



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

Tema: Gestión del Liderazgo y valores en el Colegio " Roberto Rodas " de la ciudad de Azogues, de la provincia del Cañar, durante el periodo lectivo 2010-2011

**Tesis de grado previa a la obtención del Título de
Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo**

ESTUDIANTE:

Zoila Esthela García Macías

DIRECTOR:

Mgs. Mariana Solano Pinzón

CENTRO UNIVERSITARIO AZOGUES

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, febrero 2012

Mgs. Mariana Solano Pinzón
DIRECTORA DE TESIS

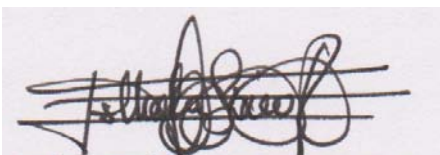
CERTIFICA

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

Mgs. Mariana Solano Pinzón
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

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

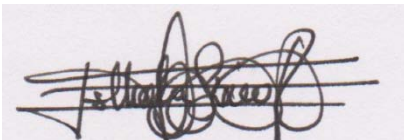


Lcda. Esthela Garcia de M.

c.i. 0301120739

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Zoila Esthela García Macías, 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 teóricos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad.



Lcda. Esthela García de M.

c.i. 0301120739

Loja, febrero 2012

v

AGRADECIMIENTO

Primero a Dios, que me ha dado la capacidad y la voluntad en este esfuerzo. Sin su presencia, nada de esto tendría sentido.

A mis seres queridos, pues su apoyo incondicional desde el principio hasta el fin, ha sido mi mayor soporte.

Y a los docentes de la UTPL, que con su guía constante, han sabido conducirme por el camino correcto en éste, que es un paso más; en el trayecto de mi vida,

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a las personas que están más cerca de mi vida y de mi corazón,

A: Mi esposo Francisco; mi compañero en el camino,

Mis hijos Martita, Paquito y David, mi fuerza y mi razón

La Sra. Zoilita, la gestora de mis días.

Y con especial cariño a mi nieto Isaías, un pedacito de locura en nuestra vida.

Azogues, 10 de enero del 2011

vii

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

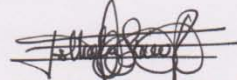
Lcdo.
Daniel Pesántez Palacios
RECTOR DEL COLEGIO NACIONAL "ROBERTO RODAS"
Su despacho.

De mi consideración.

Luego de expresarle un cordial saludo, quien suscribe, Lcda. Esthela García de M. Estudiante del Tercer Ciclo de la Maestría en Gestión y Liderazgo Educacional, de la Universidad Técnica Particular de Loja, me dirijo a usted, para solicitarle de la forma más comedida se me permita realizar la Investigación que corresponde al **Módulo Proyecto de Grado I**, en la Institución que usted tan acertadamente dirige; misma que versará sobre "Gestión, liderazgo y Valores en la Administración del Establecimiento Educativo". Para lo que me permito adjuntar un "Acta de compromiso" que es un requisito fundamental en la aprobación del mencionado proyecto de investigación.

Por la favorable acogida que sabrá dar a la presente, anticipo mi agradecimiento, reiterando el sentimiento de consideración y estima.

Atentamente;



Lcda. Esthela García de M.

MAESTRANTE DE LA UTPL



INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

	Pág.
Población por Género	
1. Tabla No. 1 Autoridades	37
2. Tabla No. 2 Gestores Educativos	37
3. Tabla No. 3 Docentes	37
4. Tabla No. 4 Alumnos	38
5. Tabla No. 5 Padres de familia	38
6. Tabla 6. Población por edades.....	39
6.1. Autoridades	40
6.2. Tabla Jefes de área/gestores educativos	40
6.3. Tabla Docentes	41
6.4. Tabla Padres de familia	41
6.5. Tabla Alumnos	42
7. Tablas de Encuesta a Directivos y Docentes	
7.1. pregunta 2	62
7.2 pregunta 3	63
7.3 pregunta 4	63
7.4 pregunta 5	64
7.5 pregunta 6	64
7.6 pregunta 7	65
7.7 pregunta 8	66
7.8 pregunta 9	67
7.9 pregunta 10	68
7.10 pregunta 11	69
7.11 pregunta 12	70
7.12 pregunta 13.....	71
7.13 pregunta 14	72
8. Profesores	73
9. Estudiantes.....	77
10. Padres de familia	81
11. Matriz de Entrevista a directivos rectos/vicerrector.....	84

INDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
1. Resumen	1
2. Introducción	2
3. Marco Teórico	6
3.1 La Gestión, Concepto de Gestión	6
3.2 Origen de la palabra Gestión	7
3.3 Gestión Educativa, Concepto	8
3.4 Importancia	9
3.5 Gestión Educativa	10
3.6 Gestión Directiva	10
3.7 Gestión Pedagógica	11
3.8 Liderazgo Educativo, Concepto	11
3.9 Tipos de Liderazgo educativo	13
3.10 Liderazgo Transaccional	15
3.11 Liderazgo Transformacional	15
3.12 Liderazgo Servidor	15
3.13 Diferencia entre líder y directivo	16
3.14 Los Valores y la Educación	18
3.15 La Educación en Valores	20
3.16 Importancia de los Valores en el ámbito familiar	22
4. Metodología	26
5. Participantes	29
5.1. Población por género	30
5.2. Población por edades	32
6. Materiales e instrumentos de investigación.....	36
7. Resultados	38
7.1 Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los Documentos de Planificación educativa	38

8. Estructura organizativa del centro educativo	
8.1 Misión y visión	40
9. Organigrama	41
10. Función por áreas y departamentos	43
11. Clima escolar y convivencia con valores	45
11.1. Dimensión pedagógica y valores	46
11.2. Dimensión organizativa operacional y valores	47
11.3. Dimensión Administrativa financiera y valores	49
11.4. Dimensión comunitaria y valores	50
12. Análisis FODA	51
12.1. Matriz FODA	53
13. Resultados	55
13.1. Directivos/gestores educativos	55
13.2. Docentes	66
13.3. Estudiantes	70
13.4. Padres de familia73
13.5. Entrevistas a directivos	77
13.6. Matriz de problemática	78
14. Discusión79
15. Conclusiones y recomendaciones Generales86
16. Propuesta de mejora89
17. Bibliografía95
18. Apéndices	98

RESUMEN

La gestión en un centro educativo es el mástil que conduce el rumbo de la institución, es por esto que hemos considerado pertinente realizar una investigación sobre la gestión y liderazgo que son practicados en el Colegio "Roberto Rodas" de la ciudad de Azogues, durante el año lectivo

Procedimos con la investigación haciendo en primer lugar una observación directa de las actividades cotidianas del plantel. Dialogamos en forma informal con varios de los docentes; sobre el proyecto que tenía en mente y la posibilidad de realizarlo en ese prestigioso centro educativo. Días después el Sr. Rector nos recibió de forma muy cordial y accedió sin ningún reparo a mi solicitud...

Llevamos a cabo la investigación solicitando los documentos de registro pertinentes, sobre los docentes, sus edades, profesiones; las generalidades del alumnado y padres de familia o representantes.

Las entrevistas a directivos, y las encuestas a docentes, padres de familia y alumnos se realizaron en dos días, en los que los involucrados ofrecieron toda la colaboración que necesitaba.

Me fueron entregados en calidad de préstamo los documentos que rigen la gestión, administración y buena marcha del plantel, los mismos de los que realicé una lectura minuciosa para poder hacer el análisis respectivo como base de las posteriores conclusiones.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación me ha sido posible constatar que hay un buen liderazgo por parte de las autoridades aunque existen ciertas diferencias de criterio entre el personal docente, pero diferencias que no afectan la buena marcha del establecimiento. Sin embargo nos da la pauta para elaborar una propuesta que esté dirigida a fortalecer las relaciones entre compañeros, para facilitar o mejorar la gestión y liderazgo en el plantel. Una propuesta que le otorgue al liderazgo del colegio, una sostenibilidad que permita el enriquecimiento permanente de la gestión y de las relaciones interpersonales.

“Nada sobre esta tierra puede detener al hombre que posee la correcta actitud mental para lograr su meta. Nada sobre esta tierra puede ayudar al hombre con la incorrecta actitud mental.”

(Thomas Jefferson)

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad describir los fundamentos teóricos de la gestión Liderazgo y valores en las autoridades del colegio Nacional Roberto Rodas de la ciudad de Azogues.

El Colegio Nacional Mixto “Roberto Rodas” es una institución educativa de la ciudad de Azogues, capital de la provincia del Cañar, se encuentra ubicado en las calles Miguel Vintimilla y Vicente Cabrera, sector “La Playa”.

El alumnado que se beneficia de los servicios que brinda este Plantel, es la juventud proveniente de los sectores urbano, urbano-marginal y rural del cantón Azogues.

El creciente incremento de la población estudiantil de la Ciudad, y la necesidad de los Padres de familia de contar con un establecimiento educativo de calidad, que ofrezca una nueva propuesta basada en el Paradigma del Buen Vivir, la enseñanza de destrezas con criterios de desempeño, ha hecho que nuestro establecimiento incremente su número de alumnos que confían en la calidad educativa que se imparte en el colegio

El éxito de todas las actividades humanas, están fundamentadas en el comportamiento y en las relaciones sociales, sin importar el ámbito en el que se desarrolla. El hombre es un ser básicamente social, es en este vínculo con el entorno humano, donde se produce su estancamiento o su desarrollo. El aspecto humano es el que dirige nuestras acciones y son los líderes, los que generalmente van abriendo los derroteros adecuados. En el caso de una institución donde se imparte enseñanza, son

los gestores educativos, los que sobresalen de alguna manera en el espectro social del ámbito educativo, los que se constituyen en los íconos o modelos a seguir.

La tarea educativa por el mismo hecho se enfoca su filosofía en la modelación del ser humano, nunca podría estar deslindada del aspecto ético y moral. El propósito de esta investigación, es conocer los aspectos teóricos que bordean el liderazgo educativo en la institución, patrocinados por la gestión de la calidad en valores. Por otro lado pretende también descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores. Determinar los roles de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución educativa.

Como la educación se basa en el bienestar de los estudiantes, es de nuestro interés conocer los puntos de vista que tanto docentes como padres de familia, tienen acerca del liderazgo que ejercen las autoridades del plantel y la medida en que esto afecta el desempeño educativo de los estudiantes, y conocer también su criterio para encontrar soluciones a problemas que ellos mismos pueden plantear a través de su contestación de las encuestas aplicadas

La posibilidad de realizar este trabajo investigativo está cimentado en el apoyo de las autoridades de la institución educativa en mención, docentes y alumnos, sumado a la disposición de los padres de familia, en el aspecto de colaboración para el desarrollo, sobre todo de la aplicación de las encuestas, mismas que están elaboradas, bajo parámetros específicos con la finalidad de que los resultados que arrojen en su interpretación, sean un referente para la culminación y el logro de las metas y los objetivos planteados al inicio.

Con esto se espera lograr objetivos generales como son:

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos. obtener una visión transparente del

funcionamiento interno de la Institución, para que sirva como un instrumento que puede convertirse en una herramienta de apoyo para la comunicad que conforma el Colegio Nacional Roberto Rodas, al tiempo que el investigador lograría el objetivo de mejoramiento académico.

- Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

Dentro de los objetivos específicos que se pretenden alcanzar son:

- Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión. liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Así también tenemos objetivos formativos que son:

- Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de posgrado.
- Asumir con responsabilidad ética el análisis prospectivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

El presente trabajo es una recopilación de esfuerzo con la única meta que es la de superación personal, en beneficio de la comunidad educativa en la cual he llevado a cabo esta investigación y de la institución educativa en la que me desempeño como docente; en beneficio de mi familia y del mío propio. Por eso hago una cordial invitación al lector para que se adentre en este pequeño pero significativo trabajo que se ha llegado a culminar haciendo acopio de voluntad y empeño.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LA GESTIÓN

2.1.1 Concepto de Gestión

En términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos, los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como lo planteara H. Fayol al principio del siglo (Koontz, Harold y Weihrich Heinz. Administración, Una Prospectiva Global. Editorial McGraw-Hill, 11ª. Edición, México, 1998.) El profesor Augusto Uribe de la Universidad Pontificia Bolivariana defiende esa concepción de gerencia. La define como "El manejo estratégico de la organización". Para ello el gerente se encuentra con dos variables: política y tecnología, y requiere de los siguientes instrumentos: visión sistémica de la organización, información, creatividad e innovación; (Uribe, Augusto. Introducción a la gerencia. UPB, 1997.)

El gerente busca que los grupos y personas logren objetivos específicos en desarrollo de la misión de la organización. Si aplicamos estos conceptos con la educación podemos establecer su inserción en el desarrollo y desempeño de un centro educativo, tomándolo como una organización que si bien es cierto no tiene fines de lucro (en caso de los centros estatales) su ejercicio depende de quienes la dirigen, administran, organizan y dirigen (Restrepo González, G, El Concepto y Alcance de la Gestión, 2010)

2.1.2 Origen de la Palabra Gestión

La palabra gestión, proveniente del latín *gestus*, que hace referencia a la acción y efecto de gestionar o administrar, realizar diligencias para conseguir un objetivo, deseo o propósito. En cuanto a administrar se refiere a las acciones de dirigir, ordenar, disponer u organizar. El término gestión implica el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también administración o dirección de una empresa o de un negocio.

Este concepto si bien es cierto nos ubica dentro de la palabra gestión de una forma general, nos da la apertura para vislumbrar todo lo que ella encierra, como un elemento indispensable en el desarrollo de una empresa, sea ésta de cualquier tipo. La educación en su aspecto de forma está directamente ligada a la gestión, pues sus actividades intrínsecas necesitan de una jerarquización de tareas, por lo tanto de organización y administración y por lo tanto de alguien que las dirija, organice y controle.

Dentro de una empresa, las acciones que se desarrollan, todas las actividades de integración de los distintos medios de trabajo para obtener resultados de rentabilidad, pueden genéricamente designarse como gestión. La gestión es la que amortiza el uso de los recursos para obtener los productos o servicios en un marco de rentabilidad. Las maquinas, los materiales, las personas, los sistemas constituyen los recursos cuya administración queda envuelta en la gestión. El objetivo de la gestión es lograr la máxima contribución de los recursos a la obtención de los productos/servicios con rentabilidad. (Quiroga, J. Consultoría técnica, (2010)

Según esto, la perspectiva que se nos da del término Gestión se centra en el hecho de integración de actividades con miras a la consecución de un fin. Al hablar de empresa, no se refiere sólo a una industria o una organización con fines económicos. El concepto de empresa en el plano de la gestión puede cubrir y de hecho lo hace también el sector de la educación. Tomando a las instituciones educativas como empresas, cuyo

objetivo no es material ni económico, sino más bien de formación. Todos sus sectores organizacionales están encaminados a conseguir calidad en el sistema educativo en el nivel que corresponda, para lograr formar mejores seres humanos, dentro de una sociedad cada vez más tecnificada e impersonal, (Frigerio, M. Poggi, (1992), Las instituciones educativas, Ed. Troquel. Bs.As., Argentina.)

Toda organización o empresa cualquiera que sea su propósito, tiene a la gestión como la forma de avanzar en sus diferentes aspectos, de alcanzar los objetivos propuestos y para lo que han sido creadas. No se puede separar la gestión de la organización, he ahí donde radica la importancia de su comprensión y de su aplicación en el entorno de la administración.

2.2 GESTIÓN EDUCATIVA:

2.2.1 Concepto

La Gestión Educativa es el tema que nos compete establecer, éste se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad, mientras que la gestión docente sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión, así como la administración educacional va dirigida a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Dentro de lo que consiste la gestión educativa a nuestro modo de ver comparecen o confluyen los distintos tipos de gestión, pues las autoridades encargadas de la dirección, administración y organización de un establecimiento educativo tienen en su haber funciones de gestionar o de encaminar labores que tienden al desarrollo de la

misma por lo tanto deben ejercer una gestión administrativa, financiera, tecnológica, incluso ambiental.

