seguir, tanto para primer año de bachillerato como de las universidades, que otorgan los títulos respectivos, para esto organiza eventos invitando egresados del plantel, profesionales del medio, a darle charlas a los décimo curso de educación general básica y primero de bachillerato.

También organiza la llegada de personal de las extensiones universitarias que dan charlas a los estudiantes. En cuanto a valores organiza la navidad compartida, un día de festejo, baile, proclamación del hada de navidad, donde se rifan gratuitamente entre las asistentes canastas navideñas, compradas con los recursos que se obtengan por las actividades realizadas para ese fin o donadas por profesores, o amigos de colegio.

Departamento de Inspección, tiene como función principal, mantener el orden y armonía el funcionamiento del Colegio, tanto en el campo docente, administrativo, estudiantil y de servicio. Colabora junto con el Vicerrectorado y el DOBE en la elección del Gobierno Estudiantil y la elección de las reinas del colegio.

La Comisión de Gestión Institucional, tiene entre sus funciones el monitoreo e implementación del Plan de Transformación Institucional. Asesorar al personal de la institución en la implementación de todos los componentes del proceso de reforma contenidos en el estándar de gestión y sus 35 descriptores. Orientar en

los procesos sistemáticos de evaluación, autoevaluación diagnóstica, monitoreo y seguimiento de los procesos de gestión institucional. Dar asesoramiento, y asistencia técnica, a las Instituciones educativas que visitan el plantel, desde que éste se convirtió en centro de referencia y de asesoramiento para los colegios de la provincia.

Departamento médico, sus funciones son sociales y deben tener un alto espíritu humanitario, de servicio y acción educativa. El médico a su cargo tiene un programa de salud preventiva del estudiantado, ejecutando un plan de desparasitación dos veces en el año, en apoyo al descriptor 25, junto con el equipo de desayuno escolar, para los alumnos más carenciados

El departamento de relaciones públicas, es el encargado de planificar y realizar correctamente todo acto cultural, que tenga participación directa la Institución. Preparara la publicación de folletos, y otros documentos relacionados con sus objetivos.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

En el libro de educación para la ciudadanía de Bisquerra Alzina, R. (2008), se menciona que, “El clima escolar se refiere a los diversos climas emocionales que pueden darse en una institución educativa. Incluye el clima de centro y el clima de aula”. En otras palabras el clima escolar es el resultado de la interacción o interrelación de los miembros de la comunidad educativa, o de una serie de factores, como materias metodología, etc. El clima de centro por lo tanto se genera en toda la institución escolar, afectando a todos los colectivos del centro.

Según el texto de Bisquerra Alzina, R. (2008), Clima de aula se trata del clima que se genera en el aula como consecuencia de la interacción entre el profesorado y el alumnado dentro del espacio del aula”. Es decir este clima es afectado por el profesor, la materia la metodología el espacio, incidiendo en los procesos educativos y en el rendimiento académico.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de los integrantes de una organización. Las características positivas que debe tener un clima organizacional, son: Autonomía individual (entendida como la libertad del individuo para decidir por sí mismo sobre su trabajo). Estructura organizativa (es decir el grado en el que se han elaborado y establecido claramente los métodos, objetivos y normativas de trabajo). Sistema de recompensas e incentivos (tiene una relación directa con el rendimiento producido y con la motivación para el logro de nuevas metas). Atención y calidez afectiva (Expresadas en el trato amable y en la oportuna atención a las situaciones emergentes de los trabajadores.) Cooperación y capacidad de resolver conflictos entre todos los miembros de la organización.

Conocer el clima que se vive en la institución, nos lo va a dar el resultado de esta investigación, pero según investigaciones realizadas como la autoevaluación institucional, hay muy buenas relaciones entre los Directivos actuales, ya que afortunadamente en este año, se alcanzó a elegir Consejo Directivo, antes que la LOEI, entrara en vigencia, pues con los cambios de autoridades, el año anterior, se dieron algunos conflictos internos, afortunadamente se pudieron superar. Con la prorrogación de funciones del nuevo Consejo Directivo, se está viviendo un clima de relaciones armónicas, tanto entre directivos, como entre directivos – docentes, entre docentes, docentes – estudiantes, y entre estudiantes.

El clima organizacional, es positivo, de atención y calidez afectiva, que se expresan en el trato amable y en la oportuna atención a las situaciones emergentes del personal. Afirmar que todo está sumamente bien, sería mentir, hay problemas pero también existe la predisposición y la cooperación y capacidad de resolver prontamente, las diferencias personales entre todos los miembros de la organización. Se han presentado como el año anterior problemas de venta y consumo de drogas entre los estudiantes, y la correspondiente generación de mucha indisciplina y fugas del colegio, por parte de los estudiantes, se espera que con el incremento de personal en el DOBE sea éste, un aporte para superar mejor estos problemas sociales.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

La dimensión pedagógica curricular según Lavín H., S. y Del Solar S., S. (2000), “se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación, entre otras”.

En el Colegio Fiscal Técnico “Raymundo Aveiga”, se aplica el modelo pedagógico cognitivo - constructivista, como eje pedagógico de enseñanza – aprendizaje. En el campo educativo el proceso de aprendizaje está subordinado a las potencialidades del alumno, a la dinámica de su estructura cognitiva, el papel de profesor es de mediador, solamente debe crear las condiciones necesarias, para que el alumno genere, construya sus propios conocimientos.

El modelo pedagógico es crítico y reflexivo, pretende desarrollar armónica y equilibradamente, los conceptos, habilidades y destrezas, actitudes y valores que son los componentes de la personalidad del individuo. Las técnicas a utilizarse dentro del proceso enseñanza – aprendizaje tiene connotaciones integradores y globalizadoras, privilegiándose aquellas que potencializan el trabajo grupal, la dinámica y proceso reflexivo crítico.

Los valores que sustentan el paradigma constructivista, son principalmente la criticidad enfatizando la capacidad, tanto del docente, como de los estudiantes de aprender dentro del contexto y con significación propia. Otro valor es la actividad, sin llegar al activismo, ya que el saber es premisa básica del aprendizaje.

La libertad, como el ejercicio de decisiones propias, dentro del respeto hacia los tiempos, ritmos, ámbitos y forma de pensar de los demás. La responsabilidad, para involucrarse en el proceso de enseñanza – aprendizaje de una manera activa, cooperativa, participativa y dinámica.

El profesorado se rige por el reglamento de evaluaciones, procediendo es las actividades de clase, en base de los parámetros para evaluar a los alumnos diariamente, siendo éstos los siguientes: Práctica de valores. Trabajo individual y grupal. Emplea material, crea, razona, construye y aplica. Interpreta, analiza, resume y lo expresa. Y evaluaciones escritas y/o prácticas.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

La dimensión organizativa-operacional, descrita en Lavín H., S. y Del Solar, S. S. (2000), “se refiere a la organicidad interna del establecimiento educativo”. Es decir comprende la forma que se desarrolla el trabajo entre los equipo de docentes, directivos, departamentos, comisiones, áreas, padres o representantes, alumnos y comunidad, incluye la interrelación entre ellas.

El funcionamiento de las por áreas y departamentos, se explico anteriormente en el apartado correspondiente, pero básicamente toda la estructura organizativa trabaja bajo la dirección del plan de transformación institucional, distribuido por equipos responsables de la ejecución de treinta y cinco descriptores con una clara orientación a resultados de gestión, hacia la satisfacción del usuario, la eficiencia y la eficacia, entendida en términos de bienestar social y rendimiento académico del escolar.

En la búsqueda para establecer procesos de mejora continúa, se desarrollan simultáneamente algunos proyectos, como por ejemplo la implantación de procesos de evaluación organizacional. De esta forma se fomentar el trabajo en equipo, se Generan modelos de gestión de transparencia creciente para el usuario: Tanto el cliente interno (equipos docentes), como el cliente externo (alumnos, familias, empresas) participan en el sistema de control y toma de decisiones.

4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores

La dimensión administrativa-financiera, escrita en el texto de Lavín H., S. y Del Solar S., S. (2000), “está referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos,

materiales y financieros de la institución escolar”. O sea que comprende, como se lleva, la gestión administrativa, gestión de recursos humanos y gestión financiera de la institución educativa.

Como se pudo observar en el organigrama la administración general le corresponde al Rector, y por lo tanto la gestión administrativa y financiera, aunque sea solidariamente responsable con los jefes departamentales.

Las Actividades de gestión administrativa, se la realiza a través de los diferentes departamentos, los cuales tiene claramente estipulados sus funciones en el marco jurídico vigente y en reglamento interno y el manual de procedimientos administrativos, que especifican cuales son los servicios que la institución ofrece, como: proceso de solicitud y admisión de alumnos. Solicitudes, criterios de selección de alumnos, recepción y canalización de documentación, publicación de listas, matriculación y confección de expediente y fichas del alumno, etc.

El Rector junto con el Vicerrectorado realizan la administración académica, con criterios de asignación de responsabilidades y cargas de trabajo: criterios de idoneidad y pertinencia para asumir diferentes responsabilidades, mecanismos y estructuras colegiadas de compensación y promoción, tiempos de dedicación docente, tiempos de dedicación a actividades de tutoría, tiempos de dedicación a trabajos en equipo, calendarios de reuniones y producción esperable de los equipos, etc. Gestión administrativa de la evaluación de alumnos. Elaboración de listados, actas, anotaciones en el expediente del alumno, etc.

La administración del talento humano, esta a cargo, tal como lo especifica el artículo 50 literal b) de la LOSEP, a la unidad de Administración del Talento Humano, o como se lo conoce en términos tradicionales el Departamento de Inspección General a cargo del Inspector General del Colegio.

En el caso de la Administración de recursos económicos, es en conjunto con el departamento de colecturía, para lo cual se siguen los procedimientos descritos en algunas leyes y organismos de control de la administración financiera

pública, así como el manejo de los sistemas informáticos implementados por el ministerio de economía.

En función del plan operativo y del techo presupuestario señalado por el MEF, cada institución establecerá los montos para los programas a incorporarse en las proformas presupuestarias y su distribución a cada unidad ejecutora. Para esto los departamentos y áreas pedagógicas de la institución deberán presentar al Sr. Rector y el pliego de necesidades debidamente sustentadas.

La programación de los gastos de personal, se sustentará en la base normativa del sistema de remuneraciones SIPREM que expedirá el Ministerio de Economía y Finanzas y en la política que para el efecto conste en las Directrices Presupuestarias anuales. Los proyectos productivos institucionales tendrán que presentarse ante el Sr. Rector, para aprobar o desaprobado.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores

La dimensión comunitaria, según el texto de Lavín H., S. y Del Solar S., S. (2000), “alude a las relaciones que establece la escuela con las organizaciones sociales, culturales, empresariales de la zona, entre otras”. En otras palabras las relaciones de la institución con el entorno.

Las prácticas recurrentes del colegio, para vincularse con la comunidad local de su entorno, es decir la *Gestión con la comunidad*, aprovechando los recursos de esa comunidad para el proceso de enseñanza aprendizaje de sus estudiantes, ya se lo describió, en el apartado de el funcionamiento de las por áreas y departamentos, cuando escribió, por ejemplo, que las áreas organizaban concurso a nivel cantonal y provincial, y participaban en ferias tanto realizadas en el colegio, como en otras instituciones educativas, por lo que en este aspecto la entidad lleva a cabo algunas actividades prácticamente institucionalizadas.

En los resultados de la autoevaluación institucional se determinaron algunos aspectos positivos como lo referente a la presentación de proyectos de vinculación de la institución educativa con la comunidad en redes de ayuda, la

participación de la institución, ha sido mucha, ya que ha desarrollado actividades como, el proyecto del desayuno escolar, programas de alfabetización, aulas tecnológicas, programa de reforestación, pasantías entre otras, pero a pesar de esto, se requiere desarrollar más proyectos de vinculación con la comunidad.

Estos cambios se postulan como prioritarios, en la apertura del Colegio al entorno social, para incorporar la visión de la Comunidad Educativa como un medio de ayuda de incalculable valor en la mejora de resultados de la institución, pero hasta ahora se tiene un grave problema, con el alto porcentaje de padres que no asisten al llamado de los guías de curso a las reuniones, ni cuando se los cita por los departamentos de inspección y DOBE, aún en las del Comité Central de Padres de Familia, por lo que la institución tiene un desafío de encontrar las estrategias mas idóneas, para lograr un mayor acercamiento de los padres a la institución.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Fortalezas en la gestión, liderazgo y valores en la institución.

1. La institución cuenta con plan estratégico, que orienta su gestión a resultados, el cual ayuda a que los propios integrantes de la institución, planifiquen y gestionen un proceso paulatino de cambio hacia las metas definidas, con el objetivo de aumentar la aptitud del colegio para ser eficiente y eficaz a lo largo del tiempo, alcanzando niveles de impacto elevados y sostenidos.
2. La institución educativa promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos para mejorar, aplicando un sistema de evaluación del desempeño profesional de equipos docentes, directivos y estudiantes.
3. La institución educativa aplica una metodología unificada de evaluación de aprendizajes, además realiza un seguimiento de los resultados académicos obtenidos por los estudiantes y una evaluación o seguimiento global del

grupo de alumnos, para conocer en nivel de desarrollo de conocimientos y capacidades, y con ello establecer mecanismos de recuperación pedagógica, que mejoren el desarrollo de competencias en los alumnos.

4. La institución educativa realiza planes de investigación educativa orientada a la mejora de los procesos técnicos y didácticos de la institución, fomentando la producción de diagnósticos, soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.
5. Los departamentos se encargan de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. También colaboran con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. Elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
6. En la institución educativa hay un buen liderazgo democrático del sus directivos, que promueven establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, delegan autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones, tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecen las medidas oportunas para resolverlos.
7. La institución educativa realiza sus actividades a través de equipos de trabajo, con los que se pretende fomentar el aprendizaje colectivo y la construcción de una mirada común sobre la realidad social y productiva, la misión institucional y el rol de los diferentes actores de la comunidad educativa, para mejorar la gestión de la institución y los resultados esperables optimizando los recursos disponibles.
8. La institución educativa realiza planes anuales de capacitación docente, asumiendo la actualización técnica y docente como un proceso continuo, de vital importancia para garantizar los niveles de calidad deseables y alcanzar los cambios comprometidos. Para ello se implantan modelos de aprendizaje de bajo coste y alto impacto sobre las conductas profesionales. A tal efecto, se establece un plan anual de capacitación detallado para el equipo docente y directivo y se concreta el diseño y establecimiento de una red de intercambio en la propia institución.
9. La institución educativa incentiva y estimula los desempeños académicos de los estudiantes y desempeño laboral del personal. Promoviendo la excelencia académica. Para ello se otorga reconocimientos públicos a los

mejores estudiantes de los años anteriores, el la hora cívica, del primer lunes del mes de mayo, así como cada vez que sobresalen en eventos en representación del plantel. A los docentes también se les premia, en el acto de incorporación, luego de analizar los resultados de desempeño laboral.

10. La institución educativa genera y mantiene un servicio de bienestar social del escolar que proporciona servicios de salud, alimentación, apoyo al rendimiento académico y atención psicológica, para ello, implementa varios proyectos, como el desarrollo de una investigación anual sobre las condiciones de vida y estudio de los alumnos, proyecto de desayuno escolar, previsión de salud, etc.
11. La institución promueve la participación de los padres de familia, comunidad educativa en general, en las actividades programadas de la institución, como son concursos, actos cívicos, kermes, jornadas deportivas, etc., también la participación interrelacionada con otras instituciones educativas, y empresas del medio con el que se realiza convenios para el desarrollo de un programa de pasantías.
12. En la institución se vive un clima escolar agradable, con buenas relaciones interpersonales, en el que se promueve vivencia de valores institucionales y personales el trato amable, el respeto, la atención a la diversidad de capacidades y la formación en valores personales y cívicos.

Debilidades en la gestión, liderazgo y valores en la institución.

1. Existen problemas en la comunicación de los directivos con los alumnos y padres, de docentes con los estudiantes y padres de familia. Si bien existe un buen liderazgo del rector, falta mejorar los canales de comunicación, estableciendo nuevas estrategias de comunicación.
2. Existe un grupo de docentes, que tienen poco desarrollo competencias de estrategias de aprendizaje activo, esto debido a que hay un alto grado de docentes que son de edad avanzadas, con esquemas mentales, resistencia al cambio y a los que les falta motivación para innovarse.
3. Existe un grupo de docentes que tienen poco desarrollo de competencias de planificación, tanto estratégica, como curricular, esto debido al poco interés de innovar conocimientos, a la desactualización de sus

especializaciones, ya que muchos de ellos no han querido realizar cursos de mejoramiento.

4. Existe deficiencia en el liderazgo docente, de un grupo de profesores, ya que los estudiantes sienten que los docentes no se interesan por los sus problemas, decir hay un problema de acercamiento de algunos docentes con los estudiantes y el trato a ellos.
5. Hay muchos estudiantes con problemas de adaptación social. Existe entre los estudiantes, la presencia de antivalores, como el irrespeto, violencia, deshonestidad e irresponsabilidad, esta última también en los padres.
6. Hay muchos educandos con bajo conocimientos, con un alto grado de irresponsabilidad y desinterés por aprender, esto podría se por muchos factores, los docentes con metodologías tradicionales, problemas de los hogares, etc.
7. El manual de procedimientos administrativos, reglamento interno, y código de convivencia, se encuentra desactualizado, debido a que desde el año 2010, se ha expedido nuevas leyes como la Ley de Servicio Público (LOSEP), La Ley de Educación Intercultural (LOEI), y un sin numero de acuerdos, que han dado una estructura tanto al Ministerio de Educación, como el accionar de los que se encuentran involucrados en el ámbito educativo.
8. La institución educativa no cuenta con un programa operativo anual, si bien se guían por un cronograma de actividades, éste debería de diseñarse involucrando todas las actividades de equipos y la ejecución de proyectos, parece que cada quien trabaja por su lado, lo que resta eficiencia y efectividad a los procesos de gestión.
9. El catálogo de puestos de trabajo esta desactualizado, debido a esto se han presentado problemas con docentes que no tienen claras sus funciones, ni sus objetivos, provocando resistencia y desacuerdos continuos, en las relaciones, entre los compañeros o rector, o sintiendo poco integrado en el colegio y entre los compañeros.
10. Hay muchos padres de familia que no acuden al llamado que realizan los profesores, en una ocasiones porque los estudiantes no entregan las citaciones, en otros porque sus trabajos no le permite, asistir con más frecuencias, o porque existe resistencia o escepticismo en los padres

cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, debido a que ellos han sido educados en el modelo tradicional, y piensa que en el colegio tienen que solucionar los problemas que se presentan con sus hijos.

11. Existe un grupo de docentes que no están de acuerdo con la gestión y liderazgo de sus directivos. Esto puede ser porque algunos docentes aspiran llegar a ser directivos, de hecho hay algunos con títulos en maestría, lo malo es perder la vista el bien de la institución y solo mirar el propio.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

Oportunidades en la gestión liderazgo y valores en la institución.

1. Se cuenta con la aceptación de la comunidad, por lo que se puede mejorar su participación en la programación de la Institución, para fortalecer el vínculo entre el Colegio y los diferentes actores (sociales, económicos, políticos, productivos) de la sociedad en la que se encuentra inserto además de los directamente implicados en los procesos de enseñanza/aprendizaje (docentes, padres, alumnos) a fin de consolidar y comprometer a los integrantes de cada grupo social a la construcción de un Proyecto Educativo común.
2. La institución educativa puede implantar los nuevos currículos basados en competencias, autorizados por el ministerio de educación, para dar mayor oportunidad a los estudiantes de formarse con otros perfiles profesionales distintos a los tradicionales.
3. La institución educativa puede generar un plan de oferta formativa, a cinco años, basados en las estadísticas, divulgadas por el Instituto de Estadísticas y Censos, de acuerdo con las necesidades sociales y productivas del entorno. De esta manera al solicitar autorizaciones de funcionamiento para las nuevas ofertas, se lo hará en lo que el mercado laboral y el sector productivo requiere.
4. El Ministerio de Educación da capacitación docente, pudiendo ser esta la oportunidad de aquellos profesores que no han recibido actualizado conocimientos de hacerlo.
5. Estímulos propuestos por el Ministerio de Educación, esta es una estrategia, para mejorar ya que suponen el reconocimiento del trabajo profesional bien

hecho y por tanto orienta las actitudes de trabajo hacia la consecución de resultados y mejora profesional.