El propósito de brindar una educación de calidad a contingentes sociales cada vez más amplios implica, necesaria e inevitablemente, asumir el desafío de reformar sustancialmente la organización y la gestión de los sistemas educativos. Junto con el tema de la calidad, la gestión educativa ha pasado en los últimos años a ocupar un lugar privilegiado en los estudios y esfuerzos por el mejoramiento de la educación. Existe una conciencia creciente en torno a que la reforma de la educación no puede reducirse, como ha sucedido con demasiada frecuencia, a la modificación de los planes y programas de estudio, sino que es necesario procesar una profunda reestructura en los modelos de organización y conducción de los sistemas educativos. De no encararse adecuadamente este desafío, difícilmente pueden los sistemas de enseñanza salir de su situación de crisis de larga duración e ingresar en un proceso sostenido de mejoramiento de la calidad. (Toranzos Lilia, Evaluación y calidad, 2011)

2.2.2 Importancia

Es indispensable hacer una diferencia entre lo que es la Gestión destinada a lograr el aprendizaje de los alumnos, en el aspecto didáctico; y lo que es la dirección y conducción de un centro educativo. Mientras que la *gestión docente* sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico, tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión; la administración o gestión educacional va dirigida a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La gestión educativa puede considerarse como la gestión del componente interno de la entidad docente, hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo. (Ledo, María Vidal; Durán García, F; Pujal, V. La Gestión Educativa (2010)

Las actividades tanto académicas como de índole administrativo dentro de un centro educativo están cobijadas bajo la dirección o gestión de quienes conforman el cuerpo directivo y tienen a su cargo el desempeño de la Institución, es ahí donde deriva su importancia, pues los resultados que arroje el centro educativo en sus diferentes aspectos, refleja la actuación de su dirección y gestión.

La gestión educativa está encaminada a mejorar, fortalecer y desarrollar aspectos inherentes a la institución, con la finalidad de elevar o mantener la calidad educativa y la satisfacción de toda la comunidad involucrada.

Los componentes de la gestión educativa también son importantes de resaltar, debido a la forma como construyen una actividad encaminada a esta gestión. Así tenemos que La planificación de las acciones, son las actividades encaminadas al planteamiento de objetivos del proyecto educativo institucional u objetivos emergentes, tomando en consideración los recursos disponibles y la capacidad. Las actividades de programación, de formulación de estrategias se hacen según las características de los recursos y las condiciones favorables y desfavorables a nivel interno y externo, para poder establecer la mejor forma de realizar las acciones. La visualización de resultados esperados es importante pues se hace en base a los objetivos que guían la planificación, permiten definir cuáles serían los posibles resultados a esperar y su impacto interno o externo. Y el componente de evaluación de la gestión, es la etapa final pues está hecha según lo planificado, para determinar las mejores las condiciones de realización del proceso según las competencias y características de los resultados, fijando niveles de calidad o condiciones óptimas de realización.

2.2.3 Tipos de Gestión Educativa

a. Gestión Directiva

Está centrada en quienes dirigen la Institución Educativa, quienes se encargan de actividades constantes con el objetivo de mejorar la calidad de la Educación en un aspecto externo de lo que es la relación enseñanza- aprendizaje con acciones de Planificación, asignación, programación, implementación, en el proceso de toma

de decisiones control, reorientación. La evaluación de la acción implica la responsabilidad de las decisiones, y tienen un impacto institucional.

b. Gestión Pedagógica

A diferencia de la anterior esta tiene un nivel interno del centro Educativo, sus actividades están encaminadas en una esfera interna, a lograr o conseguir la calidad y eficacia del proceso de enseñanza aprendizaje. Sus acciones son de planificación de la enseñanza, programación e implementación, Proceso de toma de decisiones de enseñanza, reorientación y evaluación de los aprendizaje Implica la responsabilidad de las decisiones, y tienen un impacto en la formación y educación. (Barrios Ríos, O. GESTIÓN EDUCACIONAL 2010)

2.3 LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.3.1 Concepto

La educación es la actividad más noble y comprometida, pues en manos de los docentes es que se forma un aspecto importante en la vida de una persona, en el aspecto de la responsabilidad y compromiso consigo mismo. Atrás quedó el tiempo en que el docente tenía un papel dominante en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, su palabra era la última y el alumno tenía que someterse y ser un mero receptor de conocimientos, que muchas de las veces era inútil.

Ahora el papel de un docente es convertirse en un líder de sus alumnos, ser un guía que orienta un aprendizaje participativo, eso es lo ideal dentro de la aplicación del nuevo currículo por competencias. Ser un líder también con quienes comparte la labor docente, pero para esto, nos adentraremos primero de lo que es un Líder y de hecho lo que constituye en el Liderazgo.

“El papel del líder consiste en diseñar los mecanismos que permitan un buen funcionamiento de la organización” * (libro de liderazgo. cita)

Si nos vamos hacia el origen de la palabra líder, ésta tiene dos orientaciones etimológicas la una nos dice que proviene de un término de origen anglosajón, y otra que nos habla sobre una etimología latina; ésta hace referencia a una persona que está en una disputa o querrela, en este sentido un líder no se conforma muchas veces con una realidad inconveniente y entra en disputa con ella, entonces pretende cambiar algo de su entorno inmediato, separando las cosas negativas del mismo. Es justamente lo que sucede con la actividad del liderazgo, ya que, en los que no quieren cambiar, ni puedan separar de sí sus partes disfuncionales, se encuentra la queja, sobre la que debe actuar el líder. El líder ha de poseer una cierta capacidad intelectual, para poder vislumbrar lo que ha de ser quitado, removido por el bien de la organización o grupo que lidera. El líder debe ser un experto conocedor de la naturaleza humana y al conjunto de ellas

En la etimología sajona la palabra líder proviene o deriva del término “leader” que en su carácter verbal y en términos generales, significa guiar por un camino, servir como indicador de ruta y ser un canal o conductor para algo, entre otras acepciones. De esta manera, y según lo que hemos mencionado, líder significa, según la etimología de la lengua inglesa, el acto de guiar para avanzar e ir para adelante. Ahora bien, el guía no es solamente el que conoce el camino sino también el que conoce las aptitudes y capacidades de quienes recorren el camino, por lo tanto debe tener un amplio conocimiento de las personas con las que trabaja o dedica sus actividades productivas, convertirse en un referente de todos ellos, en alguien en quien puedan apoyarse para salir adelante con los objetivos propuestos y los proyectos planteados.

Estas dos acepciones etimológicas de la palabra líder convergen en una sola idea: la de conducir eficazmente los destinos de los subalternos y compañeros en una determinada empresa. Consecuentemente, el liderazgo en cualquier ámbito donde tenga incidencia, no es una actividad que ha imponer conductas desde el exterior de las personas, sino que conociendo en detalle a las mismas, ha de estimularlos mejorar, eliminando todo lo que le impida desarrollarse como ser humano, para beneficio de la comunidad en la que actúa. Landolfi, H, (2010)

Remitiéndonos al papel del liderazgo educativo, éste forma una parte vital en el desarrollo normal de las actividades: Si hacemos una comparación entre la educación y un barco un auto o un avión; el líder se convierte en el conductor, capitán, chofer o almirante. Así es de fundamental el papel de liderazgo dentro de la educación. El papel del líder consiste en diseñar los mecanismos que permitan el buen funcionamiento de la organización, tomando el concepto de organización como el conjunto de personas quienes dedican sus esfuerzos a la consecución de metas y fines comunes. aplicando en la educación el concepto de organización calza de manera perfecta, pues al ser la educación o un centro educativo, un espacio donde se integran actividades humanas cae también dentro de este concepto por lo tanto todos los estudios sobre liderazgo que se aplican en el ámbito laboral o de producción se puede también aplicar en el campo educativo, con la diferencia específica que da como resultado el producto material de los esfuerzos, pues mientras que en una organización o empresa muchas de las veces el objetivo primordial es el de obtener beneficios económicos o materiales, en un sistema educativo, el objetivo principal es el de moldear a la persona cultivando sus aspectos íntegros de ser humanos. Es por esto que la tarea de un líder en este espacio deja su sello como marca en el espíritu de quienes llegan a estar bajo su liderazgo en cualquiera de sus esferas jerárquicas,

2.3.2 Tipos de liderazgo Educativo

Consideramos importante el hecho de que dentro de las esferas educativas, hay diferentes niveles donde se dan los tipos de liderazgo educativo. Por ejemplo, aquel que lo ejerce en su papel de autoridad, tiene a su cargo el destino de la institución educativa y bajo su dirección todas las personas que trabajan en ella. Este tipo de liderazgo requiere un enorme sentido de responsabilidad, ser poseedor de muchas virtudes y capacidades que lo hace apto para desempeñar esta función. Además de poseer capacidades debe ser una persona que comprenda las situaciones individuales y colectivas del grupo que lidera, aplicando un liderazgo situacional, manteniendo una conducta laboral y una conducta de relación dentro de la institución. La conducta de

relación se refiere a la actividad que realiza el líder, con respecto de las demás personas que trabajan junto a él. La conducta laboral es en relación al trabajo de las personas que están bajo su liderazgo.

Otro tipo de liderazgo es también el que se da en una relación jerárquica horizontal, entre compañeros que están unido por una relación laboral, en esta aspecto es más bien un liderazgo informal que lo ejercen determinadas personas de una forma innata y espontánea, son generalmente los que toman la palabra en las reuniones o juntas, los que se erigen representantes del resto ante algún problema de origen externo. Muchas de las veces se vuelven vínculos entre los docentes y los directivos o autoridades.

Otro tipo de liderazgo que se da es entre el docente y los alumnos que tiene a su cargo. Tiene cualidades innatas que le hacen ser accesible para los alumnos, y se vuelve en ocasiones en un recipiente de inquietudes y opiniones, que fortalecen la relación maestro estudiante.

En estos tres tipos de liderazgo cabe más bien aclarar o clasificar como tipos de líder educativo, de acuerdo a la función que desempeña, en su papel de directivo, las relaciones con los demás miembros de la comunidad educativa, como docente y con los alumnos en su rol de profesor.

Entrando en lo que propiamente se podría decir como tipos de liderazgo me atrevo a citar los que Manuel Guillén Parra menciona en su libro "Ética de las Organizaciones" (pág. 173-174) aplicando los conceptos apropiadamente en la esfera educativa.

Tenemos tres tipos de liderazgo en el plano del ejercicio de dirigir o gerenciar un espacio educativo

Liderazgo Transaccional.- "Que se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo." (Guillén Manuel, 2008)

Generalmente llegar a un consenso entre todos o la mayoría de los involucrados en el quehacer educativo, implica que los dirigidos deban acatar ciertas disposiciones a cambio de algún tipo de estímulo, todo con la finalidad de que el producto (alumnos) sea el beneficiado en este arreglo laboral entre las partes. El líder en este caso debe conocer de herramientas psicológicas para lograr comprensión, entendimiento pero sobre todo colaboración y apoyo.

Liderazgo transformacional.- “Se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes, para generar compromisos y adhesión” (Guillén Manuel, 2008).

Existen componentes dentro de una organización educativa que generalmente son reacios al cambio o al concurso de nuevas tendencias y tecnologías. Un liderazgo de este sentido conduce un cambio en el comportamiento y las acciones de los integrantes del centro educativo, cambio que se puede visualizar en el producto final que en este caso está representado en el éxito y la eficiencia de la institución educativa.

Liderazgo servidor.- “Se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a todos los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza” (Guillén Manuel, 2008)

Este tipo de liderazgo en una institución educativa, no siempre lo ejerce la autoridad, sino más bien una persona que está entre los docentes y tiene un rol más dinámico y carismático, se inserta en el mismo nivel de sus compañeros pero ejerce sobre ellos una influencia positiva, El líder se caracteriza por su correcta racionalidad técnica, es capaz de juzgar con equidad y prudencia aspectos conectados con la integridad y racionalidad ética

2.3.3 Diferencia entre Directivo y Líder

El liderazgo y la gestión o dirección, son dos métodos de actuar diferentes y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Ambos son necesarios para el éxito en el entorno empresarial actual. La administración está ligada a la gerencia, pero hay quienes hacen distinciones entre las dos, poniendo como ejemplo aquel pasaje bíblico: "Al administrador le dan tres denarios y conserva tres denarios. Al gerente le dan tres y devuelve más".

Gerente o Directivo.-Dentro del plano educativo el gerente se constituye en la autoridad institucional, siempre está visible, generalmente la institución está representada o respaldada por su trayectoria personal. Su rol, pone énfasis en los recursos físicos y materiales indispensables para el normal funcionamiento del centro educativo, es quien conduce los destinos de la institución en una estructura de autoridad, a quien también se le exige eficacia. Un gerente educativo que lleva su dirección de forma correcta ética, técnica y humana es quien consigue que el sistema funcione.

Líder.- Se relaciona con la autoridad informal, pone énfasis en los recursos emocionales, distingue entre situaciones técnicas y situaciones adaptativas, al líder se le exige integridad, pues es siempre un referente de ella en el grupo de compañeros. Él es quien decide hacia donde se dirige la institución y el camino más apropiado en el que todos se vayan incorporando de forma dinámica y cooperativa el rol de líder exige experiencia, madurez profesional y profesional. El líder es fundamental al momento de cambiar un sistema que no funciona. Algunos autores, fieles al liderazgo carismático, como Valerie Zeithami (1997), llegan a afirmar que dirigir sin liderazgo, es hacer que la organización funcione sin alma.

Podemos resumir toda esta gama de diferencias que se dan entre estos conceptos que llevados a la práctica nos dice que el director es el que afronta la complejidad de la gestión y el líder es el que afronta el cambio que se da una vez que se producen las

acciones. Tenemos claro se sea quien sea que ejerza el papel de liderazgo dentro de la institución educativa, tienen que encaminar todas las actividades en un constante consenso de opiniones y voluntades, para llevar a buen término los objetivos planteados y las metas que se pretenden lograr en mediano corto o largo plazo.

No todo el mundo puede ser bueno como líder y como director. Algunas personas tienen la capacidad de llegar a ser extraordinarios gestores, pero nunca será líderes fuertes. Otras tienen un gran potencial de liderazgo, pero, por una serie de razones, tienen dificultades en convertirse en gestores o directores eficientes. Una institución vinculada con la educación, debe valorar a los dos tipos de personas, y esforzarse para conseguir que se integren en su equipo de trabajo o personal docente o administrativo.

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

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

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

A veces entendemos el término líder como atribuido únicamente a quienes ostentan algún grado de poder dentro de una organización o empresa o en este caso institución educativa, cuando en realidad un líder es a mi modo de ver una persona que ejerce

cierto grado de influencia dentro del grupo, ya sea de docentes y de estudiantes. A veces existe la presencia de personas que son líderes sin proponérselo, de forma natural poseen el carisma que les hace ser personas atractivas, en el sentido positivo y de trabajo, pues son entusiastas, animosos, empeñosos. Pero así también existen personas que ejercen un liderazgo negativo, en el sentido de que motivan a la gente a la constante protesta, pesimismo, lo que provoca un estancamiento en las acciones o en la toma de decisiones.

Es por esto la necesidad de reconocer cuando se da un buen liderazgo, saber diferenciar situaciones que lo evidencian, y que pueden encaminar a beneficiar o perjudicar el centro educativo. Kotter, John P, "Liderazgo diferente de gestión" 2010)

2.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Toda actividad humana en la que se ponen de manifiesto las relaciones entre quienes ejercen actividades comunes o compartidas, necesita de ciertos requisitos que hacen una convivencia pacífica y productiva en cualquier nivel o esfera laboral.

Las sociedades de todos los tiempos, se han desarrollado a partir de ideales comunes y características propias amparadas en el correcto accionar. Dentro de este cúmulo de acciones dependientes e independientes; la ética tiene un rol trascendental en el desarrollo de las sociedades de todos los tiempos. La ética concebida como la norma correcta de hacer las cosas, en bien propio y de los demás. Entonces aquí se insertan los valores en su práctica cotidiana, pero con más relevancia en el aspecto educativo de la persona.

Si nos referimos al concepto de lo que es un valor tenemos que existen algunas acepciones de acuerdo al desarrollo y filosofía de los pueblos, pero que en conjunto tienen una misma base de moralidad, por ejemplo "Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta"

Así, los valores son creencias o convicciones de que algo es preferible y digno de aprecio. Una actitud, es una disposición a actuar de acuerdo a determinadas creencias, sentimientos y valores. A su vez las actitudes se expresan en comportamientos y opiniones que se manifiestan de manera espontánea. Cada persona construye su escala de valores personales, esto quiere decir que las personas preferimos unos valores a otros. Los valores más importantes de la persona forman parte de su identidad, orientan sus decisiones frente a sus deseos e impulsos y fortalecen su sentido del deber ser. Solo sentimos pesar al hacer algo incorrecto cuando el valor en cuestión es parte de nuestro ser.

Se aprenden desde la temprana infancia y cada persona les asigna un sentido propio, de acuerdo a sus experiencias, conocimientos previos y desarrollo cognitivo, construye un sentido propio de los valores. Aunque a todos nos enseñen que la honestidad es algo deseable, y aunque todos lo aceptamos como cierto, la interpretación que haremos de este valor, el sentido que le encontraremos en nuestra vida, será diferente para cada persona.

Se relacionan con los intereses y necesidades de las personas a lo largo de su desarrollo. Los valores de los niños pequeños están definidos en buena medida por sus necesidades de subsistencia y por la búsqueda de aprobación de sus padres: sustento biológico, amor filial. Los adolescentes guían sus valores personales por su necesidad de experimentación y autonomía: amistad, libertad. Mientras que en la edad adulta se plantean nuevas prioridades: salud, éxito profesional, responsabilidad. Algunos valores permanecen a lo largo de la vida de las personas.

Tomando toda conceptualización como punto de partida para enfocar el aspecto de valores dentro de la educación, estamos convencidos de que en el espacio educativo de una persona es cuando se fortalecen los valores aprendidos en el hogar. Los docentes se constituyen en segundos padres y a la vez un ejemplo a seguir, es por esto la necesidad intrínseca en el trabajo del docente de actuar dentro de las normas éticas

correctas. El cultivar valores se ha convertido en un tema central dentro de lo que es la aplicación del currículo por competencias, pues los ejes transversales se ubican en un importante sitio en el desarrollo práctico de una clase, sin importar el tema del que se trate, se está orientando el mismo hacia la práctica de valores.

Así como el valor es captado como un bien, pues se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. La ausencia de valores se conoce también como anti valor y es lo que se pretende erradicar de la conducta de los jóvenes, con una educación integral del niño, o del joven

2.4.1 La Educación en Valores.

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, una cosa puede ser útil además de bella.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe.

Una de las manifestaciones preocupantes en el comportamiento de la juventud y otros segmentos de la población en cualquier parte, se configura en el imaginario colectivo como una aguda crisis de valores. Corrupción desenfrenada en las altas esferas políticas (en la última década del siglo XX), ascenso de la criminalidad, violencia juvenil, las barras bravas, terrorismo, narcotráfico y drogadicción, protestas violentas con atropello de los derechos ciudadanos, proclividad a la anarquía, impunidad, etc.

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo. Las causas del fenómeno en mención tienen un intrincado origen social de naturaleza muy compleja. Definitivamente las sociedades en los últimos tiempos han experimentado cambios vertiginosos, como la "globalización", la revolución tecnológica (Internet, cable, celular, etc.) la libre competencia, hace que nuestra calidad de vida sea cómoda y podamos elegir lo que nos conviene de acuerdo a nuestros intereses. Entonces le queda a la enseñanza en los planteles educativos se el complemento de la educación formal e integral que reciben los niños y jóvenes, para enfrentarlos a este ambiente a veces desfavorable en un entorno exterior del centro educativo y del mismo hogar, pero que forma parte del entorno de desarrollo del individuo..

Siendo como es la escuela el lugar donde los jóvenes pasan la mayor parte del tiempo después de la casa, es necesario que se den estructuras planificadas de una correcta educación en valores si en nuestros niños y jóvenes parte de su aprendizaje se da través de la imitación, radica en el papel de padres y maestros, enseñar en primer término con un ejemplo de comportamiento, que oriente las acciones y decisiones.

Temas como la Honestidad, la puntualidad, responsabilidad, la solidaridad, la compasión, la amistad, el optimismo, el amor, el perdón; son solo pocos de los puntales de la personalidad humana que se llegan a fundamentar en la enseñanza y en la práctica diaria de los mismos.

La educación de hoy aspira cubrir la enseñanza de todos ellos para tratar de formar mejores seres humanos. La práctica consecutiva de los valores genera o hace que se fortalezcan las virtudes en un persona.

Una de las estrategias que ayuda en lo que es la educación en valores son los ejes transversales, que hoy se insertan en el currículo por competencias, o en el desarrollo del pensamiento crítico, están planificados de forma que se concreten en acciones evaluables.

Sin embargo y pese a la propuesta gubernamental de rescatar valores nada se pueda de hacer, si en el seno del hogar los valores no tienen el rango de práctica e importancia necesario para completar la formación humana.

Nuestro país sobre todo agobiado por influencia de toda índole como tantas otras naciones se ve afectado por la carencia de valores de las personas, parece que poco a poco se hacen menos, y el hombre está creciendo en espacios ideológicos donde los anti-valores o ausencia de valores son el marco general y cotidiano en todas partes.

2.4.2 Importancia de los Valores en el Ámbito Familiar

Si bien es cierto, la enseñanza pretende ofrecer a los estudiantes una educación integral, donde los valores juegan un rol primordial en el desarrollo de la persona. Pero nada de lo que la educación haga, perdura si no se pone en práctica en la vida diaria, en las etapas de relaciones entre los integrantes ya sea de un núcleo familiar o la sociedad en sí. Se trata de educar para la vida, con aprendizajes que se fundamenten en la experiencia y se fortalezcan con ella.

“La familia es el verdadero núcleo formador de hombres en la sociedad contemporánea. En la familia tenemos las oportunidades de vivir y formarnos en los valores y los anti-valores; en la familia tenemos la oportunidad de convivir con los peligros y las oportunidades, de reflejar nuestras mayores debilidades y que con armonía nos las hagan ver y aprendamos y las superemos, como también nos pueden fortalecer” (Vega Pimentel, M. 2011)

La interacción de los seres humanos es obligatoria en el normal desarrollo de los mismos, no se puede vivir en forma aislada, y la convivencia se vuelve tolerable si se respetan las normas básicas de la vida y de la libertad entre los miembros de una comunidad, cualquiera que ésta sea.

La familia es el núcleo de la sociedad, pero hoy en día las sociedades han dejado de lado el concepto de familia y se desarrolla la individualidad en sentido de competencia y satisfacción de necesidades personales donde disminuye la preocupación por lo que es, o representa la comunidad, desde el entorno familiar.

Paralelamente a la actitud individual del hombre por sustentarse en un plano social, está la creciente preocupación por rescatar el entorno familiar en medio de un mundo donde la tecnología desune a las personas. y que el estar “conectado” significa desconectarse del mundo inmediato de las relaciones directas o interpersonales entre los miembros de un determinado grupo social

“La vida familiar sigue siendo un valor fundamental, es algo que nos identifica y nos marca hacia un futuro”. Según palabras muy bien traídas de Marina Enriqueta Vega Pimentel, en un artículo publicado en la web en el 2011.

Nos compete hoy a cada uno reflexionar sobre el valor de la familia para poder proyectarnos hacia el futuro en comunidad, el trabajo para rescatar y conservar el espacio familiar depende de cada uno de nosotros, pues las autoridades, organizaciones, gobierno en general, nada pueden hacer al respecto si el deseo de vivir en un ambiente familiar no nace en cada una de las personas que viven en sociedad.

Tenemos claro que la familia es trascendente en la formación del hombre, por los valores que en ella se manifiestan porque trascienden en el hombre, porque en ella vemos la diversidad, a los hijos se quieren igual, pero entre los hijos existen características diferentes, siendo integrantes de la familia, como padre, hijo, hermano, nos podemos dar cuenta de que somos diferentes, un hijo tiene más tendencia hacia la sensibilidad, y otro hacia los oficios analíticos, y podemos ver cómo unos son más místicos, más reflexivos, y otros más intensos, más atléticos, y con alguno nos identificamos, mas sin embargo a todos los queremos igual independientemente de esa identificación. Nos aceptamos tal cual somos, cuando verdaderamente nos queremos,

cuando utilizamos el amor fraterno, perdonamos y comprendemos las características débiles de nuestro prójimo, que es nuestro prójimo más cercano en la familia, y al mismo tiempo comprendemos donde están las cualidades y tratamos de potenciarlos lo más posible para ayudarnos unos con otros con las cualidades de cada quien, y nos solidarizamos y en los momentos de tragedia olvidamos las diferencias, y cada quien pone lo mejor de sí mismo. Y cuando se trata de dinero, cada quien pone lo mejor que tiene para salir adelante en el problema que se presenta, y si alguno no pone la cantidad que les corresponde, finalmente terminamos perdonándolo, cuando tenemos un amor verdadero, y no nos ciegan las pasiones, la soberbia, el egoísmo, en el fondo de nuestro corazón, dentro de la familia nos perdonamos.

Es en la seguridad de la familia es donde nacen, crecen y se fomentan los valores que luego se aplican en la cotidianidad de un hogar constituido, en un trabajo, en la relación con las personas que están fuera del entorno familiar. Cuando en una familia existen sólidos valores, sus integrantes los fomentan fuera de ella, convirtiéndose en personas con ética y moral que difícilmente se pueden quebrantar.

Pero dentro de un concepto de valores, podemos decir que no hay valores buenos o malos, simplemente hay valores y anti-valores. El hombre por naturaleza tiene la libertad de seleccionar entre el bien y el mal. El mal es una deformación entre dos bienes. Por naturaleza seleccionamos entre el bien y algo mejor, somos buenos, generalmente tenemos la mejor intención para seleccionar algo para nosotros mismos, de esta manera seleccionamos nuestros valores, y los priorizamos...

La familia es el espacio básico donde un niño, donde una persona puede aprender o poner en práctica los valores. Entre los miembros de una familia se establecen relaciones personales que entrañan afinidad de sentimientos, de afectos e intereses que se basan en el respeto mutuo de las personas.

La familia es la comunidad donde desde la infancia se enseñan los valores y el adecuado uso de la libertad. Las relaciones personales y la estabilidad familiar son los fundamentos de la libertad, de la seguridad, de la fraternidad en el seno de la sociedad. Es por esto que en la familia se inicia a la vida social.

Es en la familia donde se enseñan los primeros valores; valores que serán sustento para la vida en sociedad y a lo largo de la vida de la persona. Entre otros destacan los siguientes:

La alegría: .- Es un valor que se siembra primeramente en el seno familiar. Es en el núcleo familiar donde se procura que los miembros se ayuden unos a otros en sus necesidades, en la superación de obstáculos y dificultades, así como el compartir los logros y éxitos de los demás.

En el fondo lo que se fomenta es dejar el egoísmo a un lado, buscando el bien y compartir con el otro. Cuando nos centramos en nuestras preocupaciones y no estamos dispuestos a ayudar a los que nos rodean somos egoístas. El egoísta no suele ser una persona alegre. Es en este darse a los demás miembros de la familia donde se obtiene la alegría.

La alegría no depende de las circunstancias o de las facilidades que puede presentar la vida y tampoco consiste en tener cosas. Este valor tiene su fundamento en lo profundo de la persona, no es sino la consecuencia de una vida equilibrada, de una coherencia entre lo que pensamos y lo que hacemos, el tener una mente y un cuerpo sanos.

La generosidad.- Es uno de los valores que se fomentan en la vida familiar. Entendiendo por generosidad el actuar en favor de otras personas desinteresadamente y con alegría. Hacer algo por otras personas puede traducirse de diferentes maneras, por ejemplo, dar cosas, prestar juguetes, dar tiempo para escuchar y atender a otro miembro de la familia, saludar, perdonar. Se notará una actitud generosa en una

persona que se esfuerza por hacer la vida agradable a los demás miembros de la familiar.

El respeto.- Hacia los demás miembros de la familia, no sólo respeto a la persona misma, sino también a sus opiniones y sentimientos; hacia las cosas de los demás miembros, respeto a su privacidad, respeto a sus decisiones, éstas, por supuesto, adecuadas a la edad de la persona. Es en la familia donde el niño aprende que tanto él o ella como sus ideas y sentimientos merecen respeto y son valorados.

La justicia.- Se fomenta en el seno de la familia al establecerse lo que corresponde a cada miembro de la misma. Recordemos que la justicia consiste en dar a cada uno lo que les corresponde. Una persona que se esfuerza constantemente por respetar los derechos de los demás y le da a cada uno lo que debe, tiene la virtud de la justicia.

La responsabilidad.- Supone asumir las consecuencias de los propios actos, no solo ante uno mismo sino ante los demás. Para que una persona pueda ser responsable tiene que ser consciente de sus deberes y obligaciones, es por ello, de gran importancia que los hijos tengan sus responsabilidades y obligaciones muy claras. El desarrollo de la responsabilidad en los hijos es parte del proceso educativo, esto con vistas a la participación de los hijos en la vida familiar primero, y a la vida en sociedad después, de una manera responsable y autónoma.

La lealtad.- Surge cuando se reconocen y aceptan vínculos que nos unen a otros, de tal manera que se busca fortalecer y salvaguardar dichos vínculos así como los valores que representan. La aceptación y el reconocimiento de este vínculo, no se centra hacia el futuro, como una posibilidad, sino que es una realidad actual. Este vínculo no pasa con el tiempo, es profundo, suele madurar y fortalecerse a la larga.

La autoestima.- Es uno de los valores fundamentales para el ser humano maduro, equilibrado y sano. Este valor tiene sus raíces y fundamentos en el núcleo familiar.

Se entiende por autoestima la visión más profunda que cada persona tiene de sí misma, influye de modo decisivo en las elecciones y en la toma de decisiones, en consecuencia conforma el tipo de vida, las actividades y los valores que elegimos.

Desde niños vamos construyendo el concepto de nosotros mismos de acuerdo a los mensajes recibidos de nuestros padres, hermanos, familiares, amigos y maestros. Es la suma de la autoconfianza, el sentimiento de nuestra valía personal y de nuestra capacidad. Ésta se basa en la variedad de pensamientos, sentimientos, experiencias y sensaciones que hemos ido acumulando a lo largo de nuestra vida, pero principalmente a lo largo de nuestra infancia y adolescencia. Cuando confluye la práctica de estos valores en el seno familiar, las personas se vuelven personas valiosas a los ojos de sí mismo y de los demás.

La Escuela y las instituciones educativas lo que hacen es continuar o complementar el trabajo familiar. Un centro educativo presente ante el niño o el joven un ambiente diferente al que encuentra en la familia, en ocasiones puede incluso contraponerse a la misma o reducir su influencia motivacional, por la diversidad de personalidades que la integran. Los jóvenes son fáciles de influenciar y cuando su criterio de valores no está bien cimentado desde su hogar puede caer en la práctica de anti-valores vinculándose con mal comportamiento, vicios y situaciones que perjudiquen a la larga su estabilidad emocional y hasta física. He aquí la importancia de edificar un hogar con los valores, para que éstos perduren en el entorno escolar y se conviertan en fortalezas comunes.