6. La institución educativa puede gestionar, convenios anuales con una Universidad pública o privada para el establecimiento de un programa de becas y el desarrollo de un programa de orientación y animación para el seguimiento de estudios superiores de sus alumnos. Se espera que se incremente el conocimiento y la capacidad de ponderación objetiva entre los alumnos que elijan continuar estudios superiores, y que se eliminen, para algunos alumnos, las barreras económicas y los condicionamientos sociales que limitan el desarrollo personal de los alumnos, o que condicionan la continuidad de sus estudios.
7. Instituciones gubernamentales o de la localidad pueden proveer de maquinaria para práctica de los estudiantes, de las que dan de baja y tratar de superar la deficiencia de maquinaria y equipos de los talleres de prácticas de los alumnos.
8. La institución educativa puede desarrollar convenios, con fundaciones para obtener recursos y garantizar, al menos, la satisfacción de necesidades básicas de sus alumnos, como por ejemplo la ampliación del proyecto de desayuno escolar, o gestionando la adquisición de material didáctico.
9. Se promueve la puesta en funcionamiento de una Asociación de Antiguos Alumnos. De esta forma, se consolida una valiosa relación desde el punto de vista motivacional, tanto para los ex alumnos como para los alumnos, permitiendo el intercambio, apoyo y utilización de servicios de carácter educativo, social y laboral. En este caso, se favorece el aumento de la satisfacción de los egresados y los alumnos al sentirse parte de una red de intercambio que trasciende la vida y tránsito escolar.
10. Buenas relaciones con empresas privadas, instituciones educativas de la localidad, lo que aprovecha la institución para realizar convenios, para que los estudiantes puedan realizar pasantías como complemento formativo en situaciones de desempeño real y como vía de acceso inicial al mundo del trabajo.

Amenazas en la gestión liderazgo y valores en la institución.

1. Reforma constantes vía decreto de varias leyes inherentes a la labor de la institución, lo que ocasiona incertidumbre, nerviosismo y conflictos entre docentes y directivos, sobre todo por las amenazas constante de sanciones si no se aplican al pie de la letra las directrices que emiten.
2. Descoordinación en las Directrices emitidas por el Ministerio de Educación y Educación Técnica Nacional, ya que se reciben presiones en cuanto a aplicación de estándares de gestión, pero no definen cuales se quedan, y hacen trabajar doble a los colegios técnicos.
3. Reforma a la ley de Educación, que elimine bachillerato técnico. Saturación de mercado laboral local, para la oferta formativa de la institución, debido a las excesivas autorizaciones de funcionamiento de otros planteles con las mismas especializaciones.
4. Asignación presupuestaria insuficiente por parte del Estado, cada año recortan más el presupuesto y no miran el número de estudiantes, de la institución, y cada vez más son los financieros que determinan que partidas tienen recurso y que no, los que consideran que el material didáctico no es importante, ni que los directivos aún en distancias cortas como ir a la dirección zonal requieren dinero, pues la dejan casi en cero, las asignaciones para esa partida.
5. Aumento de enfermedades crónicas. Crisis económica, incremento del desempleo. Delincuencias y pandillas en los alrededores del plantel. Hogares desorganizados. Todo esto ocasiona problemas conductuales en los estudiantes.
6. Paralización de actividades por diversas organizaciones, sobre todo a nivel de la localidad, ya que hay sectores de políticos que solo buscan el beneficio propio y no miran el desarrollo del catón.

4.1.3.3 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se cuenta con plan estratégico.	Mala comunicación entre los miembros de la comunidad educativa
Se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos.	Docentes, no aplican estrategias de aprendizaje activo.
Se aplica una metodología unificada de evaluación de aprendizajes.	Docentes no planifican sus clases
Se realiza planes de investigación educativa.	Deficiencia en el liderazgo docente.
Los departamentos se encargan de formular propuestas.	Estudiantes con problemas de adaptación social.
Buen liderazgo democrático de sus directivos.	Educandos con bajo conocimientos, alto grado de irresponsabilidad y desinterés por aprender.
Se gestiona a través de equipos de trabajo.	Desactualización, del manual de procedimientos administrativos, reglamento interno, y código de convivencia.
Se realiza planes anuales de capacitación docente.	No se cuenta con un programa operativo anual.
Se incentiva y estimula los desempeños académicos de los estudiantes y personal.	El catálogo de puestos de trabajo esta desactualizado.
Se genera y mantiene un servicio de bienestar social del escolar.	Padres de familia que no acuden al llamado que realizan los profesores.
Se promueve la participación de la comunidad educativa en general.	Docentes ambicionan ocupar cargos directivos.
Se vive un clima escolar agradable.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aceptación de la comunidad.	Reforma constantes vía decreto de varias leyes inherentes a la labor de la institución.
Se puede implantar nuevos currículos basados en competencias, autorizados por el ministerio de educación.	Descoordinación en las Directrices emitidas por el Ministerio de Educación y el Departamento de Educación Técnica Nacional.
Se puede aprovechar la información estadísticas, divulgada por el Instituto de Estadísticas y Censos, en mejorar la oferta formativa.	Reforma a la ley de Educación, que elimine bachillerato técnico.
Se puede aprovechar las capacitaciones docentes que da el Ministerio de Educación	Saturación de mercado laboral local, para la oferta formativa de la institución.

Se puede aprovechar los estímulos propuestos por el Ministerio de Educación.	Asignación presupuestaria insuficiente por parte del Estado.
Se puede firmar convenios con una Universidad pública o privada.	Problemas económicos sociales de la comunidad educativa.
Instituciones gubernamentales o de la localidad, pueden proveer de maquinaria para práctica de los estudiantes.	Paralización de actividades por diversas organizaciones
Se puede desarrollar convenios, con fundaciones para obtener recursos	
Se promueve la puesta en funcionamiento de una Asociación de Antiguos Alumnos.	
Se promueve la participación de la Comunidad Educativa con la programación de la Institución	
Buenas relaciones con empresas privadas, instituciones educativas de la localidad.	

FUENTE: Investigación

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

La elaboración de la matriz FODA ha sido sumamente importante, ya que ha permitido determinar algunos nudos críticos, en la gestión, liderazgo y valores de la institución, por lo que se ha planteado una propuesta, de capacitación a docentes, misma que permitirá solucionar algunos problemas, que tienen relación entre sí. La matriz también permite seleccionar algunas de las oportunidades y fortalezas con la que se cuenta en la institución para el planteamiento de la propuesta, como el uso del personal capacitado por el ministerio de educación, o el trabajo en equipo, respectivamente.

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

El Colegio Fiscal Técnico “Raymundo Aveiga”, es un establecimiento con régimen costa, sostenimiento fiscal, jornada matutina, de educación regular, con octavo, noveno, y décimo de educación general básica y bachillerato técnico, que funciona en el sector urbano, de la parroquia Chone, cantón Chone, provincia de Manabí, con una población estudiantil de genero masculino y femenino.

4.2.1 De los directivos

Tabla Nro. 6

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

Orden	Formas de organización	Frecuencia	Porcentajes
a.	El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	2	12,50
b.	Coordinadores de área	6	37,50
c.	Por grupos de trabajo	5	31,25
d.	Trabajan individualmente	2	12,50
e.	Otros (indique cuáles)	1	6,25

FUENTE: Encuesta directa a Directivos.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

Las respuestas mayoritarias, a la pregunta de organización de los equipos de trabajo en la institución, se ubicó con un (37,50%) en “*Coordinadores de área*”, siguiéndole a esta respuesta con un (31,25%) “*Por grupos de trabajo*”, confirmando que el trabajo, en la institución se realiza principalmente por equipos, con una participación donde intervienen todos los aditamentos de los ideales democráticos que son aceptados por todos los componentes de la sociedad, para la convivencia en armonía.

Tabla Nro. 7

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

Orden	Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
a.	El número de miembros en la institución	4	30,77
b.	Los resultados obtenidos en la institución	6	46,15
c.	El valor y tiempo empleados en la institución	1	7,69
d.	Otros (especifique)	2	15,38

FUENTE: Encuesta directa a Directivos.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

Para medir el tamaño de la organización, los encuestados opinan mayoritariamente que, la institución investigada se mide por, “*Los resultados obtenidos en la institución*”, con un (46,15%) siguiéndole a esta respuesta “*El número de miembros en la institución*”, con un (30,77%). Esto es debido a que el plantel fue evaluado por la Dirección Nacional de Educación Técnica, estableciendo un resultado cuantitativo y cualitativo que lo ubico en categoría A, es decir excelente, por otro lado en los últimos años el número de su personal y estudiantes, se ha incrementado considerablemente, según los resultados del informe de autoevaluación institucional, que se encuentra ubicado en la página web de la institución. Todo esto como consecuencia de un trabajo continuo, en busca de cumplir su misión y visión institucional.

Tabla Nro. 8

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

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
si	8	88,89
no	1	11,11

FUENTE: Encuesta directa a Directivos.
ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

La respuesta a si “*Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos*”, fue positiva en un (88,89%), esto debido a que todos conocen que la institución cuenta tanto con un manual de procedimientos administrativos, un reglamento interno y catálogo de puestos, en los que, los miembros de la institución se rigen, aunque en estos momentos se encuentran desactualizados, por la emisión de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

Tabla Nro. 9**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

Orden	Aspectos que se toman en cuenta	Frecuencia	Porcentajes
a.	Director	0	0,00
b.	Rector	9	100,00
c.	Consejo Directivo	0	0,00

FUENTE: Encuesta directa a Directivos.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Rector, es la respuesta unánime, emitida por los encuestados, es decir el (100%), esto como consecuencia de que el señor rector practica un liderazgo democrático, ya que, asume su responsabilidad, siempre busca llegar a consensos y establecer estrategias para mejorar.

Tabla Nro. 10**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.**

Aspectos que toman en cuenta	Frecuencia	Porcentajes
si	5	55,56
no	4	44,44

FUENTE: Encuesta directa a Directivos.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

La respuesta a la pregunta *“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”*, la respuesta mayoritaria fue sí, con un (55,56%), aunque podemos apreciar que hay poca diferencia con la alternativa de no, ya que esta tiene un (44,44%), esto como consecuencia que de los encuestados seis eran jefes de área y normalmente ellos son parte de los equipos de trabajo, a quienes se les delega responsabilidad y para llegar a resoluciones, es el consenso del equipo.

Tabla Nro. 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	8	88,89	1	11,11	0	0,00
b.	El desarrollo profesional de los docentes	8	88,89	1	11,11	0	0,00
c.	La capacitación continua de los docentes	8	88,89	1	11,11	0	0,00
d.	Trabajo en equipo	8	88,89	1	11,11	0	0,00
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	7	77,78	2	22,22	0	0,00
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	7	77,78	2	22,22	0	0,00
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	5	55,56	4	44,44	0	0,00

FUENTE: Encuesta directa a Directivos.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

En la pregunta, sobre lo que promueve la administración y liderazgo de la institución, tenemos una respuesta mayoritariamente afirmativa en todos los criterios, es decir que se promueve, la excelencia académica, el desarrollo profesional y capacitación continua de los docentes, se vivencia valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia en las actividades programadas, el trabajo en equipo, con su correspondiente delegación de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones, aunque en esta última, debido a la estrechez resultados entre la opción “*siempre*” con un (55,56%) y a “*veces*” con un (44,44%), confirma la respuesta de anterior en cuanto a que la delegación de autoridad, cuando se forma parte de un equipo el trabajo es compartido y de consenso.

Tabla Nro. 12**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas.	5	55,56	4	44,44	0	0,00
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	33,33	6	66,67	0	0,00
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.	6	66,67	3	33,33	0	0,00
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	4	44,44	5	55,56	0	0,00
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	8	88,89	1	11,11	0	0,00

FUENTE: Encuesta directa a Directivos.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

El conocimiento, en cuanto a las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, es claro, ya que un (88,89%) opinan que “*siempre*”, la “*Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión*”, es la combinación ideal para aplicarlo, pero admitiendo, tal como nos indica los estudios de liderazgo, que a veces, se adquieren con la experiencia, son innatas o con estudios.

Tabla Nro. 13**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	8	88,89	1	11,11	0	0,00
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	4	44,44	5	55,56	0	0,00
c.	La mejora de los mecanismos de control.	6	66,67	3	33,33	0	0,00
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	7	77,78	2	22,22	0	0,00

FUENTE: Encuesta directa a Directivos.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución, se considera como primer lugar, “El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar”, ya que tiene un (88,89%), lo que indica que, tanto el desempeño laboral del personal, como el rendimiento académico de los estudiantes, es una parte fundamental en los procesos de la institución, la que busca la mejora continua, conociendo como trabajan los miembros de la institución y el nivel de desarrollo de sus estudiantes, sin desconocer que hay otros factores que contribuyen hacia la mejora de la calidad educativa, como la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Tabla Nro. 14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	8	88,89	1	11,11	0	0,00
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	8	88,89	1	11,11	0	0,00
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	8	88,89	1	11,11	0	0,00
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	8	88,89	1	11,11	0	0,00
e.	Otros (¿cuáles?)	1	11,11	2	22,22	0	0,00

FUENTE: Encuesta directa a Directivos.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

La mayoría de los encuestados, confirman que en la institución se trabaja en equipos, reconociendo que hay organismos de apoyo, a la labor de los directivos, la gestión educativa, académica y de coordinación Técnica, como sistema interrelacionado de procesos que contribuyen de forma conjunta al cumplimiento de la misión institucional.

Tabla Nro. 15**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	8	88,89	1	11,11	0	0,00
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	9	100,00	0	0,00	0	0,00
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	9	100,00	0	0,00	0	0,00
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	8	88,89	1	11,11	0	0,00

FUENTE: Encuesta directa a Directivos.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

Una de las funciones de la junta de profesores es la de estudiar y analizar el aprovechamiento de los alumnos, tanto individual como del curso, globalmente y por asignaturas, estableciendo un seguimiento del periodo, para sugerir medidas que permitan alcanzar el más alto grado de eficiencia en el proceso de aprendizaje, por lo tanto y comparando con respuestas de los encuestados, éstas nos indican que en la institución, hay un equipo que cumple con todas estas funciones, ya que en su mayoría contestaron que siempre en la junta de curso se evalúa, se trata de mejorar la convivencia escolar, se establecen sugerencias para corregir errores y se coordinan las actividades de clase.

Tabla Nro. 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	55,56	4	44,44
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	8	88,89	1	11,11
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	7	77,78	2	22,22
d.	Mantener actualizada la metodología.	7	77,78	2	22,22
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	66,67	3	33,33
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	7	77,78	1	11,11
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	6	66,67	3	33,33
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	8	88,89	1	11,11
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	55,56	4	44,44
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	7	77,78	2	22,22

FUENTE: Encuesta directa a Directivos.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

Todas las funciones asociadas a los departamentos didácticos, y de las cuales se auscultaba el conocimiento recibieron una respuesta mayoritariamente positiva, con una observación en los criterios “Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia” y, “Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas”, en que la diferencia es poca, teniendo el “sí” el (55,56) y el “no” un (44,44), por el hecho, de que aunque son acciones que se hacen en consenso en una junta de área, realmente son los profesores del nivel y asignatura quienes, elaboran la planificación respectiva, es decir hay una subdivisión en equipos más pequeños.

Tabla Nro. 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	7	77,78	2	22,22

FUENTE: Encuesta directa a Directivos.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

En cuanto a si la gestión pedagógica en la institución, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, la respuesta fue afirmativa con un (77,78%), ya que hay una apertura tanto al personal, como estudiantes de universidades, que constantemente llegan a realizar investigaciones que requieren, para sus estudios, y dentro del plantel también se forman equipos de investigación cuando los resultados del rendimiento académico, tiene recomendaciones urgentes, o las juntas de curso lo quieren.

Tabla Nro. 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Una reingeniería de procesos	7	77,78	2	22,22
b.	Plan estratégico	8	88,89	1	11,11
c.	Plan operativo Anual	7	77,78	2	22,22
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	7	77,78	2	22,22

FUENTE: Encuesta directa a Directivos.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

Con esta pregunta, se confirma que en la institución se ha realizado, plan estratégico, el cual obtuvo el (88,89%) de respuesta afirmativa, siguiendo en las respuestas, una reingeniería de procesos, un plan operativo, y un plan de capacitación a docentes, es decir que la institución tiene una guía de sus actividades, dirigida y orientada a conseguir resultados.

4.2.2 De los profesores.

Tabla Nro. 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	28,00	12	48,00	6	24,00
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.	18	72,00	5	20,00	2	8,00
3	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	17	68,00	8	32,00	0	0,00
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.	16	64,00	9	36,00	0	0,00
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	4	16,00	18	72,00	3	12,00
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	15	60,00	10	40,00	0	0,00
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	22	88,00	3	12,00	0	0,00
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de	1	4,00	16	64,00	8	32,00

	enseñanza.						
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	4,00	9	36,00	15	60,00
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	4,00	13	52,00	11	44,00
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	15	60,00	9	36,00	1	4,00
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	20	80,00	4	16,00	1	4,00
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	19	76,00	6	24,00	0	0,00
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	19	76,00	6	24,00	0	0,00
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	17	68,00	7	28,00	1	4,00
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	11	44,00	14	56,00	0	0,00

FUENTE: Encuesta directa a Docentes.
ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

De la encuesta a los docentes la mayoría de preguntas tienen respuesta favorable al clima escolar, con su respuesta de “*siempre*” entre ellas tenemos:

La pregunta sobre “*si el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización*”, tiene una respuesta de “*siempre*” en un (72,00%), lo que confirma que en la institución la investigación e innovación es parte de los procesos de enseñanza aprendizaje.

En cuanto a si “*la gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante*”, tiene una respuesta de “*siempre*” en un (68,00%), confirmando que la institución realiza muchas actividades tratando de integrar a los padres en la gestión escolar.

La pregunta sobre si *“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”*, tiene una respuesta de *“siempre”* en un (64,00%), esta pregunta tiene relación con otra ya realizada y confirma las gestiones que se realizan en promocionar actividades de investigación.

La pregunta sobre si, *“el Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje”*, tiene una respuesta de *“siempre”* en un (60,00%).

La pregunta sobre si, *“en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante”*, tiene una respuesta de *“siempre”* en un (88,00%), esta respuesta ratifica la preocupación de la institución en el desarrollo de valores.

La pregunta sobre si *“se admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas”*, tiene una respuesta de *“siempre”* en un (60,00%), aunque es mayoritaria esta, se puede prever que hay un grupo de docentes que no opina lo mismo.

La pregunta sobre si, *“se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo”*, tiene una respuesta de *“siempre”* en un (80,00%), confirmando la confianza mayoritaria que tiene el personal en la gestión y liderazgo del rector.

Las pregunta sobre si *“los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica”*, tiene una respuesta de *“siempre”* en un (76,00%), y la pregunta sobre si los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, tiene una respuesta de *“siempre”* en un (76,00%). confirmando ambas preguntas la confianza docente en la gestión directiva.

Y la pregunta sobre si, *“las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes*

y *estudiantes*”, tiene una respuesta de *“siempre”* en un (68,00%), esta pregunta también reafirma que la institución se realiza actividades que fomenten la integración en diversos ámbitos de la comunidad educativa.

Se exceptúan las siguientes preguntas que tienen una respuesta mayoritaria en *“A veces”*, por lo que llaman un poco la atención, pues puede ser síntomas de pequeños problemas, que podría hacerse graves:

“El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes”, tiene un porcentaje mayoritario de (48,00%) en *“A veces”*, siguiendo *“Siempre”* en (28,00%), lo que indica que, los docentes tienen claro su derecho, ha expresarse y ser escuchados, lastimosamente algunas personas cuando desconocen el buen uso de esas atribuciones, llegan a abusar de ese derecho.

“Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza”, tiene el (72,00%) de *“A veces”*, esto sucede a menudo con padres educados en el modelo tradicional, los que les llama la atención las nuevas técnicas de aprendizaje.

“Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza”, tienen el (64,00%) de *“A veces”*, esta respuesta es como investigar más profundamente y determinar las ocasiones cuando sucede esto.

“Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros”, aunque es relativamente bajo el *“A veces”*, con un (36,00%), frente al (60,00%) de *“Nunca”*, si es como para tomar cuenta y, tomar medidas de integración.

“Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo”, tienen el (64,00%) de *“A veces”*, esta respuesta, esta en concordancia con la primera pregunta, el personal tiene claro su derecho al ejercicio de la palabra, pero cuando se exceden puede llegar a *“A veces”*, a contratiempos, con los directivos.

“Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores”, tiene un porcentaje mayoritario de (56,00%) en “A veces”, siguiendo “Siempre”, lo que también da para pensar en que momentos no predominan los valores, y considerando que no hay una sola respuesta en nunca, se deduce que es “A veces no”, pero es como para meditarlo.

4.2.3 De los estudiantes

Tabla Nro. 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	8	32,00	15	60,00	2	8,00
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	12	48,00	12	48,00	1	4,00
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	8	32,00	16	64,00	1	4,00
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	11	44,00	12	48,00	2	8,00
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	12	48,00	13	52,00	0	0,00
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	10	40,00	12	48,00	3	12,00
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	28,00	17	68,00	1	4,00
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	13	52,00	12	48,00	0	0,00
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los	8	32,00	14	56,00	3	12,00

	estudiantes.						
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	18	72,00	7	28,00	0	0,00
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	16	64,00	8	32,00	1	4,00
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	14	56,00	10	40,00	1	4,00
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	12	48,00	13	52,00	0	0,00
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	16	64,00	6	24,00	3	12,00

FUENTE: Encuesta directa a Estudiantes.
ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

Mirando globalmente la encuesta a los estudiantes, todas las preguntas dan para reflexionar y generan otras preguntas del porque de los “A veces”, ya que, si no están en mayoría, por lo menos tienen un valor representativo, como para tomarlo en cuenta. A continuación se analiza primero las preguntas mayoritariamente en “*siempre*”.

La pregunta sobre si, “*las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes*”, se obtuvo una respuesta empatada entre “*Siempre*”, (48,00%), y “*A veces*” (48,00%), esto porque normalmente quien tiene una relación directa con los estudiantes son los docentes, muy poco los directivos.

La pregunta sobre si, “*el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar*”, se obtuvo una respuesta mayoritaria de “*A veces*” (64,00%) y “*Siempre*”, (32,00%), son respuestas que pueden indicar deficiencia en el liderazgo docente.

Las pregunta sobre si, “*en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma*”, y en el mismo tiempo, se obtuvo una respuesta mayoritaria de “*A veces*” (52,00%) y “*Siempre*”, (48,00%) y la pregunta sobre si, “*el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen*”, se obtuvo una respuesta mayoritaria de “*A veces*”

(68,00%) y “*Siempre*”, (28,00%), ambas estas relacionadas, con porcentajes mayoritariamente en “*A veces*” lo que puede ser indicio de que hay un grupo de docentes que no utilizan estrategias activas de aprendizaje, provocando clase monótonas.

Las preguntas sobre “*los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes*”, “*en las clases se da oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión*”, “*es el profesor quien decide qué se hace en esta clase*”, y la pregunta sobre si, “*se realiza trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente*”, aunque todas estas preguntas tienen respuestas mayoritarias en “*Siempre*”, le sigue con casi la misma proporción en porcentajes el “*A veces*”, y todas están relacionadas, con la actuación del docente en el aula, como el párrafo anterior, por lo que confirman la posibilidad de que un grupo de docentes no aplica el aprendizaje activo, y por lo tanto ese puede ser la razón de los problemas de indisciplinas que se generan en la institución.

La pregunta sobre si, “*los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas*”, se obtuvo una respuesta mayoritaria de “*A veces*” (52,00%) y “*Siempre*”, (48,00%). Al parecer la percepción de los estudiantes de sus profesores, no es muy acertada pues cuando se les pregunto a ellos lo mismo la respuesta, la mayoría contesto que “*siempre*”, a diferencia de esta respuesta.

Hay unas preguntas que llaman mucho la atención, pues hay respuesta en “*Nunca*”, como las siguientes:

“*El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes*”, y “*Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases*”, tiene un porcentaje de 8,00% en “*Nunca*”, que aunque es bajo, de todas formas hay que tenerlo presente, y un porcentaje mayoritario en “*A veces*”, confirmando el análisis de los párrafos anteriores, que falta un mayor acercamiento de los directivos a los estudiantes y que un grupo de docentes necesitan, capacitaciones de estrategias y liderazgo educativo.

En las preguntas, “Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario”, “Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes” y “La ética y los valores se enseñan con el ejemplo”, tienen un 12,00% en “Nunca”, es decir parece que hay un problema de acercamiento de algunos docentes con los estudiantes y el trato a ellos, por lo que confirma todas las deducciones anteriores, que hay docentes que no están llevando un proceso de clase adecuado, con la enseñanza moderna.

4.2.4 De los padres de familia

Tabla Nro. 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia o representante.	10	50,00	10	50,00	0	0,00
2	Las autoridades escuchan los problemas de los estudiantes.	13	65,00	7	35,00	0	0,00
3	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	30,00	14	70,00	0	0,00
4	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	7	35,00	13	65,00	0	0,00
5	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	45,00	11	55,00	0	0,00
6	En la institución, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo	13	65,00	7	35,00	0	0,00
7	En la institución se rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa	13	65,00	6	30,00	1	5,00
8	En la institución se apoya los esfuerzos que los estudiantes realicen labores personales y comunitarias.	13	65,00	7	35,00	0	0,00
9	Se garantiza el respeto a los derechos de los estudiantes por	14	70,00	6	30,00	0	0,00

	parte del personal que labora en la institución.						
10	En la institución se garantiza el buen trato y respeto a estudiantes con necesidades educativas especiales.	17	85,00	3	15,00	0	0,00
11	En la institución se desarrolla acciones tendientes a asegurar el bienestar social y la formación moral y cívica de los estudiantes.	17	85,00	3	15,00	0	0,00
12	En la institución se mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia autoridades y comunidad.	15	75,00	4	20,00	1	5,00
13	En la institución se controla los conflictos internos, de manera que no se deteriore la imagen institucional.	15	75,00	5	25,00	0	0,00
14	En la institución se evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.	14	70,00	4	20,00	2	10,00
15	En la institución se comunica oportunamente al personal, padres de familia y estudiantes las disposiciones emitidas por los directivos.	16	80,00	4	20,00	0	0,00
16	En la institución se atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	18	90,00	2	10,00	0	0,00
17	En la institución se incentiva al padres de familia a la realización de actividades comunitarias como: mingas, reuniones de integración, casas abiertas, kermeses, jornadas deportivas, etc.	15	75,00	5	25,00	0	0,00
18	En la institución se promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.	16	80,00	3	15,00	1	5,00
19	En la institución se mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres de familia)	18	90,00	2	10,00	0	0,00
20	En la institución se promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.	16	80,00	4	20,00	0	0,00
21	En la institución se reconoce públicamente los esfuerzos que realiza cada miembro de la comunidad educativa, para	16	80,00	4	20,00	0	0,00

	alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.						
22	En la institución se delega responsabilidades a los diferentes miembros de la comunidad educativa, para la organización de eventos relacionados con el desarrollo institucional.	15	75,00	5	25,00	0	0,00

FUENTE: Encuesta directa a Padres de Familia y/o representantes.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

Mirando globalmente al igual que con la encuesta de los estudiantes, en la encuesta de los padres de familia, todas las preguntas dan para reflexionar y generan otras preguntas del porque, de los "A veces", aunque en este caso la mayoría, de los porcentajes es "Siempre", con excepción unas preguntas.

Las siguientes preguntas obtuvieron una respuesta mayoritaria de "Siempre", (65,00%), y "A veces" (35,00%): "Las autoridades escuchan los problemas de los estudiantes". "En la institución, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo". "En la institución se apoya los esfuerzos que los estudiantes realicen labores personales y comunitarias", lo que confirma que los directivos de la institución fomentan y apoyan la practica de valores, la investigación en los estudiantes.

La pregunta sobre si, "En la institución se rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa", obtuvo una respuesta mayoritaria de "Siempre", (65,00%), y "A veces" (30,00%), esta respuesta demuestra que los padres conocen la gestión que realizan sus directivos, y la preocupación por mostrar transparencia en la actividades institucionales.

La pregunta sobre si, "Se garantiza el respeto a los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución", obtuvo una respuesta mayoritaria de "Siempre", (70,00%), y "A veces" (30,00%). "En la institución se garantiza el buen trato y respeto a estudiantes con necesidades educativas especiales", obtuvo una respuesta mayoritaria de "Siempre", (85,00%), y "A veces" (15,00%), y "En la institución se desarrolla acciones tendientes a asegurar el bienestar social y la formación moral y cívica de los estudiantes",

obtuvo una respuesta mayoritaria de “*Siempre*”, (85,00%), y “*A veces*” (15,00%), por lo que con estos resultados altos se confirma que en la institución se fomenta en los estudiantes, el trato amable, el respeto, la atención a la diversidad de capacidades y la formación en valores personales y cívicos.

La pregunta sobre si, “*En la institución se mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia autoridades y comunidad*”, obtuvo una respuesta mayoritaria de “*Siempre*”, (75,00%), y “*A veces*” (20,00%). “*En la institución se controla los conflictos internos, de manera que no se deteriore la imagen institucional*”, obtuvo una respuesta mayoritaria de “*Siempre*”, (75,00%), y “*A veces*” (25,00%). “*En la institución se evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa*”, obtuvo una respuesta mayoritaria de “*Siempre*”, (70,00%), y “*A veces*” (20,00%). Al igual que en el párrafo anterior, se confirma que en la institución se vive un clima escolar agradable, con buenas relaciones interpersonales.

La pregunta sobre si, “*En la institución se comunica oportunamente al personal, padres de familia y estudiantes las disposiciones emitidas por los directivos*”, obtuvo una respuesta mayoritaria de “*Siempre*”, (80,00%), y “*A veces*” (20,00%). “*En la institución se atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos*”, obtuvo una respuesta mayoritaria de “*Siempre*”, (90,00%), y “*A veces*” (10,00%). Con estas dos respuestas se confirma que hay una buena comunicación y atención al padre de familia o visitante de la institución.

La pregunta sobre si, “*En la institución se incentiva al padre de familia a la realización de actividades comunitarias como: mingas, reuniones de integración, casas abiertas, kermeses, jornadas deportivas, etc.*”, obtuvo una respuesta mayoritaria de “*Siempre*”, (75,00%), y “*A veces*” (25,00%). “*En la institución se promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento*”, obtuvo una respuesta mayoritaria de “*Siempre*”, (80,00%), y “*A veces*” (15,00%), confirma que para la institución el padre de familia es fundamental en las actividades escolares.

La pregunta sobre si, *“En la institución se mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres de familia)”*, obtuvo una respuesta mayoritaria de *“Siempre”*, (90,00%), y *“A veces”* (10,00%). *“En la institución se promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas”*, obtuvo una respuesta mayoritaria de *“Siempre”*, (80,00%), y *“A veces”* (20,00%), estas dos respuestas muestran que un alto grado de comunicación de los actores de la comunidad educativa.

La pregunta sobre si, *“En la institución se reconoce públicamente los esfuerzos que realiza cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes”*, obtuvo una respuesta mayoritaria de *“Siempre”*, (80,00%), y *“A veces”* (20,00%). *“En la institución se delega responsabilidades a los diferentes miembros de la comunidad educativa, para la organización de eventos relacionados con el desarrollo institucional”*, obtuvo una respuesta mayoritaria de *“Siempre”*, (75,00%), y *“A veces”* (25,00%), estas preguntas reafirman la preocupación de los directivos de la institución, por incentivar y estimular los desempeños académicos de los estudiantes y desempeño laboral de los docentes, así como la delegación de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones.

A continuación se analiza unas preguntas que difieren del resto, pues si no hay un empate, estas tienen una respuesta mayoritaria en *“A veces”*, lo que dejan mucho para reflexionar.

“El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia o representante”, tiene un (50,00%), en igual proporción el *“Siempre”* y el *“A veces”*, en cambio *“Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario”*, tiene un (70,00%), en *“A veces”*, *“Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes”*, tiene un (65,00%), en *“A veces”*, y *“En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión”*, tiene un (55,00%), en *“A veces”*. Este resultado es similar a la encuesta de los estudiantes, por lo que se deduce que hay un problema con el trato de algunos docentes con los estudiantes, por lo que habrá que buscar las estrategias para mejorar esta situación.

4.2.5 De la Entrevista a Directivos

Tabla Nro. 22

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva		Respuesta débil	
		f	%	f	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	9	100,00	0	0,00
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	7	77,78	2	22,22
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	9	100,00	0	0,00
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,	9	100,00	0	0,00
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	9	100,00	0	0,00
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	9	100,00	0	0,00
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	9	100,00	0	0,00
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	9	100,00	0	0,00

FUENTE: Entrevista a Directivos.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano

Todas las preguntas de la entrevista con los Directivos, tuvieron una respuesta positiva, y sus respuestas indican conocimiento sobre el tema indagado. Como el hecho de diferenciar entre el termino comunicación e información, es decir que la comunicación es el proceso mediante el cual se transmite y recibe información entre dos partes, es interactuar, mientras que la información no implica la interacción, ya que se puede buscar una información determinada, o recibirla en un sentido como cuando se escucha noticias.

También se confirma que el colegio cuenta con un manual y reglamento que contempla el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. En cuanto a cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el

profesorado, mayoritariamente respondieron que, buscaría el dialogo, para aclarar la situación, así como mecanismos para solucionar diferencias.

Sobre las características de un líder educativo, respondieron que saber expresar claramente sus ideas y lograr que lo escuchen y le entiendan. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa. Debe tener habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios, debe ser innovador, responsable, honesto, estar informado, tener capacidad de planeación, establecer metas y objetivos, enseñar a su gente, delegar funciones. Del tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado, respondieron que el Democrático, porque cuando se toman de decisiones que afectan a un grupo, todos los miembros aportan con su opinión, sin menospreciar a otros participantes y es en consenso que el grupo decide.

En cuanto a los valores institucionales que busca desarrollar el colegio, respondieron principalmente la puntualidad, el respeto al buen nombre de la Institución educativa dentro y fuera de sus instalaciones; el uniforme, la autoestima, superación, autodisciplina, igualdad de clases, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, productividad, etc. De los valores que predominan en los profesores y alumnos, respondieron los ya mencionados, poniendo en primer lugar al respeto, luego la responsabilidad, puntualidad, servicio a la comunidad, cuidar el medio ambiente, formar, etc. Y de los antivalores mencionaron la impuntualidad, la irresponsabilidad de estudiante y padres al no preocuparse por el desenvolvimiento de su hijo, deshonestidad, injusticia, violencia, etc.

4.2.6 Matriz de problemáticas

Tabla Nro. 23

MATRIZ DE DETERMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	4	16	18	72	3	12
Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	30	14	70	0	0
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	28	17	68	1	4
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	7	35	13	65	0	0
Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	4	16	64	8	32
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	8	32	16	64	1	4
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	45	11	55	0	0
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	4	13	52	11	44
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	12	48	13	52	0	0
El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia o representante.	10	50	10	50	0	0
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	28	12	48	6	24
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	11	44	12	48	2	8
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	14	56	10	40	1	4
Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	4	9	36	15	60

FUENTE: Investigación

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano

Tabla Nro. 24

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causa	Efecto
Problema 1 Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	Desconocimiento de los padres acerca de la aplicación de nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje	Resistencia de los estudiantes a llevar a cabo instrucciones y de los padres de familia en el apoyo a la labor de los docentes.
	Docentes con dificultades al aplicar nuevas metodologías	Estudiantes con bajo rendimiento
Problema 2 Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	Poco desarrollo de habilidades en la expresión y comunicación del docente	Barreras en la comunicación en el aula, desconfianza y resistencia en los alumnos.
Problema 3 El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	Desactualización de conocimientos.	Aplicación incorrecta de estrategias pedagógicas, técnicas de aprendizaje activo y de preparación de clases.
Problema 4 Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	Poco desarrollo de la empatía, y habilidades en la comunicación del docente	Barreras en la comunicación entre alumnos y docentes.
	Docentes de edad avanzada.	Cansancio y desmotivación
	Poca disponibilidad de tiempo, para conversar y escuchar a otros.	Desconocimiento de situaciones que afectan el desempeño escolar.
Problema 5 Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	Resultados de rendimiento académico.	Estudiantes con problemas de aprendizaje
	Resistencia y denuncias de los estudiantes y padres de familia, en cuanto a la gestión de los docentes	Desconfianza y poco apoyo en la labor de los docentes
Problema 6 El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que	Carencia de apoyo técnico y pedagógico	Despreocupación del docente

observas cotidianamente en el ambiente escolar.		
Problema 7 En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	Docente aplica enseñanza tradicional	Aprendizaje pasivo, estudiantes desmotivados, bajo desempeño escolar.
Problema 8 Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	Desconocimiento de la legislación vigente	Confrontaciones constantes
	Desconocimiento de las normas de convivencia.	Clima escolar de tensión.
Problema 9 En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	Enseñanza tradicional.	Aprendizaje pasivo, estudiantes desmotivados.
Problema 10 El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia o representante.	Liderazgo autocrático y/o poca predisposición a aplicar un liderazgo participativo	Resistencia y resentimientos, barreras en la comunicación.
Problema 11 El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	Decisiones impartidas, tomadas sin el consenso debido.	Generan resistencia a ejecutar, disposiciones impartidas.
Problema 12 Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	Facilismo, irresponsabilidad, desmotivación.	Aprendizaje pasivo, estudiantes desmotivados.
Problema 13 Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	Renuencia del docente al cambio	Bajo desempeño.
Problema 14 Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	Actitudes descorteses, forma de ser de ciertas personas.	Temor al dirigirse a ellas.
	Poca disponibilidad de tiempo, para conversar y escuchar a otros.	Desconocimiento de situaciones que afectan el desempeño escolar.
	Poca predisposición a cultivar la amistad, o poca realización de	Individualismo, personal apático, malhumorado.

	eventos para confraternizar	
	Bromas de mal gusto, chimes, entre compañeros.	Resentimientos, barreras en la comunicación.

FUENTE: Investigación.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano

De los 14 nudos críticos encontrados tenemos con un porcentaje alto de (72,00%) de “a veces” en, *“Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza”*, y otros como *“Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario”*, con un (70,00%) de “a veces”, y en tercera posición en descenso, *“El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen”*, con un (68,00%) de “a veces”, por lo que deduce que hay un serio problema en el liderazgo educativo.

Pero si se analiza en forma global, todos los nudos críticos se puede observar, que el problema de liderazgo, es tanto en docentes, como directivos, y que de los 14 nudos críticos, nueve de ellos tienen que ver con la acción directa de los profesores en los procesos de clase y la comunicación, es decir la gestión docente, por lo que se requiere de una propuesta que se encamine al desarrollo del liderazgo, gestión y valores tanto de docentes como de directivos.

5. DISCUSIÓN

Este trabajo se realizó, para conocer si existe una buena Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio Fiscal Técnico “Raymundo Aveiga”, del cantón Chone, provincia de Manabí, durante el año lectivo 2011 – 2012, realizándola con fundamento científico, investigando en diferentes áreas y aspectos de las actividades de la institución.

Una afirmación que realiza Aguilera, J. C. (2004), es que “entre las características que es deseable que posea el management educativo, con el propósito de que su organización sea eficaz, es decir, que alcance ciertos resultados o metas, se encuentra en primer lugar, la capacidad estratégica”. Es decir que la gestión educativa de hoy se enfoca en el ser humano y sus capacidades, por ello la investigación se centra en indagar si existe la gestión, liderazgo y valores en la institución.