3. METODOLOGÍA

3.1 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Se me hizo imposible realizar la investigación en el colegio en el que laboro debido a que un compañero está en el mismo ciclo de la maestría y él empezó más rápido el procedimiento de investigación en el plantel donde laboramos. No me quedó más remedio que buscar una institución para hacer mi investigación.

En primera instancia acudimos a visitar el colegio Roberto Rodas, de la ciudad de Azogues, pues es un establecimiento fiscal que reúne condiciones óptimas para realizar la investigación, debido a su ubicación central, a que existe un número ideal, tanto de docentes como de alumnos, lo que nos facilitaba la selección de la muestra a investigar.

Luego procedimos a realizar una visita al plantel ya dialogar con el Sr. Rector, el Lcdo. Daniel Palacios quien nos acogió con beneplácito nuestra proposición y se mostró dispuesto a colaborar con lo que haga falta para la realización de la misma

El método utilizado en este proyecto es el exploratorio descriptivo, pues pretende conocer los factores y elementos del objeto a investigar en el marco general de la institución educativa en su normal y diario desempeño.

Así como también, se utilizará la observación en cuanto a comportamientos y reacciones tanto de alumnos como docentes en cuanto a sus puntos de vista con respecto de la gestión que realizan los directivos del plantel.

3.2 PARTICIPANTES

El Colegio Nacional Roberto Rodas es un centro educativo fiscal que funciona en la ciudad de Azogues. La población de docentes a investigar consiste en todo el personal docente del plantel

La población total de estudiantes es de 420 alumnos. Distribuidos en cursos desde el octavo al décimo de básica, primero hasta tercero de bachillerato en dos especialidades como son Químico Biológica y Bachillerato General. La población a investigar es una muestra aleatoria de 20 estudiantes de entre los décimos años de educación básica hasta el tercer año de bachillerato. Y quince padres de familia escogidos también en forma aleatoria

Los docentes del plantel son en su totalidad residentes de la ciudad de Azogues, con títulos docentes o de especialidad que se requiere para cada asignatura. El Rector ha sido designado mediante un concurso de méritos y oposición como dicta la ley. El vicerrector es quien fue designado primer miembro del Consejo directivo por la Junta General de Profesores, para un periodo de dos años.

Los alumnos pertenecen a un sector popular de la ciudad y los alrededores. Un alto porcentaje de estudiantes provienen de hogares disfuncionales como consecuencia de la migración.

3.2.1 Muestra de la Población por Género

Tabla N. 1 Autoridades del plantel

Género	F	%
femenino	2	66.66
masculino	1	33.33
Total	3	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaboración: Esthela García de M.

En lo que se refiere a las autoridades del plantel como son Rector, Vicerrector e Inspector General, sólo el rector es hombre por lo que las mujeres tienen mayor incidencia en cuando a la dirección del centro educativo.

Tabla N.2 Jefes de área/ Gestores educativos

Género	f	%
Femenino	3	75
Masculino	1	25
Total	4	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaboración: Esthela García de M.

De la misma forma vemos que en el grupo de jefes de área o gestores educativos también en mayor el número de mujeres que desempeñan esta función.

Tabla N. 3 Docentes

Género	F	%
Femenino	9	56,25
Masculino	7	43,75
Total	16	100,00

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaboración: Esthela García de M.

En el personal docente vemos también una ligera ventaja de las mujeres sobre los hombres que laboran en este colegio, aunque la diferencia no es mucha, sin embargo sigue la mujer teniendo más prevalencia dentro del cuerpo docente del plantel, Como podemos observar en el análisis del Personal Docente que labora en el plantel, existe una gran mayoría de docentes que tienen en título de Licenciados/das en Ciencias de la Educación, frente a una mínimo porcentaje de docentes con otras especialidades. Por lo que constituye un cuerpo Profesional capacitado para ofrecer a los estudiantes una educación de calidad.

3.2.2 Alumnos

Tabla N. 4 Alumnos

Género	F	%
Femenino	8	40,00
Masculino	12	60,00
Total	20	100,00

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaboración: Esthela García de M.

En lo que se refiere al sector de los estudiantes, en la muestra analizada vemos que es mayor el número de hombres en comparación con las mujeres aunque tratamos de la que muestra sea lo más homogénea posible.

3.2.3 Padres De Familia

Tabla N. 5 Padres de familia

Género	F	%
Femenino	11	73,33
Masculino	9	26,66
Total	20	100,00

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaboración: Esthela García de M.

En el grupo de los padres de familia es de considerar que todavía la madre ejerce un papel radical en cuanto se trata de aspectos relacionados con la educación de los hijos, siendo un grupo de representantes de clase económica baja donde son las madres las que tienen la tarea de revisar que los hijos cumplan con sus obligaciones, de asistir a las reuniones, por esta razón no nos sorprende que sean más mujeres las que acudieron al llamado a realizar esta encuesta.

3.2.4. Muestra de la Población por Edades

Tabla No. 6 Muestra total de adultos investigados

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	F	%
Entre 25 y 30 años	2	11,76	2	9,09
Entre 31 y 40 años			7	31,82
Entre 41 y 50 años	4	23,53	10	45,45
Entre 50 y 60 años	9	52,94	2	9,09
Más de 60 años	2	11,76	1	4,55
Total	17	100,00	22	100,00

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaboración: Esthela García de M.

La muestra total de población adulta sometida a investigación que son veintiséis docentes junto a autoridades y gestores educativos, junto a los padres de familia clasificados por género y edad, nos da una muestra heterogénea. En lo que se refiere a la edad tenemos una población mayoritariamente entre los cuarenta y sesenta años de edad, que considero que es una edad propicia, donde la persona puede poner en práctica su experiencia. No existen mayor cantidad de población ni muy joven tanto en docentes como padres de familia, ni de más de sesenta años, en los mismos aspectos.

En cuanto al género de la población podemos observar que es mayoritariamente femenina tanto en docentes como en madres de familia, pues son ellas las que

generalmente se encargan de los aspectos relacionados con la educación de los hijos, y son las que más fácilmente responden a cualquier llamado de la institución

Tabla N. 6.1 Autoridades

Autoridades	f	%
Entre 40-49 años	2	66,67
Entre 50-59 años	1	33,33

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaboración: Esthela García de M.

Las autoridades están en edades entre los cuarenta y sesenta años de edad

Tabla N. 6.2 Jefes de área o gestores educativos

Jefes de área / gestores educativos	F	%
Entre 30-39 años	1	25
Entre 40-49 años	2	50
Entre 50-59 años	1	25

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaboración: Esthela García de M.

Los jefes de área mayoritariamente, entre los cuarenta y cuarenta y nueve años de edad, en menor cantidad de treinta a treinta y nueve, y más de cincuenta.

Tabla No. 6.3 Docentes

Docentes	F	%
Entre 20-29 años	2	12,5
Entre 30-39 años	6	37,5
Entre 40-49 años	2	12,5
Entre 50-59 años	5	31,25
Entre 60-69 años	1	6,25

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría

Elaboración: Esthela García de M.

Podemos considerar que la población docente en su mayoría es una población joven dentro de los parámetros de edad el 37,5 % está entre los 30 y 39 años. Y el 31,25% está entre los 50 y 59 años, con la experiencia suficiente para ejercer la docencia.

Tabla N. 6.4 Padres de Familia

Padres De Familia	F	%
Entre 30-39 años	2	13,33
Entre 40-49 años	6	40,00
Entre 50-59 años	5	33,33
Entre 60-69 años	2	13,33

Fuente: Datos recopilados a través de información individual

Elaboración: Esthela García de M.

La Muestra de los Padres de familia está también en forma mayoritaria entre los cuarenta y cuarenta y nueve, considero que es una muestra joven todavía que está en la edad precisa para aceptar y responder por las necesidades de los hijos, eso sin menoscabar el trabajo de padres jóvenes y de más de sesenta años.

Tabla N. 6.5 Alumnos

Alumnos	F	%
14 años	1	5
15 años	4	20
16 años	7	35
17 años	5	25
18 años	3	15

Fuente: Datos recopilados a través de información individual
Elaboración: Esthela García de M.

La muestra de alumnos corresponde a la edad en la que cursan los décimos de básica, primero, segundo y tercero de bachillerato respectivamente.

3.3 MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Hemos procedido con la aplicación de encuestas diferenciadas, tanto a autoridades, jefes de área o gestores educativos, docentes alumnos y padres de familia y una entrevista estructurada a las autoridades del plantel. Las encuestas contienen temas inherentes al punto de vista que cada participante tiene sobre el desempeño y gestión y liderazgo de las autoridades del plantel y la suya personal en este ámbito de relación laboral.

Encuesta a Directivos:

Está orientada a conocer la forma en que se organiza el plantel, la situación de clima laboral en que se desarrollan las actividades docentes y las actividades encaminadas a la dirección y gestión, desde el punto de vista del rector, vicerrector y jefes de Área. Con catorce ítems o preguntas para de opciones múltiples. Que pretenden mediante su aplicación, obtener un conocimiento general de la dirección y gestión del centro educativo

Encuesta a Docentes

Dirigida a los docentes en sus diferentes áreas o especialidades. La encuesta está compuesta a más de los correspondientes datos informativos, de dieciséis declaraciones, cuyas respuestas están sujetas a tres criterios. Se enfoca en aspectos como el rol del docente dentro de la comunidad educativa, sus puntos de vista en lo que se refiere a la dirección y diferentes tipos de liderazgo que se practica dentro del plantel, el clima de trabajo en general, la capacidad de integración que existe de los miembros del cuerpo docente con los otros componentes de la comunidad educativa.

Encuesta a Padres de Familia

Tiene un formato similar al de las encuestas a docentes, con diez declaraciones, orientadas al punto de vista de los padres de familia y/o representantes, sobre el papel tanto de docentes como de directivos en la marcha del establecimiento. Con tres criterios de elección, con estas se pretende Conocer cuál es la situación que ellos

perciben en el desempeño docente fuera y dentro del aula, principalmente el liderazgo que ellos pueden observar.

Encuesta a Alumnos

Los alumnos tenían que escoger entre tres criterios de elección, para catorce declaraciones, todas basadas en el aspecto de la relación docente/alumnos directivos/alumnos. Lo que estas encuestas pretenden en conseguir el punto de vista del alumnado en una muestra representativa que evidencie la actuación del docente/líder, dentro del plantel, dentro del aula de clase. De las autoridades y directivos y la forma como los alumnos ven su desempeño, de las autoridades en el plano del liderazgo y valores aplicados en las acciones educativas e individuales.

Hemos realizado una entrevista estructurada de ocho preguntas, a quienes desempeña el cargo de Rector y de Vicerrector: Estas entrevistas contemplan aspectos sobre el desempeño personal y punto de vista individual, sobre el liderazgo, la formación en valores puestas en ejercicio en su trabajo directivo dentro del plantel.

Así también hemos procedido a analizar El FODA institucional, los planes, programas y PTI con que cuenta el establecimiento educativo en cuestión. Y el Código de convivencia que rige las acciones de todos los que conforman la comunidad educativa del colegio Nacional “Roberto Rodas”

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACION EDUCATIVA

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

4.1.1.1 El código de Convivencia

El establecimiento cuenta con un código de convivencia, aprobado por el Dirección de educación y que se constituye en el documento matriz en el cual el Colegio se asienta para realizar todas sus actividades y guiar las acciones de todos los miembros de la comunidad educativa. El código de Convivencia fue elaborado con el aporte de las autoridades, docentes, personal administrativo, alumnos y padres de familia y representantes. Ha sido construido mediante consensos. Y ha seguido todo el trámite legal para su aprobación y ejecución Este código de convivencia contempla el mismo lineamiento que sobre los valores se plantea el modelo pedagógico y el buen vivir del colegio y la comunidad educativa. Respetando los artículos que amparan la ley de educación, y apegado lo que reza el código de la niñez y la adolescencia que se encuentra en la constitución vigente. Todo con la finalidad de lograr una educación de calidad y calidez en beneficio de la sociedad azogueña.

4.1.1.2 El proyecto educativo institucional (PEI)

El PEI es un extenso documento que contempla todos los aspectos curriculares y de organización y administración del establecimiento. Lo que he podido observar mediante la lectura comprensiva del mismo es la intención de formar seres humanos integrales, dentro de un contexto social un poco contraproducente. En el FODA podemos observar los aspectos contemplados como amenazas y debilidades que frenan el normal desarrollo de las labores docentes. El PEI presenta una estructura organizacional

jerarquizada y establecida de acuerdo a las funciones que desempeñan, los docentes y demás miembros administrativos de servicios con que cuenta la institución. Así como también el despliegue curricular que presentan sus dos especialidades del bachillerato. Toda la planificación que se ha establecido en este plantel de tipo fiscal está encaminada al rescate y a conservar los valores intrínsecos del ser humano; en los estudiantes, para formar personas con criterios de solución y alternativas para generar posibles cambios en el entorno en el que se desarrollan, como miembros potencialmente activos de una grupo social y personas sobre las que se asienta el futuro de la ciudad en general.

El PEI también tiende a estimular el desarrollo por competencias donde cada alumno es actor o generador de su propio conocimiento o aprendizaje. Contempla también aspectos que tienen que ver con la formación de los estudiantes, ¿qué tipo de bachilleres pretende formar el plante? Pues tomando en cuenta las nuevas proyecciones del gobierno en cuanto al sistema Educativo, procura cubrir todos los aspectos de la formación como saber conocer, ser y hacer. Fomentando los valores como el respeto por la persona y por la naturaleza, la equidad de género, etnia y cultura; indispensables para el eficaz desenvolvimiento personal y social, en un ambiente donde se inserta la globalización con gran incidencia, como consecuencia de la difusión de la tecnología y los medios de comunicación.

Los supuestos teóricos expresados en políticas educativas, los enfoques psicológicos y pedagógicos, las necesidades básicas de aprendizaje de los jóvenes, apuntan a definir un perfil de desarrollo.

Los perfiles de desarrollo se conciben como modos de ser y actuar en diferentes ámbitos, para asegurar una sana convivencia consigo mismo, con el entorno y con los demás. El perfil aporta la congruencia y relevancia de los contenidos educativos y explicita la orientación de los aprendizajes; se constituye en parámetro de excelencia para el desarrollo de los jóvenes en los diferentes ámbitos de la vida.

Permite formular los objetivos de desarrollo expresados en términos de las capacidades más significativas por desarrollar en el estudiante. En torno a estos objetivos se estructuran los ejes de desarrollo y bloques curriculares, que abarcan el conjunto de experiencias, habilidades, destrezas y actitudes que el estudiante del bachillerato irá desarrollando en su proceso de formación.

4.1.2 La estructura organizativa del Centro Educativo.

4.1.2.1 Misión y visión

MISIÓN.

El Colegio Roberto Rodas, es un centro de Educación que forma bachilleres en Ciencias General y Químico Biólogos, está al servicio de los jóvenes de la ciudad de Azogues y brinda una educación en donde se desarrollan las capacidades individuales, el amor al estudio, a través del modelo constructivista.

Finalmente nos comprometemos como parte fundamental de nuestra misión, el mantener y propiciar en el colegio, un ambiente grato, democrático y participativo que facilite en los padres de familia, docentes y estudiantes una atmósfera cálida con un alto sentido de pertenencia, acompañado de un compromiso de ayuda y solidaridad hacia el prójimo como parte importante de todo ser humano cabalmente formado.

VISIÓN

El Colegio Roberto Rodas para el año 2012 será una institución educativa que se basará en las políticas establecidas por el Nuevo Bachillerato Ecuatoriano, que brinde una educación de calidad y calidez, contando con el apoyo de Docentes, Padres de familia, estudiantes y de toda la comunidad. Que los estudiantes mejoren su rendimiento académico, disminuyendo la deserción y repetición, que desarrollen su capacidad creativa y sean hombres y mujeres honestos, que exista un excelente clima organizacional, en el que todos estén dispuestos a trabajar en equipo, sin crear conflictos, que los docentes estén capacitados académicamente para apoyar el proceso

de mejoramiento de la calidad en un local adecuado, equipos y materiales para el desarrollo integral de los estudiantes “robertinos”.

4.1.2.2 Organigrama

1.- NIVEL DIRECTIVO: El máximo organismo de la Comunidad Educativa será la Junta General de Profesores, Consejo Directivo,

2.- NIVEL EJECUTIVO: Ejecuta los planes de acción para su implantación en el plantel: Rector del establecimiento.

3.- NIVEL ACADÉMICO: Responsable de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del establecimiento en coordinación con el Rector, Vicerrector y Áreas y Comisiones

Áreas:

Instrumental

Científica

Desarrollo Personal

Comisiones:

De Disciplina

De Asesoría Pedagógica

De Deportes, Recreación, fiestas y excursiones

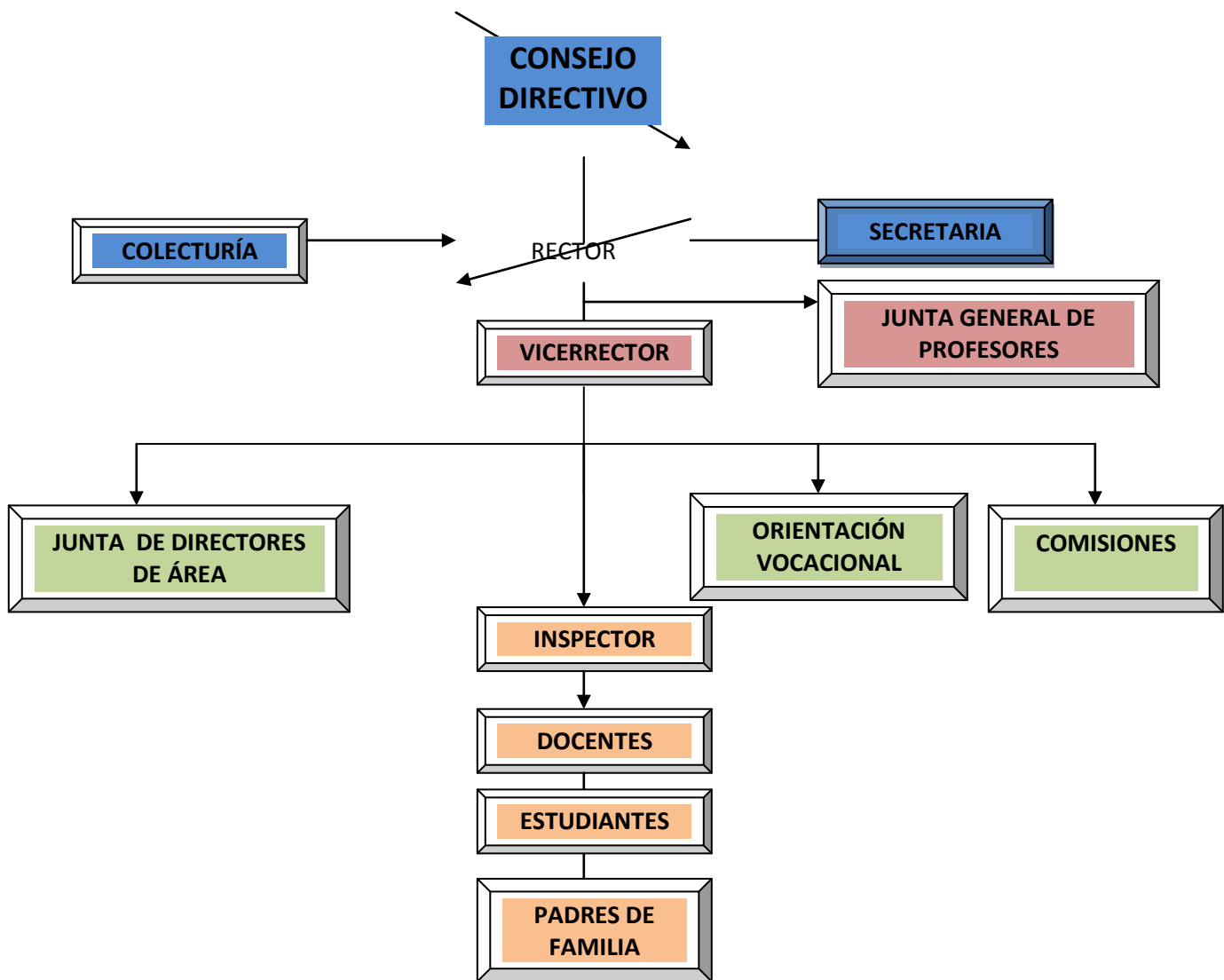
De Asuntos sociales y culturales

4.- NIVEL ASESOR: Guía a la Institución, da un direccionamiento de alternativas de solución de los principales problemas de la Institución: Consejo Directivo, Comisiones.

5.- NIVEL OPERATIVO: Ejecuta directamente la actividad del plantel, en este nivel se refleja la razón de ser de la Institución: inspector, personal docente, orientación vocacional, estudiantes, comité central de padres de familia, Consejo Estudiantil, padres de Familia.

6.- NIVEL ADMINISTRATIVO: Ejecuta actividades relacionadas con el soporte legal y contable de la Institución: Secretaria y Colectora.

7.- NIVEL DE APOYO: Agilita el proceso para alcanzar ciertos objetivos del Plantel: Conserje



4.1.2.3 Función por áreas y departamentos

Junta de Directores de Área

Tiene las funciones de:

- constatar trimestralmente el desarrollo de los programas e informar al Vicerrectorado Llevarán un control mensual de las evaluaciones parciales que realizan los docentes del área a los estudiantes.
- Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación realizados por los profesores
- Verificar que las evaluaciones sean receptadas con el instrumento de evaluación aprobado.

Junta de Profesores de Área

Tiene las funciones de:

- Coordinar contenidos, métodos, técnicas y formas de evaluar en las diferentes asignaturas concernientes al área.
- Realizar trabajos mancomunados con áreas afines.
- Elaborar los instrumentos de evaluación de acuerdo a las destrezas aplicadas durante el proceso enseñanza- aprendizaje.
- Comprometerse a ejecutar tareas de retroalimentación, luego de las evaluaciones.
- Sugerir a las autoridades la adquisición de material didáctico indispensable, en las diferentes asignaturas

La Comisión de Disciplina:

La Comisión de disciplina tiene las siguientes obligaciones y atribuciones:

- Cooperar con las autoridades del Plantel en el control de la disciplina de los estudiantes
- En caso de presentarse actos de indisciplina, la comisión investigará, analizará y sugerirá la sanción de acuerdo al Reglamento General de Ley de Educación.

La Comisión de Asesoría Pedagógica:

Esta comisión tiene las funciones de:

- Sugerir métodos y procedimientos pedagógicos adecuados para el normal Desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje.

- Planificar cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades urgentes de los docentes.
- Realizar seguimientos del avance de la materia y de la calidad de la enseñanza en cada una de las asignaturas.
- Coordinar las actividades con el Vicerrector del Plantel.

La Comisión de Deportes:

Son funciones de esta comisión:

- Fomentar y organizar toda clase de actividades, que fortalezcan física y mentalmente a los jóvenes.
- Organizar las Jornadas Deportivas Internas, a su debido tiempo
- Participar con representaciones estudiantiles en las disciplinas deportivas en las más sobresalen nuestros alumnos.
- Organizar con estudiantes y profesores, la participación activa en el desarrollo de barras, apoyando al equipo participante.
- Organizar caminatas con el objeto de fomentar el compañerismo, confraternidad entre maestros y alumnos.

La Comisión de Asuntos Sociales y Culturales

Son funciones de la Comisión, los siguientes:

Organizar visitas a lugares en los que se divulguen la cultura, el arte, las costumbres de nuestra tierra.

Organizar concursos de Libro Leído, con el objeto de fomentar la lectura y el desenvolvimiento escénico.

Elaborar el Calendario Cívico, con las principales fechas históricas de nuestra Patria.

Organizar debates, certámenes literarios, concursos internos e intercolegiales.

Organizar actos sociales, dentro del plantel en fechas importantes y mejorar el convivir estudiantil.

4.1.2.3 El Clima Escolar Y Convivencia Con Valores.

Se podría decir que el clima escolar en el colegio está matizado con las diferentes características de los estudiantes, como es lógico es un grupo de alumnos sumamente heterogéneo, donde se puede encontrar los de excelente conducta y aprovechamiento, y los que muestran una actitud rebelde y de confrontación casi siempre, frente a sus compañeros y a los profesores.

La mayoría de los docentes que preparan sus clases, lo hacen con el afán de motivar a los estudiantes de forma positiva, pero es una dura batalla de todos los días contra circunstancias adversas como lo es la influencia tan nefasta de los medios de comunicación de mayor difusión, los teléfonos celulares, el Internet., que si bien es verdad son grandes adelantos cuando no tienen la orientación apropiada perjudican a los jóvenes, más si desde sus hogares no tienen una formación sólida de valores y buenas costumbres. La vicerrectora nos supo manifestar que cerca de la mitad de los estudiantes tienen a sus padres lejos o provienen de hogares disfuncionales, quedan en situación de encargo, con abuelas tías, a veces incluso con vecinas, lo que produce que los jóvenes se críen con conceptos distorsionados sobre las cosas que realmente valen,

Los conflictos entre estudiantes existen, pero no son de gravedad, suelen ser enfrentamientos propios de situaciones emocionales, o de celos o envidia, a veces la necesidad inconsciente de llamar la atención en forma inapropiada. Pero nunca llegan a trascender más allá del nivel del grupo. Con conocimiento e intervención en ocasiones del inspector de curso que calma un poco cuando los ánimos están un poco alzados. Es por esto que no existen mayores ni complejos problemas de conducta entre los estudiantes en lo que va del año lectivo

En general puede decirse que el ambiente que se vive en el colegio, entre los jóvenes es normal dentro de las condiciones en las que se desarrollan, en el marco de una sociedad en constante cambio y crecimiento.

Los valores que se destacan entre los jóvenes es sin duda alguna, la solidaridad entre ellos, esa fidelidad hasta en los casos contraproducentes que pueden ocurrir. La

sinceridad de acciones sobre todo en los más pequeños de octavo año de educación básica, que llegan de la escuela todavía con el aspecto de la niñez aún no influenciada en forma negativa.

Un considerable grado de responsabilidad en el cumplimiento de las tareas escolares. Se está trabajando en el aspecto de la puntualidad en todos los eventos que organiza la institución.

4.1.2.4 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES.

El Modelo Pedagógico de la institución tiene una amplia y positiva aspiración sobre lo que se pretende lograr, en lo que se refiere al aspecto formativo de los estudiantes que se educan en este plantel; tratando de responder a los objetivos, y necesidades institucionales. Está cobijado bajo el Buen Vivir y pretende ser humanista, participativo, democrático, con una sólida educación en valores. Basado en el constructivismo

El Modelo Pedagógico de este colegio pretende formar jóvenes autónomos y críticos de su papel activo en la sociedad, con base en la reflexión y la creatividad, encaminadas hacia el cambio de las necesidades políticas, ideológicas, sociales y educativas, para lo que formula alternativas de solución para los problemas de la sociedad, a partir del análisis de la realidad social, la cultura, los valores entre otros, para que a través del proceso educativo del Colegio se transforme la sociedad en un bien común para TODOS.

El Modelo educativo gira en torno a la idea de que la educación ha de atender el desarrollo armónico de la personalidad, ofrecer una educación integral que ve hacia el desarrollo físico, psíquico y emocional de la persona, atendiendo a las dimensiones diversas del ser humano que pueden y deben ser armonizadas: el espíritu, la inteligencia, la voluntad, la dimensión cultural, la conquista de la naturaleza exterior y de

la propia naturaleza, con un claro compromiso social, pero sobre todo auspiciando la práctica de valores en todo su contexto.

Haciendo un análisis de los planes y programas en las diferentes asignaturas, dentro del currículo establecido, para el ciclo básico y el bachillerato constan en el apartado de Contenidos actitudinales, una serie de valores que se pretende fomentar en los estudiantes. Los docentes insertan estos temas o aspectos como ejes transversales en el desarrollo de la clase y son: El respeto por situaciones comunicativas, valorar el trabajo ajeno, la puntualidad sobre todo en la presentación de tareas y deberes, La responsabilidad de sus acciones, la amabilidad, la ayuda mutua, la solidaridad, la honestidad, el orden, el aseo, la higiene; el respeto por el cuerpo, respeto por la naturaleza, cuidado del medio ambiente, tendencia a una nutrición adecuada, deporte como salud, prevención de drogas y alcohol, tolerancia y respeto por otras culturas, equidad de género.

4.1.2.5 Dimensión Organizativa Operacional Y Valores.

La organización del Plantel está claramente dirigida y establecida, de forma que no hay mayores disfunciones en el normal desarrollo de las labores diarias. Salvo que desde que entró en funcionamiento el nuevo Rector del Plantel, ha dispuesto entre otras cosas sobre la persona de quien se desempeña como Vicerrector, una serie de obligaciones que demandan bastante atención, como es el caso de la dirección de todas las comisiones, el aspecto académico y funcional del plantel; de modo que la carga de responsabilidad es grande. A este respecto la Vicerrectora piensa empezar a delegar funciones, para poder cubrir con las necesidades organizativas y de planificación de las actividades del plantel.

En lo que se refiere al nivel Operativo están las funciones de La Inspección general quien tiene a su cargo aplicar o desarrollar los siguientes aspectos dentro del plantel, ya que bajo su responsabilidad esta gran parte de la buena marcha del mismo

Empezando por el hecho de practicar y fomentar a través de su comportamiento, valores éticos y morales; demostrar una actitud de solidaridad y justicia además de fomentar buenas relaciones humanas; Mantener una actitud permanente de superación y auto-exigencia; demostrar responsabilidad en el cumplimiento de sus deberes; y demostrar equilibrio y madurez emocional.