Para comenzar retomamos las capacidades que necesita un gerente educativo, es decir capacidad estratégica, ejecutiva, y liderazgo, por ello se analiza la capacidad de gestión, y liderazgo, de los directivos de la institución, podemos apreciar que hay una buena capacidad de gestión, análisis y juicio crítico, de sus integrantes, ya que los resultados de la encuesta a éstos, en forma general son muy satisfactorios. La respuesta a la pregunta de ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?, (ver tabla 6), respuestas mayoritarias, son “Coordinadores de área”, y “Por grupos de trabajo”, confirmando que en el trabajo, de la institución, se pretende fomentar el aprendizaje colectivo y la construcción de una mirada común sobre la realidad social y productiva, la misión institucional del Colegio y el rol de los diferentes actores.

En cuanto a la pregunta sobre el tamaño de la organización (ver tabla 7), la respuesta mayoritaria, es, se mide por, “Los resultados obtenidos en la institución”, con un (46,15%), esto significa que la institución tiene una clara orientación hacia la satisfacción del usuario, la eficiencia y la eficacia, entendida en términos de bienestar social y rendimiento académico del escolar.

Sobre la pregunta si “Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos”, ésta también fue positiva en un (88,89%) (ver tabla 8), ya que la institución cuenta tanto con un manual de procedimientos administrativos, un reglamento interno y un catálogo de puestos, elaborados en el año 2009, por lo que en estos momentos se encuentran desactualizados, tanto por la emisión de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), como por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), pero que hasta la presente fecha guían el accionar de la institución.

El líder, elegido democráticamente según Azzerboni Delia, Harf Ruth, (2008) “ejerce la autoridad que el grupo le delega, convence con razones y respeta las opiniones de las mayorías y las minorías”. Las instituciones que son manejados por un dirigente fuerte que saben ejercer el control, son más efectivas en el cumplimiento de sus tareas y en dar a sus miembros un alto grado de satisfacción, es lo que se deduce de la respuesta unánime, a la pregunta sobre que quien lidera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones de la institución es el rector (ver tabla 9), ya que éste practica un liderazgo democrático, participativo. Esta respuesta tiene relación con la pregunta número cinco de la entrevista realizada a directivos, la cual dice: ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?, la mayoría contestó el democrático, porque cuando se toman de decisiones que afectan a un grupo, todos los miembros aportan con su opinión.

La pregunta “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”, la respuesta mayoritaria fue afirmativa (ver tabla 10), esta pregunta tiene relación con las anteriores, ya que un líder democrático delega responsabilidad y autoridad a equipos de trabajo que lleguen a resoluciones, en el consenso del mismo, para resolver problemas, por ello se designa un líder que represente al grupo, pero que también esté dispuesto a ejercer control y sea capaz de hacerlo.

En la administración y liderazgo del colegio se promueve: la excelencia académica, el desarrollo profesional y capacitación continua de los docentes,

se vivencia valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia en las actividades programadas, el trabajo en equipo, con su correspondiente delegación de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones, ya que se obtuvo una respuesta mayoritariamente afirmativa en todos los criterios (ver tabla 11).

En opinión de Aguilera, J. C. (2004), “los líderes no nacen, llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales, a través de un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de darse a los demás, trascendiendo su propio egoísmo”. En otras palabras las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución, en algunas ocasiones son innatas, otras se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, o se adquieren a partir de la experiencia, o se desarrollan con estudios en gerencia, pero principalmente se adquieren con una combinación de capacitación continua, la práctica, la teoría y reflexión, es lo que dice las respuestas sobre las habilidades del líder (ver tabla 12).

Los directivos del colegio, para mejorar el desempeño y progreso de la misma promueven: en primer lugar el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, pero también consideran que es importante la disminución del número de estudiantes por aula, la mejora de los mecanismos de control, la existencia de ambientes cordiales de trabajo, entre los más importantes, esto nos dice las respuestas a las preguntas planteadas sobre el progreso de la institución (ver tabla 13).

En el plantel se puede encontrar órganos de dirección, como el Consejo Directivo; órganos de gestión como el Consejo de Bienestar estudiantil, o las Comisiones permanentes; órganos de coordinación, como las área; órganos técnicos como las juntas de curso, pero también encontramos otros, según los resultados de la pregunta realizada en la encuesta (ver tabla 14). Y aunque aparece en otros marcada tres respuesta, ésta se refiere a los equipos formados para el cumplimiento de los descriptores de los estándares de gestión, que estarían incluidos en los que están incluíos en los órganos de

gestión, aunque en el organigrama institucional, solo aparece la comisión de gestión institucional, que es la encargada de asesorar a estos equipos.

El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de la institución es el encargado de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, 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, entre las actividades principales que lleva a cabo la junta de profesores, esto según el resultado de la pregunta que se hizo sobre este equipo de trabajo (ver tabla 15).

Los departamentos didácticos de la institución, son los encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, así como su programación didáctica, y la actualización de la metodología, formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, según las respuestas sobre las funciones de estos departamentos (ver tabla 16).

Con referencia al párrafo anterior, se podría decir que durante este año lectivo, el trabajo de estos departamentos o áreas, como se las conoce en la institución, han tenido, a su disposición más tiempo, para realizar todas esas tareas, pues la LOEI, contempla mínimo dos horas semanales para que se reúnan, aunque en el caso de este plantel, lo hacen martes y jueves, en el tiempo asignado, después de la jornada pedagógica. Aunque cabe aclarar que estos equipos, se subdividen en grupos más pequeños, que son los que elaboran la programación didáctica de las asignaturas, conformados por los profesores del nivel y misma asignatura quienes, elaboran la planificación respectiva.

La definición gestión pedagógica, es citada por Fuentes, M (2010), a Ezpeleta Justa, la cual dice, "la gestión pedagógica constituye un enclave fundamental del proceso de transformación, articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar", por lo tanto, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, la respuesta a esta pregunta fue mayoritariamente afirmativa (ver tabla 17). Cabe recalcar que en la institución, hay un equipo que se encarga de realizar algunas investigaciones, como por ejemplo, el desempeño laboral del personal, desde la mirada de los estudiantes, aunque también, como lo manifestaba anteriormente, el plantel da toda clase de autorizaciones a estudiantes universitarios, para que realicen diferentes tipos de investigaciones, de cuyos resultados entregan una copia a la institución.

Si bien en cuanto a la pregunta si se ha realizado, un plan estratégico, que ha incluido un plan operativo, y tiene institucionalizado un plan de capacitación a docentes, es positiva (ver tabla 18), se puede apreciar un desconocimiento de los encuestados, en cuanto a lo que comprende un Plan de Estratégico, ya que éste incluye la reingeniería de procesos, por lo que se contradicen cuando afirman que hay un Plan Estratégico el cual obtuvo el (88,89%) de respuesta afirmativa, mientras que cuando se pregunta por la reingeniería de procesos, la respuesta es mayoritariamente negativa, con un (77,78), con solo dos respuestas afirmativas, eso es preocupante pues de los nueve encuestados, cuatro tienen maestrías.

El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, la respuesta mayoritaria es "a veces", (ver, criterio 1, tabla 19), pudiendo ser por desconocimiento del rol del docente, o de inseguridad, en cuanto a lo que puede reclamar o no, aunque la siguiente respuesta "siempre", también puede ser porque tienen claros sus derecho, o porque los directivos les dan la apertura para manifestar su opinión, o porque poseen las características de líderes, y salen a flote en confrontaciones con los directivos, pero esta última idea se aclarará más adelante en el criterio 10 de esta tabla, que tiene relación con el tema.

El liderazgo del colegio 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, es la respuesta mayoritariamente de “siempre” que dan los docentes, a la misma, (ver, criterio 2, tabla 19), aunque hay otras opiniones que aunque son minoritarias, hay que tenerlas en cuenta, ya que el (20,00%) dice “a veces” y el (8,00%) dice “nunca”, y podría tener relación con dos respuestas, en la encuesta de los estudiantes (ver, criterio 4 y 10, tabla 20), se analizará más adelante.

La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, la respuesta fue mayoritariamente positiva, con un (68,00%), aunque hay un (32,00%) que dice “a veces”, es decir que hay momentos que no se lo hace (ver, criterio 3, tabla 19), por lo que al igual que en el párrafo anterior, se analizará más adelante, lo que dicen los estudiantes y padres al respecto.

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, teniendo una respuesta mayoritaria de “siempre”, con (64,00%), aunque hay un 36,00%, que opinan que “a veces”, pudiendo ser porque, normalmente los docentes, no acuden a la reunión con el comité central de padres de familia, por lo mismo es necesario tenerlo en cuenta, al momento de fomentar la comunicación (ver, criterio 4, tabla 19).

Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, este criterio si es preocupante ya que tiene el (72,00%) de “A veces”, y un 16,00% de “siempre” (ver, criterio 5, tabla 19), lo que podría ser un indicio de falta de una adecuada comunicación entre los docentes y padres de familia, o como ya se había planteado antes, pudiera ser con padres educados en el modelo tradicional, los que les llama la atención las nuevas técnicas de aprendizaje.

Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, tiene una respuesta de “siempre”, en un 60,00%, pero también hay un 40,00% de “a veces” (ver, criterio 6, tabla 19), surgiendo otra incógnita, ¿Cuándo no?, habiendo una contradicción con la encuesta a directivos, en la que se evidencio que la mayor parte del trabajo de la institución, se realiza en equipos.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, esta pregunta tiene una respuesta de “siempre”, en un (88,00%), y un (12,00%) de “a veces” (ver, criterio 7, tabla 19), además la misma está relacionada con el criterio 16 de la misma tabla, la que dice “Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores”, tiene un porcentaje mayoritario de (56,00%) en “A veces”, siguiendo “Siempre”, son respuesta que ameritan meditación, aunque podemos aclararla mejor, si analizamos tres de las preguntas de la entrevista a directivos, siendo estas: ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo? ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?, En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

Tanto los valores institucionales, como los que predominan en los profesores y alumnos, todos los encuestados coinciden en que se practica valores como la solidaridad, el respeto, la responsabilidad, la amistad, puntualidad, trabajo, pero en la misma forma manifiestan que a nivel de los estudiantes hay entre los antivalores más sobresalientes, el irrespeto, violencia, deshonestidad e irresponsabilidad, siendo esta última no solo ha nivel de estudiantes, si no que también de sus padres, por lo cual esa debe ser la razón del “a veces” del párrafo anterior.

Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, esta pregunta tiene una respuesta mayoritariamente de “A veces”, y un (32,00%) de “nunca” (ver, criterio 8, tabla 19), esta ambigüedad pone a reflexionar y averiguar en qué momentos sucede esto, que razones tienen los compañeros para frenar el desarrollo de nuevos métodos, lastimosamente, no se abrió mas la pregunta, pidiendo precisiones.

Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros, es una pregunta que por su sentido negativo se obtiene el (60,00%) de “nunca” (ver, criterio 9, tabla 19), pero hay un (36,00%) de “a veces”, lo que indica que hay un grupo de compañeros con dificultados en las relaciones interpersonales.

Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, tiene una respuesta mayoritaria del (64,00%) de “A veces”, (ver criterio 10, tabla 19), además es contradictoria, cuando se manifiesta en la encuesta de directivos, que el rector guía el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones (ver tabla 9), da a entender que en el clima laboral, hay problemas de desacuerdos, teniendo relación con el criterio 1 de esta tabla, en lo que respecta a contradecir, disposiciones dadas por la autoridad, las que pueden ser fruto de la apertura a escuchar, o el surgimiento de liderazgos ocultos, que podrían ser debidamente cultivados y aprovechados.

A continuación se agrupa cuatro criterios, que contradicen un poco el análisis del párrafo anterior, pues sus respuestas son mayoritariamente “siempre”: Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo; Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica; Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera (ver criterio 11, 12, 13 y 14 de la tabla 19). En todas ellas se confirma el liderazgo de los directivos, aunque se mantiene una pequeña proporción de “a veces”, en este aspecto si concuerda con el hecho de que hay un grupo de docentes que no están de acuerdo con la gestión y liderazgo de sus directivos.

Y en cuanto a la pregunta de si lleva a efecto, actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, esta es mayoritariamente de “siempre” (ver criterio 15, tabla 19), confirmando que sus directivos promueven la integración de la comunidad educativa, aunque hay un (28,00%) de personas que dicen que “a veces”, es decir se confirma la resistencia de un grupo de docentes, a la labor de sus directivos.

Las preguntas uno y dos tanto de los estudiantes como de los padres de familia son similares en cuanto a su estructura, por lo que se analizarán juntas. Cuando se les pregunta si el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia o representante, la respuesta en el caso de los alumnos es mayoritariamente “a veces”, mientras que los padres hay un reparto de 50 a 50 de “siempre” y “a veces”. Y en cuanto a la pregunta si las autoridades escuchan los problemas de los estudiantes, en los estudiantes hay un 50 a 50 de “siempre” y “a veces”, mientras que los padres mayoritariamente dicen “siempre”, pero también hay un (35,00%) de “a veces”, esto indica y confirma que falta comunicación de sus directivos con los alumnos y padres.

En el análisis de las tablas, se realizó una apreciación global de la encuesta a los estudiantes, y padres de familia, por cuanto en todas las preguntas, hay respuesta de “siempre” o “a veces”, lo que indica que si bien no hay problemas mayores, éstos sí están presentes, y puede ser ésta, uno de las razones de que en el colegio se tengan un grupo de estudiantes con problemas de adaptación social, como ya se lo manifestó, cuando se hizo el análisis en la dimensión comunitaria y valores.

Si se analiza la estructura de los criterios que van del tres al ocho, de la encuesta a estudiantes (ver tabla 20), se puede apreciar que en éstos, se indaga sobre los procesos de clase, con una mayoría de respuesta en “a veces”, y casi a la par en “siempre”, excepto en el criterio ocho, que se refiere a los métodos de enseñanza que levemente supera el “siempre” al “a veces”, pero es tan poca la diferencia, que realmente se puede concluir que, hay un problema con la forma en que los docentes desarrollan sus procesos de clase, y que necesitan hacer una revisión de las estrategias que están utilizando en el aula.

Los criterios del nueve al catorce de la encuesta a estudiantes (ver tabla 20), se refieren a la aplicación de valores y estímulos a los estudiantes, sucediendo lo mismo que se manifiesta en el párrafo anterior, hay respuesta tanto en “siempre”, como “a veces”, es decir, como ya se decía antes, definitivamente hay un problema de acercamiento de algunos docentes con los estudiantes y el

trato a ellos, que podría tomarse como en determinados momentos como maltrato psicológico, siendo éste, un factor muy grave, que lesiona la gestión integral del colegio.

La estructura de la encuesta de los padres de familia, es similar a la de los estudiantes, en la que se obtienen respuestas tanto en “siempre”, como “a veces”, por lo que confirma las conclusiones a que se llegó en el análisis de la encuesta a estudiantes, es decir que hay un problema con el trato de algunos docentes con los estudiantes, por lo que habrá que habrá que informársele a sus directivos, para que establezcan las medidas necesarias y mejoren esta situación.

En lo que respecta a las preguntas de la entrevista con los Directivos, ya se manifestó, que todas tuvieron una respuesta mayoritariamente positiva, solo en la pregunta dos, que dos de las personas afirman que la institución no cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, aunque admiten la existencia de un reglamento interno y un código de convivencia, pero en los cuales no se especifica como tareas de liderazgo, si no que esta implícito dentro de las funciones que tienen que realizar los directivos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Esta investigación se la destino a conocer, si en el Colegio Fiscal Técnico “Raymundo Aveiga”, del cantón Chone, provincia de Manabí, durante el año lectivo 2011 – 2012, existió una buena Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del mismo.

En la realización de la investigación, que dio lugar a la presente tesis se han alcanzado los siguientes objetivos inicialmente planteados:

Se analizó, la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el colegio “Raymundo Aveiga”. Para ello se observó los instrumentos de gestión educativa.

Se desarrolló competencias de gestión de liderazgo y valores, análisis y juicio crítico sobre la ejecución de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en el colegio “Raymundo Aveiga”, por ello se ha diseñado la propuesta de desarrollar de un plan de capacitación docente.

Se realizo con responsabilidad ética, el trabajo de investigación, en el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa, en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional, también en la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa, ya que se aplico sin problemas los instrumentos de recogida de información, es decir las encuestas y entrevistas, y un análisis imparcial y justo del mismo, para llegar a las conclusiones que se describen en el trabajo.

Se Investigó los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores, descubriendo una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión,

liderazgo y valores en el colegio “Raymundo Aveiga”. Para ello se estableció un marco teórico en cuanto al tema tratado, el que sirvió como base de comparación, con la información que se obtuvo de la aplicación de las técnicas de investigación.

Se determinó los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa, fortaleciendo 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, para ello se realizó un análisis de la estructura organizativa de la institución.

La investigación permitió determinar muchos aspectos positivos y negativos que se vivencia en el colegio “Raymundo Aveiga”.

Ente los aspectos positivos tenemos:

- ✓ En la institución, se fomenta el aprendizaje colectivo y la construcción de una mirada común sobre la realidad social y productiva, la misión institucional y el rol de los diferentes actores.
- ✓ La institución tiene una clara orientación hacia la satisfacción del usuario, la eficiencia y la eficacia, entendida en términos de bienestar social y rendimiento académico del escolar.
- ✓ En la institución, se practica el liderazgo democrático.
- ✓ En la administración y liderazgo del colegio se promueve: la excelencia académica, el desarrollo profesional y capacitación continua de los docentes, se vivencia valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia en las actividades programadas, el trabajo en equipo, con su correspondiente delegación de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones.
- ✓ La administración colegio, cuenta con las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución.
- ✓ Los directivos del colegio, promueven el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, para mejorar el desempeño y progreso de la institución.

- ✓ La institución tiene una buena organización, ya que cuenta con órganos de dirección, gestión, coordinación y técnicos.
- ✓ Hay un trabajo en equipos, y por departamentos, con claridad en las funciones que realizan, así como en la toma de decisiones.
- ✓ La gestión pedagógica del colegio, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.
- ✓ La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general, el brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.
- ✓ Los directivos y docentes promueven, tanto la integración, como la investigación a nivel educativo, donde participa la comunidad educativa, con el fin de desarrollar y materializar metas de la institución.
- ✓ En la institución se practican valores, como la solidaridad, el respeto, la responsabilidad, la amistad, puntualidad, trabajo, etc.

Entre los aspectos negativos se detectaron los siguientes problemas:

- ◆ Existen problemas en el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.
- ◆ Existen problemas por la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.
- ◆ Existen problemas por la resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.
- ◆ Hay un grupo de docentes, que se sienten poco integrado en la escuela y entre los compañeros.
- ◆ Existen desacuerdos continuos en las relaciones con el director del centro educativo.
- ◆ Existen problemas en el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.
- ◆ Existen problemas, ya que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.
- ◆ Existen problemas, porque en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.

- ◆ Existen problemas, ya que algunos profesores no propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.
- ◆ Existen problemas, porque solo a veces se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.
- ◆ Existen problemas, porque el Director/Rector tiene poco en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia o representante.
- ◆ Existen problemas, porque los docentes, poco inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.
- ◆ Existen problemas, porque los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.
- ◆ Existen problemas, porque en las clases se dan pocas oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

Una vez analizados los nudos críticos encontrados, tenemos con el porcentaje más alto en *“la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza”*, es decir el problema es el liderazgo, tanto en docentes, como directivos, teniendo un efecto en los procesos de clase y la comunicación, es decir la gestión docente, por lo que se recomienda realizar una reingeniería de responsabilidades, dar apoyo, seguimiento, evaluación, compensación, y capacitación de los directivos y docentes del plantel, para mejorar la calidad de la educación.

Además como apoyo al mejoramiento de las relaciones institucionales se realiza las siguientes sugerencias:

- ♣ Difundir el manual de procedimientos administrativo, para mejorar los canales de la comunicación, y darlo a conocer a toda la comunidad;
- ♣ Difundir el código de convivencia institucional, y reglamento interno, haciendo a todos partícipes del mismo y asegurándose que todos lo conozcan y tenga una copia del mismo.
- ♣ Proporcionar servicios de tutoría educativa.
- ♣ Mantener el servicio de bienestar social del escolar que proporcione servicios de salud, alimentación, de apoyo al rendimiento académico y atención psicológica.