El perfil del alumno ideal dotado de valores éticos, morales y sociales, que es el objetivo de la organización y función del establecimiento, está basado en los siguientes aspectos. El respeto por la Patria y sus símbolos, conocer la realidad del país, cultivar la identidad nacional y respetar su pluriculturalidad; ejercer y defender efectivamente sus derechos y garantías; Respetar los derechos y garantías individuales y colectivas de los demás. Cultivar los valores de respeto, solidaridad, tolerancia, paz, justicia, equidad y democracia; Cumplir sus responsabilidades relativas a la educación; Actuar con honestidad y responsabilidad en el hogar y en todas las etapas del proceso educativo; Respetar a sus progenitores, maestros y más responsables de su cuidado y educación. Respetar y contribuir a la preservación del medio ambiente y de los recursos naturales. Reconocer y respetar en los otros los mismos derechos que exige para sí mismo; Poner en alto en todo momento el nombre de la institución en la que se educan de palabra y de obra, especialmente con una conducta intachable y espíritu de servicio; Respetar y valorar el trabajo de todos los empleados de la institución; Abstenerse de organizar fiestas colectivas de regalos y otras actividades de carácter lucrativo con beneficio propio donde se involucre el nombre de la institución; Contribuir a que el salón de clase permanezca ordenado en todo momento; Cuidar el aseo personal y normas de higiene llevar correctamente el uniforme; Manifestar su autoestima evitando asistir a sitios que atenten contra la moral, consumir bebidas alcohólicas, drogas, estimulantes, fumar o portar armas dentro y fuera de la institución; Evitar comentarios que vayan en contra de la dignidad del personal y buena imagen de la comunidad educativa;

Observar en todo lugar un buen comportamiento, disciplina y modales adecuados en las actividades que se realicen dentro y fuera de la institución educativa; Usar vocabulario correcto y evitar palabras desorientadas o soeces; Responsabilizarse en las actividades educativas cumpliendo sus labores y respetando la participación de los demás; Promover y respetar la participación de los compañeros en clase y en las diferentes actividades organizadas por la institución, Defender a sus compañeros con su actitud y sus palabras, especialmente cuando pueda derivarse algún daño moral para ellos y ellas, Preservar la naturaleza, a través del medio ambiente, cuidando los árboles, jardines...; Demostrar buenos modales en todo momento; Ser leal a la Institución y al personal que labora en la misma, Actuar con la verdad, honestidad y solidaridad en todo momento para propiciar una mayor armonía y espíritu de fraternidad y compañerismo; Conciliar toda contradicción o conflicto con los miembros de la comunidad educativa; Cumplir con las tareas, lecciones, trabajos o evaluaciones sin plagios, suplantaciones, ni fraudes; Concurrir puntualmente a clases y citaciones para salidas en comunidad, actos culturales, deportivos, religiosos o clases extras que requieran de la participación del centro educativo;

4.1.2.6. Dimensión Administrativa, Financiera y Valores.

En lo que se refiere a la administración financiera del plantel es llevada a cabo por el Rector, el Consejo Directivo y la Colectora, la administración de todo el aspecto documental y que actúa como un apoyo fundamental en lo que se refiere a organización del plantel es la secretaria. Estos elementos medulares para el buen funcionamiento del plantel tienen las siguientes responsabilidades: Cooperar con las autoridades y personal docente, para el normal funcionamiento del establecimiento; Mantener un ambiente de agradable entre el Rector, profesores ,y demás empleados de la institución; Ser oportuna en la entregar de las calificaciones con veracidad y objetividad para las Jutas de curso; Convertirse en un punto de apoyo para las autoridades del establecimiento; Mantener sigilo de ciertas situaciones que se dan en el colegio, Conservar una conducta apropiada dentro y fuera del plantel, Ser partícipe

del compañerismo y solidaridad entre compañeros, Actuar con honradez y honestidad, Asistir puntualmente a las labores diarias y cumplir con toda la jornada de trabajo .

4.1.2.7 Dimensión Comunitaria y Valores.

Azogues es una ciudad relativamente pequeña en un auge de crecimiento Urbanístico, tiene colegios de gran renombre y con gran cantidad de alumnado, sin embargo, el colegio Roberto Rodas, pese a ser todavía un establecimiento joven, tiene una gran proyección en el aspecto académico, gracias a la gestión de sus autoridades, han conseguido dotarlo de una buena infraestructura física, ubicado en un lugar privilegiado de la ciudad.

Una de las fortalezas consiste en la colaboración que el plantel ha tenido por parte de la comunidad, sobre todo de las autoridades y gestión de padres de familia.

En lo que se refiere a: Colaborar con las autoridades y el personal docente del establecimiento en el desarrollo de las actividades educativas; Fomentar el fortalecimiento de la comunidad educativa; Desplegar gestiones tendientes al mejoramiento de las condiciones materiales del establecimiento; Participar en las comisiones designadas por los directivos del establecimiento; Solicitar información acerca del comportamiento y aprovechamiento de sus hijos o representados. Solicitar revisión de exámenes y la correspondiente rectificación de calificación en caso de error comprobado. Responsabilizarse del cumplimiento de deberes y obligaciones de sus hijos o representados. Atender oportunamente al llamado de profesores o autoridades del plantel; No delegar responsabilidades a personas ajenas al alumno o representado; Asistir con su hijo o representado a los actos programados por el establecimiento,

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Fortalezas

El plantel cuenta con la reciente aprobación del Código de convivencia, ajustado a las necesidades del plantel y del entorno social en el que se desarrolla. Otra de las fortalezas importantes es la predisposición de los padres de familia, en lo que se refiere a cooperación con la institución. La asistencia de un cuerpo docente preparado y capacitado para realizar su trabajo con responsabilidad. La existencia de buenas relaciones entre la comunidad educativa docentes y padres de familia. La ventaja de contar con adecuada infraestructura en cuanto a aulas, laboratorios, y la presencia sobre todo de una de las primeras aulas virtuales de la ciudad de Azogues.

Debilidades

. El alto grado de despreocupación de padres de familia o representantes, con las obligaciones escolares de sus hijos o representados. Alumnos provenientes de hogares disfuncionales o en situación de encargo como consecuencia de la migración. La escasa o mala utilización de material didáctico y recursos tecnológicos en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, por parte de los docentes. Las diferencias de opinión que existe entre miembros del personal docente que entorpecen las relaciones de amistad y compañerismo. La falta de hábitos de estudio por parte de los estudiantes, lo que genera un bajo rendimiento académico. La falta de un buen equipamiento sobre todo en el laboratorio de Ciencias Naturales y por último la deserción escolar.

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

Dentro de las oportunidades están los padres de familia que colaboran con el plantel, la existencia del presupuesto del Estado. La excelente ubicación del establecimiento, la facilidad y el buen estado de las vías de acceso, la gran demanda de matrículas para cada año lectivo, Los cursos de actualización organizados por el Ministerio de Educación, El apoyo de Instituciones seccionales y nacionales

Amenazas

Se toman amenazas a ciertos aspectos relacionados en primer término con el reducido espacio físico, sin posibilidad de ampliación longitudinal del establecimiento, y una estructura que aún está por concluir. La Inexistencia del DOBE, Entorno familiar del estudiante de bajo nivel cultural

4.1.3.3 MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Padres de familia predispuestos a colaborar con la institución	Despreocupación de padres de familia con las obligaciones escolares de sus hijos
Personal docente responsable en el cumplimiento de sus obligaciones	Estudiantes hijos de padres migrantes
Muy buena preparación académica de los docentes	Docentes que no utilizan material didáctico ni recursos tecnológicos en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje
Buenas relaciones de docentes con padres de familia	No existe compañerismo entre algunos docentes
Existe buenas relaciones entre las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	Los estudiantes no tienen hábitos de estudio, por lo que existe bajo rendimiento académico
Planta física adecuada con aulas pedagógicas	Desorganización familiar
Laboratorio de computo bien equipado con servicio de internet	Los docentes no preparan adecuadamente sus clases, y no revisan las tareas enviadas
Conformación de equipos tutoriales	Insuficiente equipamiento de laboratorio de Ciencias Naturales
Aula Virtual	Reglamento interno desactualizado
	Deserción escolar
AUDITORIA EXTERNA	(diagnóstico del entorno)
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Padres de familia colaboradores	Espacio físico reducido
Presupuesto del estado	Inexistencia del DOBE

Excelente ubicación del establecimiento educativo	Infraestructura física de la institución sin terminar
Gran demanda de matrículas para cada año lectivo	No existe compromiso de los que conforman la comunidad educativa
Cursos de actualización organizados por el Ministerio de Educación	Entorno familiar del estudiante de bajo nivel cultural
Apoyo de Instituciones seccionales y nacionales	

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1 De los Directivos Jefes de área/ Gestores educativos

Esta encuesta está dirigida al rector Vicerrector y Jefes de área o equipos de trabajo Son siete docentes. Encuesta realizada de forma personal, está compuesta en su mayor parte por ítems de elección múltiple. Dónde la primera pregunta no se tabula debido a que se refiere al tipo de establecimiento; como todas las encuestas se realizaron en el mismo plantel, que es de tipo fiscal, no veo la necesidad de tabular esta pregunta.

Tabla No. 7

Pregunta 2

Forma de Organización de los Equipos de trabajo	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.		0%
b. Coordinadores de área	7	100%
c. Pro grupos de trabajo	0	0%
d. Trabajan individualmente		0%
e. No contesta		0%

Fuente: Datos obtenidos de la tabulación de las encuestas realizadas

Elaboración: Esthela García de M.

La totalidad de los encuestados afirma que los equipos de trabajo están bajo la tutela o responsabilidad de los coordinadores de área quienes, realizan un trabajo en cooperación con los demás integrantes de cada área de trabajo.

Tabla No. 7.1

Pregunta 3

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	F	%
a. El número de miembros de la institución	2	29
b. Los resultados obtenidos en la institución	5	71
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. no contestan	0	0

Fuente: Datos obtenidos de la tabulación de las encuestas realizadas

Elaboración: Esthela García de M.

En esta pregunta hay una ligera diferencia de criterios, el 71% afirma que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la Institución, son los resultados que se obtienen de la misma, mientras que el 29% opina que el tamaño de la organización se mide por el número de miembros que la forman o integran.

Tabla No. 7.2

Pregunta 4

Las tareas de los Miembros de la Institución Educativa están escritas en el Manual de Normas	F	%
Si	5	71
No	2	29

Fuente: Datos obtenidos de la tabulación de las encuestas realizadas

Elaboración: Esthela García de M.

Hay una gran diferencia de criterios en esta pregunta, pues el 71% afirma que las tareas de todos los miembros de la Institución educativa están escritas en el Manual de normas y procedimientos, mientras que el 29% de ellos afirma que no es así.

Tabla No. 7.3

Pregunta 5

Clima de respeto y consenso en la Toma de decisiones está liderado por el:	F	%
a. Director	0	0
b. Rector	4	57
c. Consejo Directivo	3	43

Fuente: Datos obtenidos de la tabulación de las encuestas realizadas

Elaboración: Esthela García de M.

En lo referente a esta interrogante, las opiniones están divididas, pues el porcentaje de diferencia no es mucho, El clima de respeto cuando hay que tomar decisiones lo fomenta según el 57% de encuestados el Rector, y según el 43% el Consejo Directivo de todas formas es importante resaltar en este aspecto que el clima de respeto entre las autoridades es adecuado

Tabla No.7.4

Pregunta 6

En la resolución de conflictos y promover soluciones pertinente se delega la toma de decisiones a otros grupos o colaboradores	f	%
Si	0	0
No	7	100

Fuente: Datos obtenidos de la tabulación de las encuestas realizadas

Elaboración: Esthela García de M.

En esta pregunta el 100% de los jefes o gestores educativos, admite que no delegan responsabilidades, al momento de tomar decisiones para resolver conflictos, lo que a veces puede ser contraproducente al tener y afrontar todas las responsabilidades de una decisión que bien podría tener consenso y mayor efectividad.

Tabla No. 7.5

Pregunta 7

Orden	La administración y Liderazgo del centro educativo promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
a.	Excelencia académica	7	100	0	0	0	0
b.	Desarrollo profesional de los docentes	6	86	1	14	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes	7	100	0	0	0	0
d.	Trabajo en equipo	7	100	0	0	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	4	57	3	43	0	0
f.	Participación de los padres de familia	6	86	1	14	0	0
g.	Delegación de autoridades a los grupos de decisión	4	57	3	43	0	0

Fuente: Datos obtenidos de la tabulación de las encuestas realizadas

Elaboración: Esthela García de M.

Dentro de los aspectos que promueve la administración del centro educativo; con el 100% de los encuestados afirman que promueve la excelencia académica, la capacitación continua, el trabajo en equipo. Mientras que en el criterio de que promueven el desarrollo profesional, la participación de los padres de familia, con un porcentaje del 86% siempre el 14% a veces. Ya en el aspecto de promover la vivencia de valores institucionales y personales, y la delegación de autoridades a los grupos de decisión, con un margen del 57% para la opción de siempre, frente al 43% que presenta la opción de a veces, dejando ver una estrecha diferencia de criterios, lo que nos permite establecer que la toma de decisiones, no está del todo consensuada, pero de todas formas tampoco hay situaciones de gravedad en las apreciaciones de los gestores educativos del plantel

Tabla No. 7.6**Pregunta 8**

Orden	Habilidades de Liderazgo que se requieren para dirigir una institución	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a.	Son innatas	0	0	6	86	1	14
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	14	6	86	0	0
c.	Se adquieren a partir de las experiencias	6	86	1	14	0	0
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	43	3	43	1	14
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	6	86	1	14	0	0

Fuente: Datos obtenidos de la tabulación de las encuestas realizadas

Elaboración: Esthela García de M.

Ya entrando en el plano de lo que son las habilidades de liderazgo la mayoría de los participantes en un 86 % dice que siempre se adquieren a partir de las experiencias o por capacitación continua que combina la práctica, la teoría y la reflexión. Frente a un 14% que manifiestan que estas sólo se dan a veces. En cuanto a la consideración de que las habilidades de liderazgo son innatas, un 86% dice que a veces y el 14% manifiesta que nunca lo son. El 14% manifiesta que siempre se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo. Mientras que un 86% opina que esto ocurre a veces. El criterio de que estas habilidades de liderazgo se desarrollan con estudios de gerencia, se encuentra dividido; el 43% manifiesta siempre, el 43% a veces y el 14% en cambio opina que nunca se desarrollan de esta manera.

Tabla 7.7**Pregunta 9**

Orden	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	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 lo que les falta mejorar	6	86	1	14	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	2	29	4	57	1	14
c.	La mejora de los mecanismos de control	5	71	2	29	0	0
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	86	1	14	0	0

Fuente: Datos obtenidos de la tabulación de las encuestas realizadas

Elaboración: Esthela García de M.

Esta pregunta busca saber qué es lo que el directivo, o gestor educativo promueve para mejorar el desempeño y el progreso de la Institución educativa. Con un porcentaje del 86% de incidencia, los entrevistados contestan que siempre se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes docentes y directivos como referencia para saber lo que les falta mejorar y La existencia de ambientes cordiales de trabajo, frente al 14% manifiestan que a veces. El 71% sostiene la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar siempre se debe a la mejora de los mecanismos de control y el 29% opina que esto se da a veces. Con una diferencia un poco más estrecha esta el criterio de que la mejora del desempeño y progreso de la institución escolar depende de la disminución del número de estudiantes por aula: el 29% sostiene que siempre, el 57% manifiesta que a veces y el 14% dice que nunca.

Tabla No. 7.8**Pregunta 10**

Orden	Organismos que Integran la Institución	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a.	De dirección, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	7	100	0	0	0	0
b.	De gestión, secretario, subdirector, comisión económica, etc.	7	100	0	0	0	0
c.	De coordinación, jefe de coordinación, etc.	5	71	2	29	0	0
d.	Técnica, departamento, equipo docente, etc.	7	100	0	0	0	0
e.	Otros	0	0	0	0	0	0

Fuente: Datos obtenidos de la tabulación de las encuestas realizadas

Elaboración: Esthela García de M.

Un porcentaje del 100% afirman que en la Institución siempre se encuentran; los organismos de Dirección, Consejo Escolar, Consejo Académico, De gestión, secretario, subdirector, comisión económica, Técnica, departamento, equipo docente. El 71% dice que siempre está el organismo de coordinación, jefe de coordinación, etc. frente al 29% que dice que estos están a veces. Entonces es fácil darnos cuenta de que el plantel cuenta con una buena dirección y organización.

Tabla No. 7.9

Pregunta 11

Orden	Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores; promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	71	2	29	0	0
b.	Establecer las acciones necesaria para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	57	3	43	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlo	4	57	3	43	0	0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	86	1	14	0	0

Fuente: Datos obtenidos de la tabulación de las encuestas realizada

Elaboración: Esthela García de M.

Los criterios de los encuestados se encuentran divididos pues el 57% afirman que los diferentes equipos de la institución como el didáctico o junta de profesores, siempre establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, Tratan de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlo, frente a un 43% que afirma que sólo a veces. El 71% dice que siempre llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. Mientras que el 29% dice que a veces. El 86% manifiesta que siempre coordinan las actividades de enseñanza aprendizaje que se proponen a los alumnos, frente al 14% que opinan que a veces.