- ♣ Implementar una Escuela padres.
- ♣ Realizar “Talleres de valores”, para inculcar el respeto mutuo.
- ♣ Establecer estrategias para “Fortalecer y mantener el compañerismo”.
- ♣ Realizar eventos como “Reuniones” para confraternizar.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta.

Realización de una reingeniería de responsabilidades, apoyo, seguimiento, evaluación, compensación, y capacitación de los directivos y docentes del Colegio “Raymundo Aveiga”, para mejorar la calidad de la educación.

7.2 Justificación

Actualmente la cultura de las organizaciones ha cambiado, y éstas necesitan personas con habilidades y características de líderes, a los que se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitosos y competitivos.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la institución. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder. Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama.

Durante la investigación de la Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio, se analizaron varios nudos críticos, de los cuales el que mayor porcentaje alcanzó fue, “*Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza*”, lo que podría ser causado por un desconocimiento de los padres acerca de la aplicación de nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje, o porque los docentes tienen dificultades al aplicar éstas, teniendo como efecto la resistencia de los estudiantes, a llevar a cabo instrucciones, ó el poco apoyo de los padres de

familia a la labor de los docentes y en definitiva estudiantes con bajo rendimiento.

Todos los nudos críticos tienen un denominador común que es el liderazgo, tanto en docentes, como directivos, pero en su mayoría, éstos tienen que ver con la acción directa de los profesores en los procesos de clase y la comunicación, es decir la gestión docente, por lo que ésta propuesta va dirigida a realizar una reingeniería de responsabilidades, para dar más autonomía, a las áreas y departamentos del plantel, estableciendo y distribuyendo responsabilidades bien definidas para responder a los retos de hoy en día, también busca dar apoyo, seguimiento, evaluación, compensación, y capacitación de los directivos y docentes del plantel, para mejorar la calidad de la educación.

El plan de capacitación docente está diseñado en torno a la adquisición de competencias didácticas fundamentales, como son: el diseño de programaciones de aula, la evaluación de aprendizajes, elaboración de materiales educativos, comunicación educativa, como prioritarias, pero además se espera compartir los conocimientos y experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas de todos los docentes de la institución, siendo principal fuente de aprendizaje la experiencia profesional y los conocimientos del claustro docente.

Esta propuesta es muy importante para el colegio, para garantizar los niveles de calidad deseables y lograr los cambios que se requieren, ya que se habrá implantado modelos de aprendizaje de bajo coste y alto impacto sobre las conductas profesionales, con ello se multiplica la capacidad de la institución educativa para convertir la experiencia profesional de los equipos docentes en nuevos conocimientos y los conocimientos integrados en nuevas experiencias y prácticas profesionales, por lo tanto, servirá para que sus directivos, junto con el equipo humano que dirige, pueda enfrentar, los problemas, contrarrestarlos, y aprender de ello para experiencias futuras y mejorar la calidad de la educación del plantel.

7.3 Objetivos de la propuesta.

Objetivo general:

Realizar una reingeniería de responsabilidades, apoyo, seguimiento, evaluación, compensación, y capacitación de los directivos y docentes del Colegio “Raymundo Aveiga”, para mejorar la calidad de la educación.

Objetivos específicos:

- Realizar una reingeniería de responsabilidades en las áreas y departamentos de la institución, para mejorar los procesos de la organización, las capacidades de los miembros del equipo en análisis de problemas complejos, identificación, puesta en marcha de soluciones de mejora de gestión y fomentar el sentimiento de pertenencia del personal.
- Actualizar la Estructura y organización funcional, el Manual de procedimientos Administrativos, el Reglamento Interno y el Código de Convivencia, para mejorar la comunicación.
- Dar apoyo, seguimiento y evaluación al personal del plantel, explicitando con claridad los objetivos generales e involucrando a las personas en su logro mediante la fijación de conductas objetivas, cuyo seguimiento y medida servirán, como elemento de orientación en los procesos de capacitación y reconocimiento de los profesionales en función de los resultados que cada uno consiga.
- Implementar un sistema de compensaciones no salariales, para reforzar conductas excelentes a partir de su reconocimiento explícito, mejorar el desempeño de la institución educativa a través de la agregación de esfuerzos individuales, y disponer de una herramienta de comunicación interna que explicita, cuáles son los objetivos que la institución educativa quiere promover y recompensar.
- Desarrollar conocimientos y habilidades de los equipos directivos y docentes, para mejorar el liderazgo escolar.
- Lograr que los docentes realicen adecuadamente la planificación curricular.
- Aplicar estrategias educativas innovadoras, para el desarrollo del aprendizaje activo.

- Fortalecer y adquirir destrezas, sobre la utilización de métodos y herramientas, en la evaluación del aprendizaje.
- Fomentar la práctica de la ética y valores personales como instrumento, a través de la participación en las actividades planeadas, de reflexión, análisis, que contribuyan al desarrollo personal y ser partícipes de una convivencia pacífica.
- Mejorar los procesos de gestión de la organización y a través de ello los resultados de desempeño de los alumnos del colegio.
- Mejorar las capacidades de los profesionales de la institución educativa para el análisis de problemas complejos y la búsqueda y puesta en marcha de soluciones.

7.4 Actividades

La propuesta busca un cambio integral tanto del liderazgo como de la gestión de la institución educativa, para esto se realizará cuatro grandes actividades:

Tabla Nro. 25

ACTIVIDADES GENERALES

Actividades	Tema	Referencias Bibliográficas.
1	Reingeniería de responsabilidades en las áreas y departamentos de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> * Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005). <i>Herramientas para la estandarización de procesos de gestión integral de colegios de bachillerato técnico.</i> * Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005). <i>Manual de Gestión operativa de colegios de bachillerato con especialidades técnicas.</i> * <i>Ley Orgánica de Educación Intercultural.</i> (2011). Ecuador. * <i>Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.</i> (2012). Ecuador.

2	Apoyo seguimiento y evaluación al personal del plantel.	<ul style="list-style-type: none"> * Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005). <i>Manual de Gestión operativa de colegios de bachillerato con especialidades técnicas</i>. * Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2011). Ecuador. * Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2012). Ecuador. * Ley Orgánica de Servicio Público (2010). Ecuador. * Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público (2011). Ecuador. * Valenzuela González, J. R. (2004), <i>Evaluación de Instituciones Educativas</i>, Editorial Trillas, México.
3	Implementación de un sistema de compensaciones no salariales.	<ul style="list-style-type: none"> * Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005). <i>Manual de Gestión operativa de colegios de bachillerato con especialidades técnicas</i> * Chiavenato, I. (2007). <i>Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones</i>. Mc Graw Hill.
4	Desarrollo de conocimientos y habilidades de los equipos directivos y docentes	<ul style="list-style-type: none"> * Araujo Martínez, B. (2009). Curso para Docentes. <i>Tomo 5. Planificación y Ciclo de Aprendizaje</i>. Quito. Ecuador. Grupo Santillana S. A. Impreso en Imprenta Mariscal. * Carriazo Salcedo, M. (2009). Curso para Docentes. <i>Tomo 1. ¿Cómo hacer el aprendizaje significativo?</i> Quito. Ecuador. Grupo Santillana S. A. Impreso en Imprenta Mariscal. * Saavedra R. Manuel S. (2001). <i>Evaluación Del Aprendizaje</i>. México. Editorial Pax. * Guillén Parra, G. (2006), <i>Ética en las organizaciones, Construyendo confianza</i>, Madrid. Pearson Educación S. A.

FUENTE: Investigación bibliográfica.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

7.4.1 Reingeniería de responsabilidades en las áreas y departamentos de la institución

La Organización de equipos de trabajo, se generará a partir de una serie de acciones concretas que parten de una definición de funciones y objetivos claros, una selección exigente de los miembros, el reparto de roles y la definición de reglas de comportamiento y el establecimiento de sistemas de participación y toma de decisiones. Con la consolidación de estos equipos, se pretende fomentar el aprendizaje colectivo y la construcción de una mirada común sobre la realidad social y productiva, la misión institucional del Colegio y el rol de los diferentes actores. Con ello, se pretende mejorar la gestión de la institución y los resultados esperables optimizando los recursos disponibles.

La reingeniería de responsabilidades en las áreas y departamentos de la institución, se realizará en primera instancia con la Organización de equipos de trabajo, que se encarguen de revisar y actualizar la: Estructura y organización funcional, el Manual de procedimientos Administrativos, el Reglamento Interno y el Código de Convivencia.

7.4.2 Apoyo, seguimiento y evaluación al personal del plantel.

El Colegio establecerá un sistema que fije los parámetros de evaluación del desempeño profesional de los docentes, y directivos, incorporando una práctica sistemática de evaluación del desempeño profesional que favorezca su crecimiento como organización, en tanto le permite mejorar las prácticas profesionales de sus equipos docentes. Para ello se deberá establecer tres fases de carácter cíclico y Quimestral:

1. El diagnóstico, en el que se recoja información del desempeño y la metodología para valorar la idoneidad de las competencias técnico-didácticas;
2. La planificación del desempeño, donde se definan funciones y tareas, objetivos de trabajo y resultados esperables.

3. Se especificarán indicadores de verificación y se elaborará con cada docente su plan de desarrollo personal;

La evaluación, será realizada por el equipo de dirección con el docente, que contará con la opinión de los coordinadores y jefes de equipo, así como de padres y alumnos. Con la evaluación se elaborará un informe reconociendo meritos, logros y aspectos a mejorar. De esta manera, el Colegio potencia el desarrollo profesional y la promoción del docente, así como su idoneidad.

7.4.3 Implementación de un sistema de compensaciones no salariales.

Lidiar con personas poco motivadas y que no rinden al máximo, se ha vuelto uno de los problemas gerenciales más complicados de resolver, en muchos casos, el culpable es un sistema de recompensas que desalienta los comportamientos deseados. Para lograr que los empleados den el máximo de sí mismos, lo que se necesita es desarrollar un buen sistema de recompensas, que impulse a la personas a actuar de determinada manera, o de origen a un determinado comportamiento.

El Sistema de Compensación no salarial es un programa de reconocimiento, que debe ser percibido como un elemento positivo que no pretende fomentar la competitividad entre los docentes, pero sí para reconocer y estimular a los profesionales que así lo merezcan. Dichas compensaciones suponen el reconocimiento por parte de la comunidad educativa del trabajo profesional bien hecho y por tanto orienta las actitudes de trabajo hacia la consecución de resultados y mejora profesional.

La forma que adquiera la tabla de compensaciones depende de las posibilidades de la institución, pero deberá aclarar bien lo que cada una de ellas significa, cuándo se otorgará y en qué condiciones, a fin de transparentar el sistema. Se espera que mejore el desempeño docente, fundamentalmente en lo que atañe a los procesos de enseñanza/ aprendizaje y la preocupación por el rendimiento académico y la biografía personal de cada alumno.

Este sistema se desarrolla inmediatamente después del diseño del Sistema de Gestión del Desempeño, estará a cargo de un equipo conformado por el Vicerrector (a). Un docente representante de cada especialidad. Un representante del DOBE. Dos representantes del cuerpo administrativo. Para ello se realizará una definición y diagnóstico de los factores motivacionales, objetivos, elementos, que el personal considere estimulantes, mediante el análisis de entrevistas, encuestas, para objetivar, consensuar, comunicar y adaptar la tabla de compensaciones salariales a la cultura y objetivos del Colegio.

Luego se diseñará y aplicará el programa de reconocimiento, mediante la determinación de colectivos, criterios de percepción, análisis de costes, procedimiento y frecuencia, para ajustarlas a las características del personal, asegurando la viabilidad del Plan y la objetividad y transparencia del proceso. Anualmente se revisarán los resultados obtenidos por los profesionales en la evaluación del desempeño y en consecuencia se realizarán las asignaciones de elementos compensatorios a los profesionales.

7.4.3 Desarrollo de conocimientos y habilidades de los equipos directivos y docentes

El desarrollo de conocimientos y habilidades de los equipos directivos y docentes se realizará a través de un plan de capacitación, en competencias didácticas, gestión, valores y liderazgo, en cuatro fases de ejecución:

Tabla Nro. 26

PLAN DE CAPACITACIÓN

No.	Tema	Referencias Bibliográficas.
1	Planificación Curricular.	<ul style="list-style-type: none"> * Araujo Martínez, B. (2009). <i>Curso para Docentes. Tomo 5. Planificación y Ciclo de Aprendizaje</i>. Quito. Ecuador. Grupo Santillana S. A. Impreso en Imprenta Mariscal. * Greciet, P. y Labour Asociados (2005). <i>Currículo basado en competencias laborales y didáctica del aprendizaje profesional. Modulo 5. El proceso de</i>

		<p><i>enseñanza aprendizaje.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Greciet, P. y Labour Asociados (2005). <i>Modulo 6. La intervención en el aula: actividades de enseñanza-aprendizaje.</i> * Ordoñez Ordoñez, C. y otros (2011). <i>Curso de Pedagogía y Didáctica. Programa de formación continua del magisterio fiscal.</i> Quito. Ecuador. Centro Gráfico Ministerio de Educación. * Cortijo, R. (2010). <i>Nueva Educación General Básica. Tomo 1. ¿Cómo planificar y evaluar según el nuevo referente curricular del Ministerio? Aplicación práctica de la Actualización y fortalecimiento Curricular.</i> Quito. Ecuador. Grupo Santillana S. A. Impreso en C. A. El Universo.
2	Estrategias educativas para el aprendizaje activo.	<ul style="list-style-type: none"> * Carriazo Salcedo, M. (2009). <i>Curso para Docentes. Tomo 1. ¿Cómo hacer el aprendizaje significativo?</i> Quito. Ecuador. Grupo Santillana S. A. Impreso en Imprenta Mariscal. * Carrión, F. y otros (2004). <i>Estrategias Educativas para el Aprendizaje Activo.</i> Ecuador. Ministerio de Educación y Cultura. * Gómez Masdevall, M. T. y otros (2005). <i>Colección para Educadores, Tomo 2. Propuestas de intervención en el aula. Técnicas para lograr un clima favorable en la clase.</i> Lima. Perú. Empresa Editora El Comercio S. A. * Guerra Reyes, F. (2010). <i>Los Organizadores Gráficos y otras técnicas didácticas.</i> Ecuador. Editorial ECO. * Silberman, M. (2008). <i>Aprendizaje activo: 101 estrategias para enseñar cualquier materia.</i> Argentina. Editorial Troquel S. A.
3	Evaluación del aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> * Alvarado Cevallos, A. (2009). <i>Curso para Docentes. Tomo 3. Evaluación.</i> Quito. Ecuador. Grupo Santillana S. A. Impreso en Imprenta Mariscal. * Alvear, N. y otros (2004). <i>Evaluación de los Aprendizajes. Ministerio de Educación y Cultura.</i> Quito. Ecuador. Imprenta Mariscal. * Rodríguez León, J. (1994). <i>Evaluación Educativa.</i> Loja. Ecuador. Editorial Universidad Técnica Particular de Loja. * Saavedra R. Manuel S. (2001). <i>Evaluación Del Aprendizaje.</i> México. Editorial Pax.

4	Ética, liderazgo, Inteligencia emocional, valores y Responsabilidades Ciudadanas.	<ul style="list-style-type: none"> * Comisión de Control Cívico de la Corrupción. (2003). <i>Responsabilidades Ciudadanas, Modulo I, II y III</i>. Quito Ecuador. Impresión Monsalve Moreno Cía. Ltda. * Guillén Parra, G. (2006), <i>Ética en las organizaciones, Construyendo confianza</i>, Madrid. Pearson Educación S. A., * Rodríguez, M. (2006). <i>Inteligencia Emocional</i>. Quito. Ecuador. Impresión Hermografic. * Villacis Villacis, J. (2001). <i>Biblioteca básica de Valores personales en los negocios. Tomo I, II, III y IV</i>. México. Editora Grupo Edibueno S. A.
---	---	--

FUENTE: Investigación bibliográfica.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

Este plan de capacitación, busca mejorar la comunicación en la comunidad educativa del plantel, pero principalmente en el aula de clase y en la relación docente alumno, ya que en los resultados de la encuesta realizada a los estudiantes, y en las preguntas referentes al proceso de clase, todas tuvieron un porcentaje significativo de “a veces”, dando a entender que no siempre el docente aplica técnicas de aprendizaje activo, y por lo mismo, no las planifica adecuadamente, así mismo, con las preguntas de valores, muchos de ellos manifestaban que no son escuchados, aunque no son la mayoría, cada uno representa la razón de ser de la institución, por lo tanto obliga a sus directivos a tomar medidas, para corregir procesos.

Aunque la institución se ha preocupado de realizar todos años, seminarios de capacitación docente, hay un número de profesores nuevos, y muchos de ellos no son docentes, y los que tienen años en el colegio, hay algunos en edad avanzada, y aunque en su mayoría poseen títulos de tercer nivel, en los últimos años no han actualizado conocimientos, aunque el Ministerio de Educación durante el 2011 ha impartido cursos, éstos no han cubierto a todos los docentes, ni todos los ámbitos planteados, por lo mismo, esta propuesta les ayudará a, refrescar, fortalecer y desarrollar los conocimientos y capacidades que necesitan, para realizar su labor en el aula, y mejorar su gestión pedagógica y con ello la educación.

Se prevé que la mayoría de los 78 docentes, luego de la ejecución de las jornadas de capacitación, cambie de actitud, aplique en el aula lo aprendido y comparta sus experiencias, con sus compañeros de área, para luego sintetizar las experiencias exitosas, recopilar ese conocimiento nuevo y compartirlas con otros docentes de la institución o fuera de ella.

Fase 1:

Tabla Nro. 27

Tema	Planificación Curricular
Duración	20 horas
Fecha	2012
Problema	¿Cómo lograr que los docentes planifiquen sus clases diarias?
Objetivo	Analizar e identificar los componentes del proceso de enseñanza aprendizaje, realizar planificaciones de aula, incluyendo el ciclo de aprendizaje, mediante la ejecución de talleres de diseño curricular, para desarrollar en los docentes, capacidades y conocimientos, que les ayuden a planificar las actividades de clases, y así fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje, mejorar la comunicación docente – alumno.
Competencias	Domina el diseño, elabora y utiliza la planificación curricular en las actividades de enseñanza aprendizaje.
Conocimientos	El proceso de enseñanza aprendizaje Planificaciones y ciclo de aprendizaje.
Procedimientos	Analizar e identificar los componentes del proceso de enseñanza aprendizaje. Planificar situaciones de aprendizaje.
Actitudes (Valores)	Demostrar interés por actualizar conocimientos. Participar y realizar las actividades planteadas. Responsabilizarse de las acciones encomendadas, manifestando rigor en su planificación y desarrollo. Valorar el trabajo metódico, organizado y realizado eficazmente.

FUENTE: Investigación bibliográfica.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

La gestión pedagógica, definida por Piñeros Jiménez, L. (2004), habla “del conocimiento, en la medida en que abordamos lo que es necesario enseñar y lo que esperamos que los estudiantes efectivamente aprendan”. Por lo mismo

es el docente quien decide, que es lo que va a enseñar a sus alumnos, es decir el qué, el cuándo, y el cómo de las actividades a desarrollar en el aula.

Una buena gestión educativa se logra realizando una buena planificación, coherente y progresiva, ya que evitara la improvisación, haciendo uso racional del tiempo, dará una mayor coherencia a las tareas del docente y permitirá la participación de todos los actores involucrados. Al planificar se anticipa las principales actividades que favorecerán el proceso de enseñanza y aprendizaje, cómo se van a realizar y los énfasis e intencionalidad pedagógica que tendrá la acción pedagógica.