Tabla 7.10

Pregunta 12

Orden	Los departamentos didácticos y sus acciones, promueven	SI		NO	
		f	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	7	100	0	0
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	7	100	0	0
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	71	2	29
D	Mantener actualizada la metodología	7	100	0	0
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento	7	100	0	0
F	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	7	100	0	0
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	7	100	0	0
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	7	100	0	0
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	71	2	29
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	7	100	0	0

Fuente: Datos obtenidos de la tabulación de las encuestas realizadas

Elaboración: Esthela García de M.

Los entrevistados, frente a la interrogante de las acciones que promueven o realizan los departamentos didácticos, se manifiestan de la siguiente manera: el 100% siempre promueve el Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, Formular

propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, Mantiene actualizada la metodología, Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento Colabora el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, Elabora una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

El 71 % dice que siempre Elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente y los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas, frente a un 29% que dicen que a veces.

Tabla 7.11

Pregunta 13.

Orden	La gestión pedagógica, fomenta la producción de Diagnósticos y Soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno	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 el entorno geográfico	7	100	0	0

Fuente: Datos obtenidos de la tabulación de las encuestas realizadas

Elaboración: Esthela García de M.

Cómo podemos darnos cuenta, el 100% de los directivos y gestores educativos tienen una respuesta afirmativa en el sentido. 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 el entorno geográfico

Tabla No. 7.12**Pregunta 14**

Orden	Material de Planificación Educativa desarrolla:	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de Procesos	3	43	4	57
B	Plan estratégico	7	100	0	0
C	Plan Operativo Anual	7	100	0	0
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	7	100	0	0

Fuente: Datos obtenidos de la tabulación de las encuestas realizadas

Elaboración: Esthela García de M.

El 100% de los encuetados afirma haber realizado: Plan estratégico, Plan Operativo Anual, Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes como materiales de planificación educativa. En lo que se refiere a la Reingeniería de procesos que es un término relativamente nuevo dentro del campo educativo, el 43% afirma que si la ha realizado y el 57% se manifiesta de forma negativa, en el uso de este recurso.

4.2.1 De los profesores

Tabla 8.

Ord	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 ordenes existentes	4	25	12	75	0	0
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	13	81	3	19	0	0
3	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje	11	69	5	31	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, porque es un producto de la participación colectiva donde se integran los docentes, estudiantes, familias, asociación padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	7	44	7	44	2	12
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	19	10	63	3	19
6	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje	9	56	5	31	2	13
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	14	88	2	12	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director o rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza	0	0	4	25	12	75
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0	6	38	10	62
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	3	19	4	25	9	56
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	9	56	6	38	1	6
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo	11	69	5	31	0	0
13	Los directivos tienen liderazgo y gestión en el área académica	10	63	5	31	1	6
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	9	56	7	44	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	13	81	3	19	0	0
16	Los valores predominantes en las decisiones de los directivos y profesores	10	62	6	38	0	0

Fuente: Datos obtenidos de la tabulación de las encuestas realizadas

Elaboración: Esthela García de M.

Analizando todas las respuestas de la encuesta aplicadas a los docentes, tenemos lo siguiente: ante la declaración sobre; si el rol del docente líder, se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes, el 25% dice que siempre y el 75% que a veces.

Si 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; el 81% dice que siempre y el 19% que a veces.

Si la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje el 69% dice que siempre y el 31% que a veces.

Si los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, porque es un producto de la participación colectiva donde se integran los docentes, estudiantes, familias, asociación padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, el 44% de los docentes contestan que siempre, el otro 44% que a veces y un 12 % manifiesta que nunca.

En el aspecto de si es que hay Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, en un 19% de los docentes afirmaron que siempre, el 63% que a veces y el 19% que nunca.

En cuanto si se hace Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje; el 56% manifiestan que siempre, el 31% que a veces y el 13% que nunca, lo que nos deja ver cierta diferencia de criterios que apunta a los métodos de enseñanza utilizado, y la toma de decisiones sobre los mismos.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante el 88% de los docentes contestan que siempre, mientras que el 12% manifiestan que se da a veces.

Ante la declaración de si se produce resistencia en los compañeros o director o rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 25% contesta que a veces. Y el 75% que nunca, lo que deja sobreentendido una relación hasta cierto punto tolerante entre los docentes y directivos.

Sobre si se siente poco integrado en la escuela y entre los compañeros, el 38% se pronuncia que a veces, mientras que el 62% dice que nunca, lo que demuestra también

que hay un conglomerado docente homogéneo, pero un porcentaje del mismo siente descontento en lo que se refiere a las relaciones de amistad dentro del cuerpo docente. Refiriéndose al criterio de, si existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, el 19% manifiesta que siempre, el 25% que a veces y el 56% dice que nunca. Los resultados de esta declaración demuestran que si bien es cierto el Rector mantiene una adecuada postura de liderazgo, existe todavía cierta resistencia con pocos de los compañeros.

Ante la declaración de si los docentes admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 56% admite que siempre, el 38% a veces y el 6% que nunca, como vemos las autoridades educativas gozan de una mayoritaria aprobación de su gestión dentro del plantel

Entre los docentes que se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo, el 69% dice que siempre, y el 31% afirma que a veces.

Sobre si Los directivos tienen liderazgo y gestión en el área académica, el 63% manifiesta que siempre y el 31% a veces y el 6% que nunca.

Ante la cuestión de si los docentes tienen liderazgo y gestión en el área académica, los docentes encuestados manifiestan que siempre en un 63%, a veces 31% y nunca el 6%.

Ante la cuestión de si los docentes, tienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, manifiestan lo siguiente: siempre un 56% a veces en un 44%

Con referencia a si se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia docentes y estudiantes; el 81% de los docentes dice que siempre, mientras que el 19% contesta que a veces.

En cuanto a si los valores son predominantes en las decisiones de los directivos y profesores, el 62% opina que siempre, frente al 38% que afirma que a veces.

Analizando el resultado de esta encuesta nos da la evidencia de que se realiza un buen liderazgo por parte de los directivos del plantel. Encuentro más bien un poco de respuestas no desfavorables del todo, si; en el plano personal con la figura del rector,

pero no tanto en su labor dentro de la dirección del plantel. También se nota un gran sentido de cooperación entre quienes conforman la comunidad educativa.

Sin embargo se manifiesta que la educación se transmite procurando insertar en los contenidos teóricos conceptuales, los ejes transversales, para inculcar valores en los estudiantes.

4.2.3 De los estudiantes

Tabla 9

Orden	DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
		f	%	F	%	f	%	f	%
1	El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	5	25	10	50	5	25	0	0
2	Las Autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	4	20	6	30	9	45	1	5
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	3	15	7	35	7	35	3	15
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	4	20	12	60	2	10	2	10
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	3	15	8	40	6	30	3	15
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar o comunitario	5	25	7	35	3	15	5	25
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	6	30	8	40	6	30	0	0
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción de los docentes	6	30	9	45	5	25	0	0
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	2	10	5	25	9	45	3	15
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	9	45	7	35	4	20	0	0
11	El profesor es quien decide qué se hace en esta clase	4	20	7	35	5	25	4	20
12	Se realizan trabajos (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	13	65	5	25	2	10	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	4	20	8	40	7	35	1	5
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	11	55	8	40	1	5	0	0

Fuente: Datos obtenidos de la tabulación de las encuestas realizadas

Elaboración: Esthela García de M.

Las respuestas de los estudiantes nos permiten apreciar el punto de vista que los estudiantes tienen de la gestión y liderazgo que observan en el plantel. Así tenemos que frente a la interrogante de que si el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; el 25% están totalmente de acuerdo, el 50% de acuerdo, el 25% en desacuerdo.

Si las Autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, el 20% de los alumnos manifiestan estar completamente de acuerdo, el 30% de acuerdo, el 45 en desacuerdo, y el 5% completamente en desacuerdo.

En el criterio de si el liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas es el que observan cotidianamente en el ambiente escolar, el 15% se expresa completamente de acuerdo, el 35% de acuerdo, el 35% en desacuerdo y el 15% completamente en desacuerdo.

Los alumnos frente a la afirmación de que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases dicen estar en un 20% completamente de acuerdo, un 60% de acuerdo, 10% en desacuerdo, y el 10% completamente en desacuerdo.

Mientras que en el criterio de si en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, el 15% dice estar completamente de acuerdo, el 40% de acuerdo, el 30% en desacuerdo,

Frente a la declaración de que si los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar o comunitario, el 25% dijeron estar totalmente de acuerdo, el 35% de acuerdo, el 15 % en desacuerdo y el 25% totalmente en desacuerdo. Lo que nos deja ver que los docentes ejercen poca motivación en la clase, con temas de valores y virtudes.

Contestando al criterio de si el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, vemos que el 30% dice estar completamente de acuerdo, el 40% de acuerdo y el 30% en desacuerdo, estos resultados confirman la declaración en un gran porcentaje.

En cuanto a si los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción de los docentes, el 30% de los

alumnos dice estar completamente de acuerdo, el 45% de acuerdo y un 25% se manifiesta en desacuerdo con este aspecto, lo que permite suponer que los docentes en gran medida procuran una clase de participación activa de los mismos.

En la cuestión de que si los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, los criterios están divididos, puesto el 10% se muestra completamente de acuerdo, el 25% de acuerdo, que sumando estos dos criterios arroja un considerable 35% que tienen la idea de que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, lo que pienso que puede redundar luego en el rendimiento de los estudiantes y la forma como le ven. Mientras que el 45% dice estar en desacuerdo y el 15% completamente en desacuerdo.

Sobre si en las clases, se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 45% estuvo completamente de acuerdo, el 35% de acuerdo y sólo el 20% en desacuerdo, lo que nos deja concluir que la metodología del docente, está siendo aceptada por un gran porcentaje de estudiantes.

Frente al criterio de que si es el profesor quien decide qué se hace en esta clase, el 20% dijeron estar en completo acuerdo, el 35% de acuerdo, el 45% en desacuerdo y el 15% completamente en desacuerdo. Lo que permite asegurar que un alto porcentaje de estudiantes dice que no solo el docente es quien decide en clase. Esta declaración completa la anterior con respecto del punto de vista de los alumnos sobre el desempeño docente.

Con respecto a si se realizan trabajos (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, el 65% de alumnos dice estar completamente de acuerdo. El 25% de acuerdo y el 10% en desacuerdo.

Los alumnos en la declaración de que si piensan que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas completamente de acuerdo dijeron un 20% de acuerdo el 40% en desacuerdo el 35% y completamente en desacuerdo el 5%

Con respecto a su apreciación sobre si la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, el 55% de los alumnos afirmaron estar completamente de acuerdo, el 40% de acuerdo y el 5% en desacuerdo.

Las respuestas de los alumnos nos dejan ver que pese a que existe un trabajo preocupado de los docentes, desde el punto de vista de los alumnos, existen todavía algunas falencias de comunicación y trabajo conjunto entre alumnos y autoridades del plantel. También se puede constatar un nivel no óptimo de liderazgo en las autoridades frente a los estudiantes, así como en lo que se refiere a la práctica de valores dentro del plantel.

4.2.4 De los Padres de Familia

Tabla 10

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1	Las autoridades del plantel promueven en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	10	67	5	33	0	0
2	El rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia o representabas	6	40	9	60	0	0
3	Las autoridades educativas muestran una actitud amable y de cooperación con el padre de familia y representante.	10	67	5	33	0	0
4	Los docentes se interesan y escuchan las inquietudes de los padres de familia o representantes a cerca del desenvolvimiento de sus hijos o representados	10	67	5	33	0	0
5	Las autoridades y personal docente promueven la educación integral de sus hijos o representados en aspectos psicológicos, de salud y el fomento de valores	7	47	8	53	0	0
6	El docente comunica a los padres de familia o representantes sobre el desarrollo de las actividades curriculares y académicas durante el año lectivos	9	60	6	40	0	0
7	Las autoridades mantienen una comunicación constante con los padres de familia o representantes de los estudiantes	8	53	6	40	1	7
8	Las autoridades promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes, y estudiantes	9	60	6	40	0	0
9	Los maestros demuestran un comportamiento basado en la ética y la moral en su accionar	7	47	6	40	2	13
10	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	7	47	7	47	1	7

Fuente: Datos obtenidos de la tabulación de las encuestas realizadas

Elaboración: Esthela García de M.

Ante la declaración de que si las autoridades del plantel promueven en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, el 67% de los padres de familia dice que siempre, el 33% que a veces.

El 40% de los padres de familia encuestados, dice que siempre el rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia o representabas y el 60% manifiesta que a veces.

En la cuestión de que si las autoridades educativas muestran una actitud amable y de cooperación con el padre de familia y representante; el 67% afirma que esta categoría se presenta siempre, y el 33% que a veces.

La opinión de los padres de familia acerca de que si los docentes se interesan y escuchan las inquietudes de los padres de familia o representantes a cerca del desenvolvimiento de sus hijos o representados, se pronuncian de la siguiente manera: el 67% afirma dice que siempre, y el 33% que a veces.

Con respecto a que si las autoridades y personal docente promueven la educación integral de sus hijos o representados en aspectos psicológicos, de salud y el fomento de valores, el 47% de padres de familia afirma que siempre, mientras que el 53% afirma que a veces, lo que nos deja claro que existen criterios divididos a este respecto. Frente a la cuestión de que si el docente comunica a los padres de familia o representantes sobre el desarrollo de las actividades curriculares y académicas durante el año lectivos, el 60% de padres de familia dice que siempre, mientras que el 40% que a veces.

Si las autoridades mantienen una comunicación constante con los padres de familia o representantes de los estudiantes, los encuestados se manifiestan de la siguiente manera; el 53% dicen que siempre, el 40% que a veces. Y el 7% afirma que nunca. Lo que deja ver que la comunicación entre las autoridades y representantes, no es óptima, pues hay un leve porcentaje de padres de familia que no está conforme con esto.

Si las autoridades promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes, y estudiantes, el 60% de encuestados dice que esta se da siempre, mientras que el 40% dice que a veces.

En lo que se refiere a si los maestros demuestran un comportamiento basado en la ética y la moral en su accionar existen puntos de vista divididos, pues el 47% que es menos de la mitad de los encuestados, dice que siempre, pero el 40% manifiesta que a veces, pero el 13% afirma que esto no se da nunca, lo que considero que es un porcentaje considerable, dentro de la muestra de encuestados quienes opinan la actuación de los docentes no es la mejor dentro del platel

En el aspecto de que si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, también hay un preocupante 7% que afirma que nunca se da esta situación, frente a un 47% que dice que a veces y un 47% que afirma que siempre. Pero estos dos puntos de vista representan cada uno, menos de la mitad de los encuestados.

Existen opiniones divididas entre la muestra de padres de familia acerca de su punto de vista sobre el liderazgo que las autoridades ejercen en el plantel donde se educan sus hijos. Sin embargo se puede notar también que existen también porcentajes similares, en las opiniones que se refieren a la relación que existe entre el docente y los padres de familia.

4.2.5 Matriz de la Entrevista a Directivos

Tabla 11

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

Los resultados de la entrevista nos dejan ver que la dirección del centro educativo está formada por profesionales de la educación, entregados al servicio del plantel, con una idea clara y consciente de la labor que desempeña como líderes del mismo, pues todas las preguntas de la entrevista fueron contestadas en forma positiva en un 100%. .