Esta jornada de trabajo, se propone analizar e identificar distintas aproximaciones teorías y prácticas sobre el aprendizaje, revisar y realizar modelos de planificación en el aula de las actividades y la metodología de intervención más adecuada a los distintos contextos de enseñanza aprendizaje, así como planificar situaciones de aprendizaje. Para ello se hará en 20 talleres de una hora cada uno, donde se revisaran con el apoyo de presentaciones de power point, foros tanto presencial, como usando la página web de la institución, o el correo electrónico, con las siguientes temáticas:

- ♣ El proceso de enseñanza aprendizaje, con seis subtemas:
 - La dinámica de enseñanza- aprendizaje.
 - Aprendizaje práctico y aprendizaje colaborativo.
 - La diversidad de vocaciones, intereses, motivaciones y capacidades del alumnado.
 - La intervención en el aula: actividades de enseñanza-aprendizaje.
 - El trabajo con los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.
 - Las actividades de enseñanza aprendizaje.
- ♣ Planificaciones y ciclo de aprendizaje.
 - Planificar situaciones de aprendizaje.
 - Principios del ciclo de aprendizaje.
 - Planificaciones de las clases y actividades educativas.

La revisión de estos contenidos ayudarán a propiciar un intercambio dialógico con los docentes relacionando con la planificación de proyecto de aprendizaje a

fin de unificar y fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje, revisar los avances de la construcción del Diseño Curricular, dotar de herramientas y soluciones estratégicas a los docentes para concretar la planificación en el aula de las actividades y la metodología de intervención más adecuada a los distintos contextos de enseñanza aprendizaje.

Fase 2:

Tabla Nro. 28

Tema	Estrategias educativas para el aprendizaje activo.
Duración	10 horas
Fecha	2012
Problema	¿Cuáles son las mejores estrategias, que se pueden implementar, para que los docentes, dinamicen el proceso de enseñanza aprendizaje?
Objetivo	Identificar las condiciones fundamentales para generar aprendizajes significativos, y seleccionar estrategias para la enseñanza, mediante la realización de talleres de revisión, observación, demostración de métodos y técnicas educativas, para aplicarlas en el desarrollo del aprendizaje activo.
Competencias	Conoce, identifica, utiliza y aplica las estrategias educativas más idóneas en el proceso de enseñanza aprendizaje, para el aprendizaje activo.
Conocimientos	Condiciones del aprendizaje significativo. Estrategias de enseñanza.
Procedimientos	Identificar las condiciones fundamentales para generar aprendizajes significativos. Revisar y seleccionar las estrategias más idóneas para aplicarlas en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
Actitudes (Valores)	Mantener el interés durante todo el proceso, sintiendo satisfacción personal por los resultados conseguidos Valorar el aprendizaje de nuevas estrategias, el trabajo metódico, organizado y realizado eficazmente.

FUENTE: Investigación bibliográfica.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

De las conclusiones de la investigación se dedujo que en el plantel, hay un grupo de docentes que no utilizan estrategias activas de aprendizaje, provocando clase monótonas y además ésta, podría ser una de las razones de los problemas de indisciplinas que se generan en la institución.

Por lo expresado, se incluye en la propuesta, un apartado que se dedique específicamente a analizar distintos métodos, dotar y preparar a los docentes, en el manejo de variadas técnicas, que puedan utilizar para aplicar y desarrollar el aprendizaje activo. Por lo que aquí surge una pregunta ¿qué convierte el aprendizaje en activo? Y es Silberman, M. (2008), quien la responde, “Cuando lo es, los alumnos realizan parte del trabajo. Utilizan la mente: estudian ideas, resuelven problemas y aplican lo que aprenden. El Aprendizaje activo es ágil, divertido, útil y personalmente atractivo”. Lastimosamente a pesar de toda la bibliografía disponible, impresa o en la web, la mayoría de docentes no utilizan o diversifican las estrategias de enseñanza, en el proceso de aprendizaje en el aula.

Los docentes tenemos la misión de conocer a nuestros alumnos y brindarles las mejores estrategias que faciliten su aprendizaje, por eso es importante que el profesor (a) tenga claro que cada alumno(a), tiene un estilo diferente de aprendizaje, unos aprenden mas escuchando o a través de imágenes, otros aprenden mejor haciendo y poniendo en práctica lo enseñado, por ello en esta jornada, se tratará como primer punto, la identificación de las condiciones fundamentales para generar aprendizajes significativos, con temas como:

- ♣ Tipos de aprendizaje significativo.
- ♣ Estructura y situaciones de aprendizaje cooperativo individualista y competitivo.
- ♣ Estrategias de enseñanza.

Después se revisaran, seleccionarán y se realizarán demostraciones de cómo se desarrollan, las estrategias más idóneas para aplicarlas en el proceso de enseñanza – aprendizaje, entre ellas tenemos:

- ♣ Los Organizadores gráficos.
- ♣ Técnicas grupales para crear una atmósfera eficaz.

Aunque el tema del aprendizaje activo, es muy variado, aquí se revisará lo fundamental sobre el mismo, ya que se trata, de dar a los docentes las herramientas necesarias, para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje,

enfocándose en las estrategias más necesarias, que ha olvidado, o desconoce, por ello se prevé realizar diez horas de talleres, con el apoyo del correo electrónico, en el cual se enviarán presentaciones, o enlaces de videos, disponibles en la web, para maximizar los recursos de que se dispone y así fomentar el aprendizaje de los docentes y su posterior aplicación en el aula de clase.

Fase 3:

Tabla Nro. 29

Tema	Evaluación del aprendizaje.
Duración	10 horas
Fecha	2012
Problema	¿Cómo lograr que los docentes apliquen una correcta evaluación de aprendizaje?
Objetivo	Analizar y diferenciar los tipos de evaluación, el proceso, las técnicas e instrumentos de evaluación, establecer indicadores de evaluación, y elaborar informes para la comunicación los resultados de la evaluación, a través del desarrollo de talleres de análisis y estudio sobre el tema, para fortalecer y adquirir destrezas, sobre la utilización de métodos y herramientas, en la evaluación del aprendizaje, y poder realizar su correcta aplicación en el proceso de enseñanza aprendizaje.
Competencias	Aplica un adecuado proceso de evaluación de aprendizajes.
Conocimientos	Tipos de evaluación El proceso de evaluación Técnicas e instrumentos de evaluación Indicadores Comunicación de resultados
Procedimientos	Diferenciar los tipos de evaluación Analizar el proceso de evaluación Identificar las técnicas e instrumentos de evaluación Establecer indicadores de evaluación. Comunicar los resultados de la evaluación
Actitudes (Valores)	Desarrollar una actitud de responsabilidad, justicia, trato equitativo y gusto por el trabajo metódico, organizado y realizado eficazmente en el desarrollo de las actividades emprendidas.

FUENTE: Investigación bibliográfica.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

Tradicionalmente la evaluación ha sido considerada como un proceso ininterrumpido que sirve de fundamento a la enseñanza – aprendizaje. Saavedra R., M. S. (2001), define a la evaluación como, “un proceso continuo y permanente destinado a la comprobación del logro, por parte de los alumnos, de los objetivos de los programas escolares”. Por lo tanto en este proceso sistemático se recoge y analiza información destinado a describir la realidad, es decir se debe determinar lo que queremos evaluar, definir lo que queremos evaluar en términos de comportamiento, seleccionar situaciones adecuadas a la observación de resultados, registrar un resumen de datos recogidos y emitir juicios de valor, que se traducen en los resultados de aprendizaje.

La evaluación debe favorecer el seguimiento del proceso de aprendizaje desarrollado por los alumnos. Esto permitirá brindar desde la enseñanza una ayuda pedagógica ajustada facilitando la atención a la diversidad. El modo de evaluar refleja una concepción sobre la didáctica de la disciplina que se está enseñando. Debe existir coherencia entre el modo de enseñar y el modo de evaluar. Por ello se tratara en la presente jornada, diferentes temas para que los docentes fortalezcan su capacidad de:

- ♣ Diferenciar los tipos de evaluación
- ♣ Analizar el proceso de evaluación
- ♣ Identificar las técnicas e instrumentos de evaluación
- ♣ Establecer indicadores de evaluación.
- ♣ Comunicar los resultados de la evaluación

El objetivo principal de la evaluación es mejorar el aprendizaje y la instrucción, por lo tanto debe considerar el cambio de conducta, el crecimiento intelectual, la adquisición de destrezas y habilidades y el desarrollo mental del alumno en el dominio del programa, entre las principales actividades que conlleva la misma. Evaluar los aprendizajes implica una toma de decisión que compromete valores y las distintas formas que puede asumir su organización facilitan o dificultan los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Fase 4:**Tabla Nro. 30**

Tema	Ética, liderazgo, Inteligencia emocional, valores y Responsabilidades Ciudadanas.
Duración	60 horas
Fecha	2012
Problema	¿Cómo mejorar las interrelaciones de los miembros de la comunidad educativa?
Objetivo	Analizar los aspectos positivos de la ética en las organizaciones, la Inteligencia emocional, Valores y Responsabilidades Ciudadanas, a través de la utilización de las tecnologías de la información y comunicación y talleres de reflexión, para mejorar las relaciones interpersonales de la comunidad educativa y con ello la calidad de la educación.
Competencias	Muestra actitudes positivas en la convivencia diaria de la comunidad educativa.
Conocimientos	Ética organizacional. Inteligencia emocional. Valores y Responsabilidades Ciudadanas.
Procedimientos	Analizar e identificar los aspectos positivos de la Ética en las organizaciones. Utilizar las ventajas de la Inteligencia emocional. Aplicar los Valores y Responsabilidades Ciudadanas.
Actitudes (Valores)	Desarrollar normas para si mismo. Ser capaz de trabajar en equipo, manteniendo relaciones y comunicaciones fluidas con sus miembros, respetando ideas y soluciones aportadas por otros con actitud de cooperación y tolerancia, compartiendo responsabilidades y dando y recibiendo instrucciones. Aplicar lo aprendido a otras situaciones.

FUENTE: Investigación bibliográfica.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

Para mejorar las relaciones con otras personas, primero hay que solucionar nuestros propios conflictos internos. Por ello, en este espacio de formación docente se propone utilizar la ética, como medio para ayudar a reflexionar sobre lo que es mejor o más conveniente para cada individuo, es decir a desarrollara la calidad humana de las personas.

En el libro de Guillén Parra, G. (2006), se hace referencia a una norma básica o regla de oro ética, “haz con los demás lo que quisieran que hicieran contigo”, éste principio moral trasciende, cuando una persona aplica esta regla y trata a todas las personas con respeto y consideración. Por lo tanto se trata de que en una organización educativa sus integrantes apliquen y enseñen a otros a utilizar este principio, valorando, comprendiendo y respetándose mutuamente con dignidad, igualdad, justicia y consideración, para lograr una convivencia pacífica y ofrecer calidad de educación a todos.

La Ética va a ayudar, a obrar racionalmente en el conjunto de la vida entera, por ello se analizará la Ética empresarial y en las organizaciones, además dentro de las organizaciones el trabajo profesional, toma de decisiones, Liderazgo y la calidad ética, con ello se busca la formación y bienestar de las personas, para el ejercicio pleno de las capacidades humanas con sólidos cimientos y tomar decisiones correctas, enmarcadas en leyes, principios, fines y postulados legales.

La dignidad del hombre y la mujer radica en el hecho de que son personas, capaces de perfeccionarse y, se es mejor persona, cuando se adquiere conciencia de la existencia de los demás, por ello se tratará el tema de la Inteligencia emocional, con la finalidad de lograr un cambio de actitud y de que los docentes saquen el máximo provecho de sus potencialidades humanas, conociendo los rasgos característicos de la Inteligencia Interpersonal e Intrapersonal.

Además como miembros de una familia, de una cultura, de la sociedad, a la que pertenecemos, en la que tenemos la categoría de ciudadanos, se tratará el tema de valores y responsabilidades ciudadanas, ya que la educación también se interesa en formar ciudadanos, y al final de cuenta, para educar en valores se requiere asumir un compromiso firme en torno a unos valores básicos compartidos y expresados en la práctica educativa docente.

Por lo dicho en el párrafo anterior para el tema de responsabilidades ciudadanas se prevé utilizar un material publicado por la Comisión de Control Cívico de la corrupción en el año 2003. El cual consiste, en una serie de

talleres, completamente independientes unos de otros, por ello, se ha previsto desarrollaran los siete primeros talleres:

- ♣ Respetar la hora ajena.
- ♣ Denunciar y combatir actos de corrupción.
- ♣ Estudiar y capacitarse.
- ♣ Ejercer la profesión u oficio con sujeción a la ética.
- ♣ Decir la verdad, cumplir contratos y mantener la palabra.
- ♣ No ser ocioso, no mentir, no robar.

Al hablar de liderazgo escolar, Pont, B. y otros (2009) menciona que “El liderazgo escolar puede abarcar a personas que ocupan varios puestos y funciones como los directores, los adjuntos y los subdirectores, los equipos de liderazgo escolares y el personal de nivel escolar implicado en tareas de liderazgo”. Por ello el liderazgo escolar desempeña un papel fundamental en la mejora de resultados escolares, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolar, por ello éste debe aplicarse eficazmente para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. Los docentes deben trabajar con vocación, compromiso y sensibilidad social, deben cambiar su actitud, deben transmitir a los estudiantes un sentido de lucha social coherente y de beneficio para todos.

7.4.5 Estrategia

La reingeniería de responsabilidades en las áreas y departamentos de la institución, se realizará con la Organización de equipos de trabajo, cuyos miembros deben presentar perfiles psicológicos, profesionales y académicos complementarios y ser representativos de los colectivos profesionales implicados en los procesos que pretenden analizar y redefinir.

Los equipos tendrán como funciones: Definir los objetivos del Equipo de Trabajo. Identificar las áreas de gestión a revisar. Determinar los sistemas de trabajo. Apoyar en la implantación de las soluciones de mejora propuestas.

Además deberán establecer normas básicas de Funcionamiento. Las reglas y normas de comportamiento deben estar documentadas y ser conocidas y exigidas. Los roles deben ser conocidos y aceptados. Los objetivos del Equipo deben estar claramente escritos en un documento en el que se justifique su relación con los procesos de gestión básicos, los objetivos operativos y la misión institucional del Colegio. Las reuniones tienen que estar planificadas y preparadas por los miembros del equipo. Todas las sesiones se documentan y se extraen conclusiones.

Es imprescindible que el equipo explicita que sistemas de participación y toma de decisiones se utilizará en las reuniones. El proceso no es espontáneo o aleatorio, se decide. Las conclusiones se documentan y presentan al comité, órgano o responsable definido a tal efecto para dar cobertura a su implantación. El equipo debe participar en las actividades de apoyo necesarias para la correcta implantación de las soluciones que propusieron. Las Técnicas a emplear son: Entrevistas. Técnicas de Planificación, Programación y Seguimiento de actividades. Técnicas de Trabajo en Equipo (participación y toma de decisiones).

El apoyo, seguimiento y evaluación al personal, deberá realizarla el equipo de dirección del Colegio y los responsables de cada unidad o área organizativa. Este equipo deberá desarrollar el Sistema de Evaluación del Desempeño describiendo: indicadores de desempeño, conductas asociadas objetivo y procedimientos de seguimiento.

Además elaborarán un informe reconociendo meritos, logros y aspectos a mejorar. También se constituirá una comisión de coordinadores, jefes de equipo, padres de familia y alumnos a la que se presentarán los resultados de las evaluaciones. De esta manera, el Colegio potencia el desarrollo profesional y la promoción del docente, así como su idoneidad. Las técnicas a emplear son las entrevistas, los cuestionarios, la observación directa y las Técnicas de Grupo Nominal (TGN).

El Sistema de Compensación no salarial se desarrolla inmediatamente después del diseño del Sistema de Gestión del Desempeño, estará a cargo de un

equipo conformado por el Vicerrector (a). Un docente representante de cada especialidad. Un representante del DOBE. Dos representantes del cuerpo administrativo. Además se formará otro equipo o Comisión de Valoración que podrá estar compuesta por miembros del equipo directivo de la institución y representantes de padres de alumnos.

Las Funciones del Equipo de compensación serán: Realizar la encuesta sobre factores motivacionales del personal de la Institución Educativa. Determinar el baremo de puntuaciones de la tabla de elementos compensatorios. Determinar los criterios de elegibilidad de elementos por perfil profesional. Determinar los criterios específicos de percepción de cada uno de los elementos. Presentar a la Comisión de Valoración los criterios y propuesta de procedimiento de evaluación.

Las Funciones de la Comisión de Valoración serán: Responder a las peticiones del personal. Garantizar la publicidad de todo el proceso. Valorar si el sistema de compensación no salarial apoya la estrategia general de la Institución y, en caso negativo, encargar al equipo de trabajo que revise y modifique el sistema. Las técnicas a emplear son las entrevistas y cuestionarios.

El desarrollo de conocimientos y habilidades de los equipos directivos y docentes se realizará a través de un plan de capacitación, ya que la mantenimiento actualizado de las competencias profesionales de los equipos técnicos y docentes, y la actualización permanente del conocimiento profesional del colegio, representa una de las prioridades de gestión de cualquier institución educativa y por tanto, de su equipo directivo (rector y vicerrector académico). En este sentido, el rector de la institución velará por la puesta en marcha y el buen funcionamiento de un equipo de trabajo, coordinado por el vicerrector académico, que planifique y gestione las actividades institucionales de capacitación y administración del conocimiento técnico profesional de la institución.

Como en la Ley de Educación Intercultural en el art. 117 se menciona que dentro de la jornada laboral docente, se debe dedicar un espacio para capacitación pedagógica, se ha considerado desarrollar esta actividad

educativa en el mismo, aplicando como estrategias de aprendizaje, en diferentes fases, los métodos en cuanto a la forma de razonamiento, es decir deductivo, inductivo y comparativo, además el método analítico por cuanto se aborda temas concretos de estudio.

En cuanto a la planificación del ciclo de aprendizaje de cada sesión de trabajo se utilizarán diferentes recurso didácticos, pero fundamentalmente las tecnologías de la información y comunicación, como el correo electrónico, videos, archivos de power point, etc. Entre las técnicas, se menciona como ejemplo las siguientes: lectura exegética, interrogatorio, observación directa o indirecta, descubrimiento, investigación, talleres, socio dramas, etc.

7.4.6 Evaluación de las actividades

La evaluación de la propuesta se realizara mediante la elaboración y presentación de informes de los equipos, formados para la realización de las diferentes actividades, llenando la siguiente ficha:

Tabla Nro. 31

FICHA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA

Datos de la Actividad	
Nombre	
Fecha de inicio	
Periodo cubierto por el informe	
Participantes en reunión de monitoreo	
Análisis del cumplimiento de actividades	
¿Qué actividades de las planificadas se hicieron?	
¿Qué se logró con las actividades realizadas?	
¿Qué no se logró y por qué?	
Logros	
¿Qué actividades de las planificadas no se hicieron y por qué?	
¿Qué actividades adicionales se hicieron y por qué?	
¿En qué medida han avanzado hacia el logro de los resultados?	
¿Qué informaciones tienen sobre el avance de los indicadores?	
Reflexión sobre metodologías y estrategias utilizadas	
¿Qué nos ha funcionado bien?	
¿Qué no nos ha funcionado tan bien?	
Conclusiones, reflexiones y acciones a tomar	

FUENTE: Investigación bibliográfica.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

La evaluación de las fases de capacitación docente se realizará al término de cada tema principal, luego del cual se tabularan y analizarán los resultados, al mismo tiempo se irán corrigiendo procedimientos, para ellos e utilizará la siguiente unidad de medida:

Unidad de medida:

E (3)= Excelente. B (2)= Bueno. M (1)= Mejorable. D (0)=Deficiente

Tabla Nro. 32

EVALUACIÓN DEL RESULTADO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Nº.	Indicadores de evaluación.	E (3)	B (2)	M (1)	D (0)
1	Se han cumplido los objetivos de la jornada de capacitación.				
2	Hubo secuencia de las sesiones				
3	Hubo una metodología apropiada de enseñanza utilizada				
4	Son pertinentes las técnicas utilizadas				
5	Los contenidos seleccionados son pertinentes				
6	Hubo calidad de los recursos utilizados.				
7	Hubo consecución de los objetivos de la acción.				
8	Se fomento la participación				
9	Se creo el clima adecuado /Motivación				
10	Se condujo adecuadamente las plenarias				
11	Se realizaron cierre, de ideas claves y conclusiones				
12	El tiempo destinado para las sesiones es el adecuado				
13	Es apropiado el materiales educativo entregado				
14	Se ha producido Incremento de conocimientos / aprendizaje				
15	Es de utilidad las prácticas / aplicabilidad de aprendizaje				
16	Hubo dominio del tema por parte del capacitador				
17	Hubo manejo del grupo por parte del capacitador				
18	Se mejora la comunicación y la relación profesional.				
19	Se han cubierto las necesidades de formación sobre el tema tratado.				
20	La coordinación logística previa fue adecuada				
21	El curso cumplió sus expectativas personales e institucionales				
22	Cómo calificaría la jornada de capacitación docente				

FUENTE: Investigación bibliográfica.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

Luego de la ejecución del plan de capacitación se realizará la evaluación del mismo, con un seguimiento a la labor docente, desde el enfoque de la acción formativa, transferencia o nivel de aprendizaje, utilidad del programa, rentabilidad del programa, es decir si se ha producido resultados tangibles de la capacitación en términos de cambio y mejora, cambios en la conducta laboral y el rendimiento tras la capacitación.

7.5 Localización y cobertura espacial

La propuesta, se llevará a cabo en el colegio Fiscal Técnico “Raymundo Aveiga” de la ciudad de Chone, provincia de Manabí.

7.6 Población Objetivo

Personal directivo.

Personal docente.

Personal del equipo de orientación (orientadores y profesores-tutores).

7.7 Sostenibilidad de la Propuesta

- **Humanos**

La propuesta es sostenible, por cuanto la institución cuenta con un personal mayoritariamente profesionalizado, se trabaja en un clima laboral saludable, con algunos problemas, pero donde ha primado principalmente el respeto y la solidaridad. Durante el año lectivo que paso, se logró el incremento del personal del Departamento de Orientación Vocacional y Bienestar estudiantil, por lo que se dispone de cuatro psicólogas educativas y dos trabajadoras sociales y un médico tratante, y todo un equipo de docentes que hasta ahora, ha colaborado para superar la deficiencia de personal en este departamento.

Además de equipos, dispuestos a trabajar siempre en busca de lograr y aprovechar las oportunidades que se presenten para mejorar. También están los docentes, quienes en la labor educativa, tienen la oportunidad de

compartir e interactuar con diferentes grupos: alumnos, padres, colegas en la institución, comunidad u otro ámbito. Evidenciándose así la expresión más palpable que el ser humano vive y se desarrolla en grupos. La dinámica que se genera entre los miembros del grupo hace crecer, estimular y activar las potencialidades de cada uno de los integrantes y del grupo en general, posibilitando que el liderazgo sea compartido.

- **Tecnológicos**

En lo que se refiere a la Tecnología apropiada, la institución cuenta con sistemas informático en todas sus dependencias, por lo que el personal puede hacer uso del mismo, así como acceso a información actualizada, hay dos laboratorios de computación, cada uno con proyector, un salón de actos, con capacidad para cien personas, también son computadora y proyector. Equipo de sonido, micrófono, etc.

- **Materiales**

En lo que se refiere a materiales de oficina, serán financiados por el presupuesto colegio, en la partida que se refiere a la compra de materiales de oficina que se entrega a todos los departamentos, en este caso el Departamento de Orientación y el Vicerrectorado.

- **Físicos**

En los aspectos físicos, el proyecto también es viable, pues el colegio cuenta con buena infraestructura, áreas verdes, un coliseo abierto y treinta nueve paralelos.

- **Económicos**

En cuanto a los aspectos económicos y financieros, ya se dijo que los materiales de oficina, serán financiados por el presupuesto colegio, y otros que deban realizarse, en lo posible del mismo presupuesto, y en todo caso, se hará autogestión.

- **Organizacionales**

La organización principal, será de los directivos como líderes, por hecho, los que deberán formar un equipo responsable de la ejecución del proyecto, quienes a su vez deberán coordinar con otros equipos que ya están formados en el colegio, como el de capacitación.

7.8 Presupuesto

Tabla Nro. 33

Detalle de Gastos	Unidad	Costo Unitario	Valor Total
Resma de papel A 4	30,00	5,00	150,00
Fotocopias	60000,00	0,03	1.800,00
Carpeta de cartón con binchas	150,00	0,50	75,00
Lápiz HB	150,00	0,25	37,50
Borrador de queso	150,00	0,10	15,00
Saca punta	100,00	0,25	25,00
Marcadores tiza líquida	12,00	1,00	12,00
Anillados	100,00	1,00	100,00
Tóner de tinta para impresora laser	8,00	100,00	800,00
CD	100,00	0,25	25,00
Fundas para CD	100,00	0,10	10,00
Botellón de agua	14,00	1,25	17,50
Vasos desechables	500,00	0,05	25,00
Subtotal			3.092,00
Imprevistos 10%			309,20
TOTAL			3.401,20

FUENTE: Investigación.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

7.9 Cronograma

Tabla Nro. 34

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	TEMA	OCTUBRE 2012	NOVIEMBRE 2012	DICIEMBRE 2012	ENERO 2013	FEBRERO 2013
Reingeniería de responsabilidades en las áreas y departamentos de la institución.	Revisar y actualizar la Estructura y organización funcional	X	X			
	Revisar y actualizar el Manual de procedimientos Administrativos.	X	X			
	Revisar y actualizar el Reglamento Interno.	X	X			
	Revisar y actualizar el Código de Convivencia.	X	X			
Apoyo seguimiento y evaluación al personal del plantel.	El diagnóstico.	X				
	La planificación del desempeño	X				
	Especificación de indicadores de verificación		X			
	Ejecución		X	X	X	
Implementación de un sistema de compensaciones no salariales.	Definición y diagnóstico				X	
	Diseño y aplicación del programa de reconocimiento				X	X
Desarrollo de conocimientos y habilidades de los equipos directivos y docentes	Planificación Curricular	X				
	Estrategias educativas para el aprendizaje activo.		X			
	Evaluación del aprendizaje.		X			
	Ética, liderazgo, Inteligencia emocional, valores y Responsabilidades Ciudadanas.			X	X	X

FUENTE: Investigación.

ELABORACIÓN: Yanina Moreira Solórzano.

7.10 Resultados Esperados

- ♣ Aprendizaje colectivo y construcción de una mirada común sobre la realidad social y productiva, la misión institucional del centro y el rol de los diferentes actores.
- ♣ Mejora la gestión de la institución y los resultados esperables.
- ♣ Se optimizan los recursos disponibles.
- ♣ Se formalizan convenios y acuerdos de colaboración.
- ♣ Mejora la transparencia y eficacia en la gestión de los recursos humanos del Colegio.
- ♣ Los criterios de selección de personal no responden a criterios arbitrarios sino a la adecuación del perfil profesional a las demandas del puesto de trabajo.
- ♣ La actualización profesional de los docentes y directivos del centro se realiza a partir de los requerimientos que plantea el catálogo de puestos de trabajo.
- ♣ Mejora el desempeño de los equipos profesionales de la institución.
- ♣ Toda la comunidad educativa dispone del manual de procedimientos administrativos, conoce las exigencias de la ley y las prácticas de administración de la Institución Educativa.
- ♣ Se agiliza la gestión de procedimientos administrativos, disminuyendo los tiempos de dedicación a tareas burocráticas del equipo directivo y el equipo docente.
- ♣ Se potencia el desarrollo profesional y la promoción del docente.
- ♣ Se fortalece la construcción colectiva de la idea de resultado institucional esperable.
- ♣ Se limita el absentismo y la obsolescencia profesional de los métodos de enseñanza.
- ♣ Se mejora la idoneidad profesional de los docentes.
- ♣ Mejora de los procesos de enseñanza/aprendizaje y la preocupación por el rendimiento académico y la biografía personal de cada alumno.
- ♣ El equipo docente domina cuatro competencias didácticas básicas: diseño de programación de aula, evaluación de aprendizajes, elaboración de materiales educativos y comunicación educativa.

- ♣ Se optimizan los recursos y medios disponibles para el aprendizaje.
- ♣ Los docentes se actualizan profesionalmente con un bajo coste.
- ♣ Se mejora el desempeño personal y del plantel.
- ♣ Se amplía el conocimiento sobre la forma de ser del personal.
- ♣ Se logra desarrollar actitudes de liderazgo de los diferentes actores.

8. BIBLIOGRAFÍA.

- ✎ Aguilar Feijoo, R. M. (1994). *Metodología de la investigación Científica*. Loja. Ecuador. Utpl.
- ✎ Aguilera, J. C., Gálvez, L. (2004). *La Gestión Educativa desde una perspectiva humanística*. Chile. RIL Editores.
- ✎ Alegre, L. y otros (2000). *Fundamentos de economía de la empresa: Perspectiva funcional*. España. Editorial Ariel.
- ✎ Barreiro J. M. (2003). *Gestión científica empresarial, Temas de investigación actuales*. Editora Cristina Seco. España. Impreso en Josman Press.
- ✎ Bisquerra Alzina, R. (2008). *Educación para la ciudadanía y convivencia. El enfoque de la Educación Emocional*. Madrid- España. Wolters Kluwer España S. A.
- ✎ Cano, F. L. (2005). *Gestión de proyectos con TIC'S. Introducción al MS Project con un ejemplo paso a paso*. España. Ideas propias Editorial S.L.
- ✎ Chabolla R., J. M. (2001). *Un proyecto de docencia: Para las instituciones de educación superior (IES) en México*. México. Editorial Plaza y Valdés. S.A. de C. V.
- ✎ Chavarría Olarte, M. (2004). *Educación en un mundo Globalizado*. México. Editorial Trillas.
- ✎ Colegio Raymundo Aveiga. (2007). *Código de Convivencia*.
- ✎ Colegio Raymundo Aveiga. (2007). *Manual de procedimientos Administrativos*.
- ✎ Colegio Raymundo Aveiga. (2007). *Proyecto Educativo Institucional*.
- ✎ Colegio Raymundo Aveiga. (2007). *Reglamento Interno*.
- ✎ Colegio Raymundo Aveiga. (2009). *Plan de Transformación Institucional*.
- ✎ Conesa F. V. (1997). *Los instrumentos de la gestión ambiental en la empresa*. España. Artes Gráficas Cuesta. S. A.
- ✎ Correa Jaramillo, C. E. (2009). *Guía didáctica, Liderazgo, Valores y Educación*. Loja. Utpl.
- ✎ Costumero Gil, I. (2007). *Relaciones en el entorno de trabajo: Grado superior*. España. Impresión Graficas Rogar.
- ✎ Davenport, T. (2006). *Líderes del Management. Recursos Humanos*. Bogotá. Colombia. Editorial. Planeta Colombiana S.A.

- ✎ Díaz Barriga, F. *Desarrollo Humano y calidad. Valores y actitudes*. México. Noriega Editores.
- ✎ Durán Gervilla, A. y otros (2004). *Manual didáctico para la escuela de padres*. Valencia. Gráficas Díaz, S.L.
- ✎ Fundación Innova. (2008). *Programación Neurolingüística*. Quito. Emanuel Editores.
- ✎ Graffe, G. J. *Gestión educativa para la transformación de la escuela*.
- ✎ Guillén Parra, G. (2006). *Ética en las organizaciones, Construyendo confianza*. Madrid. Pearson Educación S. A.
- ✎ Hernández Orosco, C. (2007). *Análisis Administrativo. Técnicas Y Métodos*. San José. Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- ✎ Hesselbein, F. y otros (2006). *El líder del futuro*. Colombia. Editorial Planeta Colombiana S. A.
- ✎ Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005). *Herramientas para la estandarización de procesos de gestión integral de colegios de bachillerato técnico*.
- ✎ Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005). *Manual de Gestión operativa de colegios de bachillerato con especialidades técnicas*.
- ✎ Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005). *Modulo: Métodos de Gestión de Centros de Bachilleratos Técnicos*.
- ✎ Labour Asociados, S. L. L. y Eductrade, S.A. (2005). *Modulo: Planificación y Gestión del cambio Institucional*.
- ✎ Lavín H., S. y Del Solar S., S. (2000). *El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar: Guía metodológica para los centros educativos*. Santiago de Chile. Editorial LOM.
- ✎ Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2011). Ecuador.
- ✎ Ley Orgánica de Servicio Público (2010). Ecuador.
- ✎ Losada, C. (1999). *¿De burócratas a gerentes?: Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Estados Unidos de América. Banco Interamericano de Desarrollo.
- ✎ Martínez, D. (2006). *Programas socioeducativos*. Caracas. Editorial Texto C.A. Universidad Andrés Bello.
- ✎ Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2008). *Glosario General de Términos*. Quito- Ecuador.

- ✎ Munch, L. y otros (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. México. Trillas.
- ✎ Ortega Ruiz, P. y Mínguez Vallejos, R. (2001). *Los Valores en la Educación*. Barcelona. España. Editorial Ariel S. A.
- ✎ Palomo Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid. ESIC Editorial.
- ✎ Piñeros Jiménez, L. (2004). *Dimensiones del mejoramiento escolar: La escuela alza vuelo*. Colombia. Editorial Nomos S.A.
- ✎ Rojas Quiñones, M. (2006). *Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento*. Colombia. Cooperativa Editorial Magisterio.
- ✎ Rodríguez, M. (2006). *Inteligencia Emocional*. Quito-Ecuador. Impresión Hermografic.
- ✎ Trejo López, O. (2001). *Historias y valores*. México. Ediciones Euroméxico. S. A.
- ✎ Villacis Villacis, J. (2001). *Biblioteca Básica de valores personales en los negocios*. México. Editora Grupo EdiBueno S.A.

- ✎ Adames, V. (2003). *La enseñanza de valores en la educación superior*. *Revista Virtual de Educación Superior*. UDELAS. [En línea]. Disponible en: <http://www.udelas.ac.pa/vol1/Virginia1.htm>[Consulta 4-09-2011]
- ✎ Álvarez Aguilar, N. *Hacia una Pedagogía de los valores en la Educación Superior* [En línea]. Disponible en: http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2001_06_02.pdf[Consulta 4-09-2011]
- ✎ Azzerboni, D. y Harf, R. (2008). *Conduciendo la escuela: Manual de Gestión Directiva y evaluación institucional*. Ediciones Novedades Educativas. Argentina. 208 p. [En línea]. Disponible en: http://books.google.es/books?id=RqCVZ6QbpalC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Delia+Azzarboni%22&hl=es&ei=sfloTsDKKc_K0AH92JzSCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false[Consulta 5-09-2011]
- ✎ Cohen, E. y otros (2005). *Gestión social: cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*. 316 p. Primera edición. Editores s. a. de s. v. México. [En línea]. Disponible

- en: http://books.google.es/books?id=ACrePU5pHdYC&pg=PA114&dq=concepto+de+Gesti%C3%B3n+social&hl=es&sa=X&ei=FJ8oT9DgC4_ygge7vpzVBA&ved=0CD0Q6AEwAQ#v=onepage&q=concepto%20de%20Gesti%C3%B3n%20social&f=false [Consulta 28-01-2012]
- ✎ Fernández, E. (2005). *Introducción a la gestión: "management"*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. REPROVAL. S.L. Valencia - 548 p. [En línea]. Disponible en: <http://books.google.es/books?id=NryphEter3wC&pg=PA198&dq=concepto+gestion+estrategica&hl=es&sa=X&ei=ZNUuT4fZD4KAgweVwMnRDw&ved=0CD8Q6AEwATgK#v=onepage&q=concepto%20gestion%20estrategica&f=false> [Consulta 05-02-2012]
- ✎ Fuentes, M. (2010). *Conceptos de gestión educativa: la mirada de Justa Ezpeleta*. [En línea]. Disponible en: Leer más en Suite101: Conceptos de gestión educativa: la mirada de Justa Ezpeleta | Suite101.net <http://melisafuentes.suite101.net/conceptos-de-gestion-educativa-la-mirada-de-justa-ezpeleta-a21657#ixzz1t5xtBR1O>[Consulta 04-04-2012]
- ✎ Hurtado C., D. (2008). *Principios de Administración*. Instituto Tecnológico Metropolitano. Fondo Editorial ITM. Colombia. 140 P. [En línea]. Disponible en: http://books.google.es/books?id=1Fp55-1oXv8C&pg=PA8&dq=concepto+Gesti%C3%B3n+administrativa.&hl=es&sa=X&ei=n_suT4z9lomqgweom6X0Dw&ved=0CGcQ6AEwCA#v=onepage&q=concepto%20Gesti%C3%B3n%20administrativa.&f=false [Consulta 05-02-2012]
- ✎ Institute of Agricultural Sciences. (1965). *Primer Seminario Latinoamericano de Profesores de Extensión Agrícola*. United States. Agency for International Development. 186 p. Costa Rica. [En línea]. Disponible en: <http://books.google.es/books?id=0oUgAQAIAAJ&pg=PA77&dq=tipos+de+liders&hl=es&sa=X&ei=boKPT8yRIdL2gAf3xJD3BA&ved=0CE4Q6AEwBQ#v=onepage&q=tipos%20de%20liders&f=false> [Consulta 28-01-2012]
- ✎ Ministerio de Educación. *Modelo de la calidad de gestión escolar*. Chile. [En línea]. Disponible en: http://www.simce.cl/fileadmin/Documentos_y_archivos_SIMCE/Material_de_apoyo_establecimientos/ModelodeCalidaddelSACGE.pdf[Consulta 2-09-2011]

- ✂ Molina, L. y otros (2008). *La importancia de formar en valores en la educación superior*. [En línea]. Disponible en: http://www.actaodontologica.com/ediciones/2008/1/importancia_formar_valores_educacion_superior.asp [Consulta 2-09-2011]
- ✂ Nova Southeastern University, Instituto Tecnológico de Santo Domingo. (2002). *La educación en la Republica Dominicana: retos y perspectivas*. Impresión amigo del Hogar. Republica Dominicana. 156 p. [En línea]. Disponible en: <http://books.google.es/books?id=dfOajgFWcZoC&pg=PA105&dq=conceptos+de+gestion+educativa&hl=es&sa=X&ei=jUkkT4O6C8buggfF5riGCQ&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q=conceptos%20de%20gestion%20educativa&f=false> [Consulta 28-01-2012]
- ✂ Ortiz Torres, E. (1999). *La Formación de Valores en la Educación Superior desde un Enfoque Psicopedagógico*. OEI - Programas - Educación en Valores - Sala de lectura. [En línea]. Disponible en: <http://www.oei.es/valores2/ortiz.htm> [Consulta 1-09-2011]
- ✂ Paniagua A. E. y otros (2007). *La gestión tecnológica del Conocimiento*. Ediciones de la Universidad de Murcia. 324 p. España. [En línea]. Disponible en: http://books.google.es/books?id=yZCS209p1TIC&dq=concepto+de+Gesti%C3%B3n+tecnol%C3%B3gica&hl=es&source=gbs_navlinks_s [Consulta 28-01-2012]
- ✂ Tarantino, S. (2010). *Sistema Integrado de Gestión*. [En línea]. Disponible en: <http://siggestion.blogspot.com/2010/01/tipos-de-gestion-parte-1.html>[Consulta 5-09-2011]

9. APÉNDICES

ENCUESTA 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
 ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Sr. (a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()
 46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO: Colegio Fiscal Técnico "Raymundo Aveiga"

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Manabí

Cantón: Chone

Sector: Urbano (x) Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?
- El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
 - Coordinadores de área ()
 - Por grupos de trabajo ()
 - Trabajan individualmente ()
 - Otros (indique cuáles)
3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:
- El número de miembros en la institución ()
 - Los resultados obtenidos en la institución ()
 - El valor y tiempo empleados en la institución ()
 - 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
- Director ()
 - Rector ()
 - Consejo Directivo ()
6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.
SI (____) NO (____)
7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación 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			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

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

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

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

Si ()

No ()

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

- a. Un reingeniería de procesos (____)
- b. Plan estratégico (____)
- c. Plan operativo Anual (____)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes (____)

ENCUESTA 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO: Colegio Fiscal Técnico "Raymundo Aveiga"

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Manabí Cantón: Chone Sector: Urbano Establecimiento: Fiscal

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

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, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la			

importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENCUESTA A ESTUDIANTES:

Sr. Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO FISCAL TÉCNICO “RAYMUNDO AVEIGA”.

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:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO: Colegio Fiscal Técnico “Raymundo Aveiga”

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Manabí Cantón: Chone Sector: Urbano Establecimiento: Fiscal

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
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 ejemplo			

ENCUESTA 4

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de familia o representante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO FISCAL TÉCNICO “RAYMUNDO AVEIGA”.

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:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia o representante.			
2. Las autoridades escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
4. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
5. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
6. En la institución, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo			
7. En la institución se rinde cuentas de su gestión a la comunidad educativa			

8. En la institución se apoya los esfuerzos que los estudiantes realicen labores personales y comunitarias.			
9. Se garantiza el respeto a los derechos de los estudiantes por parte del personal que labora en la institución.			
10. En la institución se garantiza el buen trato y respeto a estudiantes con necesidades educativas especiales.			
11. En la institución se desarrolla acciones tendientes a asegurar el bienestar social y la formación moral y cívica de los estudiantes.			
12. En la institución se mantiene buenas relaciones con los profesores, alumnos, padres de familia autoridades y comunidad.			
13. En la institución se controla los conflictos internos, de manera que no se deteriore la imagen institucional.			
14. En la institución se evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad educativa.			
15. En la institución se comunica oportunamente al personal, padres de familia y estudiantes las disposiciones emitidas por los directivos.			
16. En la institución se atiende oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.			
17. En la institución se incentiva al padres de familia a la realización de actividades comunitarias como: mingas, reuniones de integración, casas abiertas, kermeses, jornadas deportivas, etc.			
18. En la institución se promueve la participación del Comité Central de Padres de Familia en las actividades del establecimiento.			
19. En la institución se mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres de familia)			
20. En la institución se promueve el desarrollo de actividades socio-culturales y educativas.			
21. En la institución se reconoce públicamente los esfuerzos que realiza cada miembro de la comunidad educativa, para alcanzar altos logros en el aprendizaje de los estudiantes.			
22. En la institución se delega responsabilidades a los diferentes miembros de la comunidad educativa, para la organización de eventos relacionados con el desarrollo institucional.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENTREVISTA 1

Sr. (a) Gestores Educativo

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO: Colegio Fiscal Técnico "Raymundo Aveiga"

Provincia: Manabí

Cantón: Chone

Sector: Urbano

APELLIDOS Y NOMBRES: _____

FUNCIÓN: _____

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

FOLLETO 1



BOLETÍN INFORMATIVO

RAYMUNDINO

"El Saber y el Poder Hacer, es Nuestra Prioridad"

MARZO DE 2011

BIENVENIDOS AL NUEVO AÑO LECTIVO 2011/2012

Estimado Padre o Representante de Familia: Los Zapatos: Para todos los estudiantes hombres y mujeres los zapatos deben ser de color negro.

Con el fin de mantener buenas relaciones en la Comunidad Educativa le informamos algunos artículos tomados del Reglamento Interno, del Código de Convivencia, Código de la Niñez y la Adolescencia.

DEL UNIFORME:

El Uniforme para las estudiantes: Falda de tablas desde la cintura, de lo largo hasta la rodilla color gris, cinturón negro. La blusa es blanca de largo normal que lleve como bolsillo el monograma del Colegio y el cinturón es de color negro.

El Uniforme para los estudiantes: El pantalón es gris, que la basta sea normal, correa de color negro, camisa blanca que lleve como bolsillo el monograma del plantel.

Del corte de cabello de los y las estudiantes: Los varones deben cortarse el cabello estilo hombre, sin tintes, ni rayitos, tampoco se permiten peinados extravagante.

Las Srtas. bien peinadas que el cabello no obstruya la visión.

HORA DE ENTRADA Y SALIDA:

Para los estudiantes de **Octavo, Noveno y Décimo**, ingresan a las 7h00 a el aula de clase y salen a las 12:50, deben estar en la institución 5 a 10 minutos antes.

Para los estudiantes de **Primero, Segundo y Tercero de Bachillerato**, ingresan a las 7h00 y salen a las 13h30, deben estar en la institución 5 a 10 minutos antes.

SANCIONES DISCIPLINARIAS:

Art. 185: Toda falta disciplinaria será castigada conforme las estipulaciones del art. 270 del Reglamento de la Ley de Educación.

Art. 186: Se consideran faltas las siguientes:

a. La fuga de clase o del lugar de trabajo.

b. Copiar en los exámenes quimestrales y finales.

c. Realizar manifestaciones de rebelión a las disposiciones legales y reglamentarias.

d. Promover escándalos y/o peleas dentro y fuera de la Institución.

e. Agredir física y verbalmente a los profesores, personal administrativo y de servicio, técnico y compañeros; sea dentro o fuera del plantel.

Las sanciones o estímulos a los estudiantes les corresponde al Consejo Directivo de conformidad con el literal j del art. 170 del Reglamento General de la Ley de Educación.

-En caso de falta por enfermedad deberá presentar el certificado médico del Colegio, o su equivalente con el visto bueno del médico del plantel.

-Las faltas deben ser justificadas por el representante, en forma personal a más tardar las 24 horas después que el estudiante haya reiniciado clases; caso contrario, el estudiante no podrá ingresar y se notificará del particular a su representante.

Art. 183: En caso de abandono de clases o del lugar de trabajo sin permiso, iniciando las labores del día, correrán las faltas durante todas las horas y deberá reingresar al Colegio previa justificación hecha por su representante.

Art. 184: Cuando el estudiante indisciplinado ha sido sacado de clases por un profesor, para poder reingresar a clases debe traer a su representante para que se entere de la razón que tuvo el profesor para pedir el abandono.

AVISO IMPORTANTE:

Cuando los Profesores de cualquier nivel tengan que dar las tutorías a los estudiantes con aprovechamiento bajos estos tienen que ir a almorzar y regresar.

RECORRIDO DE LOS BUSES:

BUS FORD: Sale Colegio a la 5:50 y se desplaza hacia la Av. Eloy Alfaro, calle Atahualpa seguidamente por la Calle Pichincha hasta salir del By Pass, llegando a los raidista (6h20) y luego se traslada a la Av. Carlos Alberto Aray (Santa Rita 6h30), hasta llegar al colegio.

BUS BOTHER: Sale Colegio a la 5:50 y se desplaza hacia la Av. Eloy Alfaro, calle Bolívar, luego Av. Amazonas, vía Limón - Canuto (6h00), luego regresa de Limón a las 6h20 y se traslada por el By Pass ingresando por la Calle Mercedes, Washintong, Av. Eloy Alfaro.

DE LA ATENCIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA

La atención de los Departamentos Administrativos (Secretaría, Colecturía, otros) a los Padres de Familia será a las 10h00 en adelante.

Los profesores tendrán disponibles 2 horas de atención a los padres de familia.

AVISO IMPORTANTE:

Los estudiantes que tienen cambio de comportamiento frecuentes, deben recibir ayuda psicológica pagada por el padre, madre o representante ya que el colegio no cuenta con psicólogo educativo.

Art. 181 Les está prohibido a los alumnos:



Abandonar el lugar de trabajo mientras no se termine la hora de clases, de práctica o de cualquier jornada programada.

Salir del Colegio durante las horas laborables salvo casos de enfermedad, calamidad doméstica o algún caso de emergencia, previo permiso de la institución.

Suspender injustificadamente las actividades de clase, o labores productivas. Esta falta será sancionada con todo rigor.

Fumar, ingerir bebidas alcohólicas, dentro de los predios del plantel.

No podrán entrar en las aulas, talleres o lugares que no han sido designados para ellos.

Portar cualquier tipo de armas.

Apostar dinero en los juegos y competencias deportivas.

Promover reuniones atentatorias a la armonía y bienestar del plantel y/o actividades de proselitismo político o religioso.

Asistir al colegio con maquillaje.

Portar revistas, publicaciones pornográficas o cualquier tipo de documento no adecuado para la formación integral del individuo, los que serán decomisados e incinerados sin ningún derecho o reclamo.

Exhibirse dentro del establecimiento educativo en relaciones amorosas con compañeros y docentes que laboran en el plantel.

El uso de celulares durante la jornada de estudio.

El uso de aros, anillos, piercing, pulseras, o cualquier otro accesorio de colores fosforescentes o negro.

De la Asistencia y Justificación de Faltas:

Art. 182: Los estudiantes deberán asistir puntualmente a recibir sus clases teórico - prácticas y a participar en el campo productivo, en caso de inasistencia solamente puede ser justificada por enfermedad o calamidad doméstica debidamente comprobada.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

COLEGIO FISCAL TÉCNICO "RAYMUNDO AVEIGA"
CALENDARIO DE ACTIVIDADES PARA EL PRIMER QUIMESTRE
AÑO LECTIVO 2011 - 2012

CALENDARIO DE ACTIVIDADES DEL PRIMER QUIMESTRE

MARZO

D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

DÍAS LABORABLES 13

- 15-23 Inicia 8 H 00 Seminario (Por grupo):
❖ *Legislación (Reglamento Interno)* Coordinador Ab. Ricardo Quintana Cedeño; ayudantes Lcda. Mariana Aguilar Mora y Lcda. Adela Vera Arteaga.
- 15-31 Inicia 8 H 00 Seminario (Por grupo):
❖ *Computación interviene!* Tec. Jimmy Vera Angules, Ing. Iván García y Lcda. Fabiola Alcivar López.
- 24 Inicia 8 H 00 Seminarios:
Razonando Lógica y Verbalmente, Editorial el Sol.
11 h 00 *Exposición sobre salud. Tema: Factores de transferencia.* Interviene: Dra. Sully Cevallos Posligua.
- 28 Inicia 9 H 00 Seminario sobre desarrollo personal.
Interviene Lcda. Maryuri Mendoza del SECAP.

ABRIL

D	L	M	M	J	V	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

DÍAS LABORABLES 19

- 4-8 *Labores normales.*
- 4 *Inauguración del año lectivo a las 8 H .00*
- 4 *Junta General de Directivos y Profesores a las 10 H 00.*
- 11-15 *Labores normales.*
- 11 *Reunión de Directores de área.*
- 13 *Asueto por el día del maestro.*
- 18-22 *Labores normales y reunión de padres de familia de los cursos, por las tardes.*
- 25-29 *Labores normales y reunión de padres de familia de los cursos, por las tardes.*

MAYO

D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

DÍAS LABORABLES 20

- 2-6 *Labores normales, análisis.*
- 2 *Conferencia por el día del trabajador y cinco de mayo.*
- 5 ó 6 *Asueto por el Feriado Local del 5 de mayo.*
- 9-13 *Labores normales análisis y entrega de Instrumentos de Evaluación, correspondiente al primer parcial.*
- 9 *Reunión de Directores de área.*
- 12 *Reunión de padres de familia, para la elección de la Directiva del Comité Central, por la tarde.*
- 16-20 *Labores normales, y pruebas escritas del primer parcial*
- 23-26 *Labores normales y Entrega de calificaciones a los estudiantes.*
- 24 *Proclamación de Abanderados. Acto especial a partir de las 9 H .00*
- 27 *Asueto por el Feriado Nacional del 24 de mayo.*
- 30-31 *Labores normales*

COLEGIO FISCAL TÉCNICO "RAYMUNDO AVEIGA"
CALENDARIO DE ACTIVIDADES PARA EL PRIMER QUIMESTRE
AÑO LECTIVO 2011 - 2012

JUNIO

D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

DÍAS LABORABLES 22

- 1-3 Labores normales y Juntas de curso del primer parcial.
6-10 Labores normales.
6 Conferencia por el día del niño y por el día del liberalismo.
7 Inscripción de listas para participar en la elección de la Asociación Estudiantil.
13-17 Labores normales.
13 Reunión de Directores de área.
16 Elección de la Asociación Estudiantil a partir de las 10 H 50.
20-24 Labores normales.
24 Inauguración de las Olimpiadas Internas Raymundinas, a las 08 H 00.
27-30 Labores normales.
27 Conferencia por Aniversario de Provincialización de Manabí.

JULIO

D	L	M	M	J	V	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

DÍAS LABORABLES 17

- 1 Labores normales.
4-8 Labores normales análisis y entrega de Instrumentos de Evaluación, correspondiente al segundo parcial.
11-15 Labores normales y pruebas escritas del segundo parcial.
11 Reunión de Directores de área.
18-22 Labores normales y Entrega de calificaciones a los estudiantes.
24 Desfile por Aniversario de Cantonización de Chone.
25-29 Vacaciones del primer quimestre

AGOSTO

D	L	M	M	J	V	S
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

DÍAS LABORABLES 22

- 1-5 Labores normales y Nivelación del primer quimestre.
1 Conferencia por Cantonización de Chone y natalicio de Simón Bolívar.
8-12 Labores normales y Acreditación del primer quimestre.
8 Conferencia por día de la Fundación de Chone y por el 10 de agosto, y Reunión de Directores de área.
12 Asueto por celebración del primer grito de independencia política del país.
15-19 Labores normales.
17-19 Juntas de curso del primer quimestre.
22-26 Labores normales e inicio del segundo quimestre.
29-31 Labores normales.

Marzo	13	13	NOTA: LOS PROFESORES QUE EN SU ASIGNATURA NO TENGAN ESTUDIANTES EN NIVELACIÓN, DEBERÁN SEGUIR CON SU PLANIFICACIÓN DE CLASES NORMALES, POR LO QUE SE VA A TOMAR EN CUENTA SU ASISTENCIA. DÍAS LABORABLES PARA EL SEGUNDO QUIMESTRE 8.
Abril	19	19	
Mayo	20	20	
Junio	22	22	
Julio	16	16	
agosto	22	14	
		104	TOTAL DE DÍAS LABORABLES DEL PRIMER QUIMESTRE
	112		TOTAL DE DÍAS LABORABLES EN LOS SEIS MESES

COLEGIO FISCAL TÉCNICO "RAYMUNDO AVEIGA"
AÑO LECTIVO 2011 – 2012

CALENDARIO DE ACTIVIDADES DEL SEGUNDO QUIMESTRE
OCTAVO A SEGUNDO AÑO DE BACHILLERATO

AGOSTO

D	L	M	M	J	V	S
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

- 15-19 *Labores normales e inicio del segundo quimestre.*
 15 *Conferencia por día de la Fundación de Chone y por el 10 de agosto.*
 22-26 *Labores normales.*
 29-31 *Labores normales.*

SEPTIEMBRE

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

- 1-2 *Labores normales.*
 2 *Inscripción de las candidatas a Reina del Colegio.*
 5-9 *Labores normales.*
 5 *Panegirico recordatorio a Don Raymundo Aveiga Moreira. Responsable Mgs. Bolívar Manzaba Aveiga.*
 6 *Presentación y preselección de las candidatas a Reina del Colegio por el personal de la institución, en el receso.*
 9 *Elección de la señorita Raymundo Aveiga y su corte de honor.*
 12-16 *Análisis y entrega de instrumentos de evaluación del primer parcial del segundo quimestre.*
 14 *Proclamación de la señorita Raymundo Aveiga a partir de las 9h00.*
 19-23 *Labores normales y pruebas escritas de primer parcial del segundo quimestre.*
 23 *Fecha máxima para entregar solicitud de unificación de kioscos.*
 24 *Confraternidad de Egresados Raymundinos.*
 26-30 *Labores normales y entrega de calificaciones a los estudiantes.*
 26 *Juramento a la Bandera del Ecuador, a las 8H00.*
 27 *Sorteo de lugares para la elaboración de kioscos, a las 10H20.*
 27-28 *Exposiciones de las áreas a partir de las 10H20.*
 29 *Concurso de poesía romántica "Laura Bravo de Castillo, a partir de las 9h00.*

DÍAS LABORABLES 22

OCTUBRE

D	L	M	M	J	V	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

- 1 *Kermés estudiantil, a partir de las 20h00.*
 3-7 *Juntas de curso del primer parcial del segundo quimestre.*
 10-14 *Labores normales.*
 10 *Conferencia por la independencia de Guayaquil y el día de la Hispanidad.*
 17-21 *Labores normales.*
 24-28 *Labores normales.*
 31 *Labores normales.*

DÍAS LABORABLES 20

COLEGIO FISCAL TÉCNICO "RAYMUNDO AVEIGA"
AÑO LECTIVO 2011 – 2012

NOVIEMBRE

D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

- 1-4 Vacaciones
 7-11 Labores normales
 7 Conferencia por la independencia de Cuenca.
 14-18 Labores normales, análisis y entrega de instrumentos de evaluación del primer parcial del segundo quimestre.
 21-25 Labores normales y Pruebas escritas del segundo parcial del segundo Quimestre
 29-30 Labores normales y Entrega de calificaciones a los estudiantes.

DÍAS LABORABLES 18

DICIEMBRE

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

- 1-2 Labores normales y Entrega de calificaciones a los estudiantes.
 5-9 Labores normales y acreditación del segundo quimestre
 12-16 Labores normales y Juntas del segundo quimestre
 19-23 Exhibición de cuadros de calificaciones
 22 Navidad compartida.
 23 Agasajo navideño del personal de la institución.
 26-30 Pruebas escritas supletorias del primero y segundo quimestre

DÍAS LABORABLES 22

ENERO

D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

- 2-6 Juntas de curso supletorias.
 9 y 10 Exhibición de cuadros de calificaciones
 11 Junta General de Directivos y profesores
 12 y 13 Exhibición de cuadros de calificaciones
 20 Incorporación de bachilleres.

DÍAS LABORABLES 11

Marzo	12		Septiembre	22
Abril	19		Octubre	20
Mayo	20		Noviembre	18
Junio	22		Diciembre	22
Julio	17	TOTAL DE DÍAS LABORABLES EN LOS SEIS MESES	Enero	11
agosto	22		TOTAL SEGUNDO QUIMESTRE	93
	112	TOTAL DÍAS LABORABLES AÑO LECTIVO	112 + 93	205

COLEGIO FISCAL TÉCNICO "RAYMUNDO AVEIGA"
AÑO LECTIVO 2011 – 2012

TERCER AÑO DE BACHILLERATO

OCTUBRE

D	L	M	M	J	V	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

- 1 Kermés estudiantil, a partir de las 20h00.
 3-7 Juntas de curso del primer parcial del segundo quimestre.
 10-14 Labores normales, preparación de la feria y entrega de trabajos para el segundo parcial del segundo quimestre
 17-21 Labores normales y entrega de trabajos para el segundo parcial del segundo quimestre
- 19 Feria exposición y comercialización de proyectos productivos.
 24-28 Pasantías de los estudiantes para el módulo Formación en Centros de Trabajo.
 31 Pasantías de los estudiantes para el módulo Formación en Centros de Trabajo.

DÍAS LABORABLES 20

NOVIEMBRE

D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

- 1-3-4 Pasantías de los estudiantes para el módulo Formación en Centros de Trabajo.
 7-11 Pasantías de los estudiantes para el módulo Formación en Centros de Trabajo.
 14-18 Pasantías de los estudiantes para el módulo Formación en Centros de Trabajo
- 21-25 Labores normales y acreditación del segundo quimestre
 29-30 Labores normales y acreditación del segundo quimestre

DÍAS LABORABLES 18

DICIEMBRE

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

- 1-2 Labores normales y acreditación del segundo quimestre
 5-9 Labores normales
 6 Juntas del segundo quimestre
 8 Exhibición de cuadros de calificaciones
 12-16 Labores normales. Pruebas escritas supletorias del primero y segundo quimestre
- 19-23 Labores normales
 20 Juntas de curso supletorias.
 21 Exhibición de cuadros de calificaciones
 22 Navidad compartida.
 23 Agasajo navideño del personal de la institución.
 26-30 Labores normales
 28-30 Pruebas de Grado

DÍAS LABORABLES 22

ENERO

D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

- 4 Junta de Curso de Pruebas de Grado.
 6 Exhibición de cuadros de calificaciones
 11 Junta General de Directivos y profesores
 20 Incorporación de bachilleres.

DÍAS LABORABLES 11

FOTO DE MISIÓN Y VISIÓN