4.2.6 Matriz de Problemática

Problemas observados	Causa	Efectos
Problema 1. Poca innovación de técnicas y procedimientos de enseñanza	Estancamiento en contenidos	Baja calidad de la enseñanza en ciertas asignaturas
	Falta de innovación	Clases monótonas
	Falta de compromiso con la institución	Decisiones mediocres
Problema 2. La presencia de desacuerdos en la toma de decisiones, entre los docentes y el director	Falta de comunicación	Diferencias entre compañeros
	Trabajo docente desmotivado	Bajo nivel de enseñanza
	Falta de acuerdos en toma de decisiones	Problemas sin solucionar
Problema 3. Falta de comunicación entre el directivos y los padres de familia	Padres de familia despreocupados	Alumnos desatendidos por parte de los padres y representantes
	Falta de comunicación	Padres o representantes desvinculados de las actividades educativas
	Autoridades no toman en cuenta opiniones de los padres de familia	Falta de diálogo y consenso en la toma de decisiones

5. DISCUSIÓN

El Colegio Roberto Rodas es una institución que poco a poco ha ido ganando importancia dentro de la comunidad azogueña. El cuerpo docente que lo constituye y cómo podemos observar está formado por personas con grandes capacidades profesionales aplicadas a su desempeño diario en el campo educativo.

Con el resultado de las encuestas a los Directivos, jefes de área y gestores educativas Tenemos un alto grado de responsabilidad en las tareas y la relación que perciben con los demás miembros de la comunidad educativa. Según estos directivos, el tamaño de la institución se mide no por el número de personas que lo integran (29%) sino por los resultados de la organización (71%) que está contemplada en las normas y manual de comportamiento

Quienes conforman el cuerpo directivo del plantel mantienen buenas relaciones de trabajo y consenso fomentando el respeto en la toma de decisiones. El director es oportuno en el momento de delegar responsabilidades en los conflictos que precisan de propuestas de solución.

El liderazgo que ejercen las autoridades siempre está encaminado a mejorar o promover la excelencia académica, (100%) mediante capacitaciones continuas, (100%) trabajo en equipo, (100%) Con el desarrollo profesional de los docentes (86%) Promueve la participación de los padres de familia en la toma de decisiones. (57%) Estas dos categorías suponen un leve grado de discrepancia en lo que respecta al liderazgo de las autoridades, pero no en una forma dramática, pues los porcentajes restantes de cada criterio se ubican en la opinión de que todas estas categorías se promueven a veces.

En el aspecto de las habilidades de liderazgo y según los directivos; además de ser innatas (a veces 86%, nunca 14%) Opinan que se promueven más por la capacitación que combina práctica, teoría, reflexión (siempre 86%, a veces 14%) o que también se adquieren a partir de las experiencias también (a veces 86%, nunca 14%) Sin embargo

consideran que dichas habilidades se logran estudiando teorías sobre liderazgo o desarrollando estudios de gerencia. (43% siempre, 43% a veces, 14% nunca) y que se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, (14% siempre, 86% a veces)

Para mejorar el desempeño y progreso escolar las autoridades coinciden en que se usa la información y resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, para así poder conocer lo que falta mejorar, (siempre 86%, a veces 14%) así como con la existencia de ambientes cordiales de convivencia y trabajo. (Siempre 86%, a veces 14%) También y en menor grado (71% siempre, 29% a veces) se considera mejorar los mecanismos de control y en menor frecuencia todavía (siempre 29% a veces 57% nunca 14%) opinan que se deben tomar en consideración la disminución del número de estudiantes.

Los organismos que integran la institución como son: dirección, técnica, de gestión trabajan en forma conjunta para coordinar acciones y emprendimientos en beneficio del plantel, existe un consenso en el desempeño académico orientado al beneficio de los estudiantes y la comunidad educativa en general.

Las actividades del equipo educativo, didáctico, como junta de profesores desempeñan un papel importante en el desarrollo académico del estudiantado, pues mediante evaluaciones constantes se da un seguimiento global de grupo de alumnos sus características, cualidades, habilidades y deficiencias. Emprende acciones para coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje que se propone a los estudiantes. En menor grado se llevan a cabo actividades para mejorar la convivencia del grupo, cuando surgen conflictos o en la búsqueda de medidas para resolver situaciones conflictivas.

Los directivos manifiestan una posición firme y positiva en la labor que realizan los departamentos didácticos quienes se encargan de organizar las enseñanzas de las asignaturas, formular propuestas para la elaboración de proyectos y programación de

la institución, orientar las programaciones didácticas, actualizar la metodología en la medida de las posibilidades y capacidades del personal docente, promover la investigación educativa proponiendo actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaborar con los diferentes departamentos cuando se presentan problemas de aprendizaje, están pendientes de la elaboración y el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Existe una buena comunicación con los directivos cuando se trata de formular propuestas. Los departamentos didácticos, según la óptica de los directivos mantiene actualizada la metodología.

En el aspecto de la gestión pedagógica, existe una unanimidad de criterios en el sentido de que siempre se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad de potencialidades de la comunidad y el entorno social donde se desarrolla el plantel educativo.

En lo que están también mayoritariamente de acuerdo (100 %) los directivos es en el sentido de que siempre el material de planificación educativa se basa en el plan estratégico, POA o en proyectos de capacitaciones dirigidos a directivos y docentes. Pero es poco frecuente (no en un 57%) la práctica de la Reingeniería de Procesos, por ser un término nuevo que necesita ser socializado

De acuerdo a las contestaciones entregadas por los directivos del plantel es posible darse cuenta que es una institución sólida con un liderazgo firme en el desempeño normal de las actividades y en el empeño de sacar el plantel adelante.

Desde el punto de vista de los docentes la realidad y la apreciación del liderazgo de las autoridades dista un poco, pues se pueden observar cierta inconformidad para con el trabajo y liderazgo de las autoridades, así tenemos por ejemplo su opinión acerca del rol de docente líder, que lo define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes. El criterio mayoritario está también en el aspecto de que el liderazgo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de

innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

La gerencia educativa promueve en gran medida en los padres, representante y la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

En lo que se refiere a que si los directivos docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes familias asociación civil, padres, representantes , consejo comunal con el fin de materializar y desarrollar metas del centro educativo, encontramos criterios divididos, la mitad de los encuestados dice que siempre y la otra mitad dice que a veces nada más, aquí podemos apreciar ya una diferencia de criterios desde el punto de vista docente.

Los docentes sienten también un poco resistencia por parte de los padres de familia cuando se intentan aplicar nuevos métodos de enseñanza, pero están de acuerdo con el trabajo en equipo para tomar decisiones cuando intentan desarrollar nuevos métodos enfocados siempre en los valores como ejes transversales del aprendizaje, con lo que se procura llegar al estudiante con una educación integral, para lo que se sienten apoyados por el cuerpo docente y directivos del plantel. Sin embargo de ello se puede notar la presencia de docentes que se dicen sentirse poco integrados entre el grupo de compañeros, pero no para llegar al caso de desacuerdos graves que se hayan producido por diferencias de criterios. Es por esto que la mayoría de los docentes entrevistados dice que el rector lleva un buen liderazgo en el plantel, lo que les compromete con las decisiones tomadas por él. Pues cada jefe o gestor educativo tiene también su espacio de liderazgo, aunque una minoría considerable manifiesta que éste aspecto no se da siempre sino a veces. El liderazgo del director sobre el campo administrativo tiene también ciertas reservas desde el punto de vista docente, con criterios divididos pero sin llegar a frecuencias preocupantes.

En lo que se refiere al liderazgo ejercido por las autoridades en las actividades deportivas, sociales, culturales se procura que estén integrados todos los componentes de la comunidad educativa, con una coincidencia superior de criterios.

Y para terminar nuestro análisis de las encuestas de los docentes, éstos manifiestan en un 62% que los valores siempre predominan en las decisiones de los directivos, frente a un 38 % que opina que esto se da sólo a veces. lo que nos deja ver un cierto grado de escepticismo por parte de los docentes, en la práctica de valores por parte de los directivos, situación que puede estar dando debido a diferencias individuales que se suelen dar entre los docentes y las autoridades del plantel.

El criterio de los Estudiantes es diferente al de los docentes con respecto al liderazgo que se manifiesta por parte de las autoridades del plantel, puede ser por motivos de la edad en la que se encuentran, a veces de desconocimiento de las actividades de los directivos del plantel.

Así por ejemplo tenemos que la mitad de los alumnos encuestados afirman que sólo a veces el director toma en cuenta la opinión de docentes y alumnos, en similar frecuencia de criterios manifiestan que los directivos escuchan los problemas de los estudiantes, manteniendo un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas, que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.

Dentro del ámbito de las estrategias didácticas usadas por los docentes, desde la óptica dicente, la mayoría de los alumnos (60%) dice estar de acuerdo con que rara vez se llevan a cabo ideas nuevas, mientras que una leve mayoría (30%) se pronuncian estar en desacuerdo con el hecho de que existe trato igualitario entre todos los alumnos al esperar que todos cumplan las tareas de la misma forma, pues si se da cierta libertad en el desempeño dicente. También existe opiniones casi parejas y divididas sobre el tipo de motivación que dan los docentes al iniciar las clases, pero un considerable porcentaje (40%) están de acuerdo con que el profesor propone actividades innovadoras para que el alumno las desarrolle, poniendo en práctica también la participación e interacción docente/alumnos

Un porcentaje también mayor (45%) está en desacuerdo con el criterio de que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, aspecto que nos da a entender que la relación entre el alumno y el profesor es buena, pues permiten que los

alumnos se expresen sus opiniones en clase, y realicen trabajo en equipo con la dirección e instrucciones claras del profesor.

En el plano del liderazgo que los alumnos pueden observar o presenciar por parte de los directivos el 40% del estudiante dicen estar de acuerdo con la percepción de que los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, mientras que un 35% dice estar en desacuerdo con este criterio.

Pero el más de la mitad de los alumnos encuestados se pronuncia totalmente de acuerdo con que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Siendo que el papel del padre de familia o representante es un factor indispensable en las actividades académicas de un plantel, es necesario conocer las opiniones de éstos sobre el papel que ejercen los docentes y directivos de la institución en el plano del ejercicio y puesta en práctica del liderazgo y los valores.

Los padres de familia encuestados han sabido manifestarse de forma positiva frente al trabajo docente en beneficio de sus hijos o representados. Y se han pronunciado mayoritariamente (67 %) de acuerdo con los criterios de que autoridades en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Manifiestan que a veces (60 %) El rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia o representados. Pero concuerdan en que siempre (67%) Las autoridades educativas muestran una actitud amable y de cooperación con el padre de familia y representante. También siempre (67%) los docentes se interesan y escuchan las inquietudes de los padres de familia o representantes a cerca del desenvolvimiento de sus hijos o representados

Los representantes se pronuncian en que a veces (53%) Las autoridades y personal docente promueven la educación integral de sus hijos o representados en aspectos psicológicos, de salud y el fomento de valores, lo que nos deja ver aquí ya un leve distanciamiento de las relaciones con los docentes en este aspecto. El docente

comunica a los padres de familia o representantes sobre el desarrollo de las actividades curriculares y académicas durante el año lectivo, Las autoridades mantienen una comunicación constante con los padres de familia o representantes de los estudiantes Las autoridades promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes, y estudiantes. Los maestros demuestran un comportamiento basado en la ética y la moral en su accionar Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

Como conclusiones de todo este trabajo podemos resaltar que hemos conocido, aspectos y fundamentos teóricos, que rodean el liderazgo educativo, aplicados a la institución. Se ha podido descubrir una actitud crítica para seleccionar y procesar información valiosa sobre gestión, liderazgo y valores y la importancia que su correcta aplicación tiene dentro de toda tarea humana no solo educativa, sino en todos los campos en donde el hombre obligadamente interactúa con otras personas.

- El director es oportuno en el momento de delegar responsabilidades en los conflictos que precisan de propuestas de solución.
- los equipos de trabajo están bajo la tutela o responsabilidad de los coordinadores de área quienes, realizan un trabajo en cooperación con los demás integrantes de cada área de trabajo
- Se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad de potencialidades de la comunidad y el entorno
- No se pone en práctica la reingeniería de Procesos, como estrategia de mejoramiento académico
- El liderazgo de las autoridades es cuestionado por los docentes en el momento de la toma de decisiones para la solución de problemas.
- Hay docentes que no se sienten integrados en grupo de compañeros docentes y que se cuestionan entre ellos el ejercicio de los valores en la vida diaria.
- Algunos padres de familia que se resisten a cambios nuevos o estrategias innovadoras en el sistema de enseñanza aprendizaje.
- Los padres de familia sienten que sus opiniones no son escuchadas por las autoridades. pero la institución, sus líderes y autoridades, brindan la apertura para la participación de los padres de familia. mediante actividades conjuntas.
- Se aprecia descontento entre los estudiantes en lo que se refiere a que los docentes y autoridades del plantel a veces no escuchan los problemas de los estudiantes.

- Los alumnos sienten que las clases no son motivadoras, pocas veces innovadoras.
- La mayor parte de los padres de familia mediante sus respuestas, demuestra que tiene confianza en la institución donde se educan sus hijos o representados,
- Los padres de familia no mantienen una comunicación eficiente con las autoridades del plantel y existe un leve porcentaje (13%) que opinan que los maestros no demuestran un comportamiento basado en la ética y la moral
- Los padres de familia sienten la necesidad de que cuando se trate de buscar alternativas de solución, su voz también es escuchada, esperan un poco más de integración que se tome un poco más en cuenta sus opiniones, que se escuchen sus inquietudes.

6.2 Recomendaciones

- La institución tiene una responsabilidad compartida con una fuerte base en la gestión y liderazgo, de la que depende para lograr gran parte de los objetivos propuestos.
- Una institución educativa debe ser un compendio de voluntades que cuando están vinculadas bajo un norte claro, pueden marchar de forma eficiente, para sacar adelante el único producto válido de esta empresa como es el de formar seres humanos dotados de virtudes y valores; armados para enfrentar el reto de una sociedad cambiante e influyente, en todos los aspectos de la actividad humana. La educación pretende formar personas preparadas para la vida, que gocen de los derechos que les da la libertad y la practica consciente de valores y virtudes cualidades de un buen líder.
- Directivos, gestores educativos y docentes, deben responder a su función de formadores con criterios de gerencia estratégica y liderazgo de servicio. Por lo que recomendamos la aplicación de procesos de gestión estratégica en las instituciones, aportando a la formación del campo gerencial de directivos y profesores.

- Se recomienda también favorecer procesos de liderazgo de servicio de los docentes como equipo de trabajo para alcanzar las metas de la institución y estar a la altura de la misión y visión planteada en el plan estratégico.
- Desarrollar acciones educativas de reflexión y planificación con la participación activa de los integrantes de la comunidad educativa. y las organizaciones sociales del entorno para profundizar la integración escuela-comunidad con un liderazgo directivo y efectivo.
- Las autoridades deben fomentar la integración, el diálogo y la convivencia entre el personal docente, para que ninguno se sienta aislado.
- Procurar tomar más en consideración los aportes tanto de padres de familia y representantes, como de alumnos en la toma de decisiones importantes del plantel
- Mantener un diálogo constante sobre desarrollo pedagógico de los alumnos,
- Introducir en la metodología y estrategias educativas, nuevas formas del desarrollo del aprendizaje, procurando innovar las clases, para lograr una mejor asimilación por parte de los estudiantes.
- Las autoridades como docentes del plantel deben cuidar y fomentar la práctica de valores, ética y moral dentro del plantel, para constituirse en ejemplos de vida frente a la comunidad educativa.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO Y DOCENTE EN EL COLEGIO NACIONAL “ROBERTO RODAS” DE LA CIUDAD DE AZOGUES.

7.2 JUSTIFICACIÓN

De acuerdo al resultado de las encuestas, es posible evidenciar que existe liderazgo pero débil dentro del aspecto del diálogo la comunicación y la toma de decisiones institucionales consensuadas, pero sobre todo desde el punto de vista de alumnos y padres de familia vinculados con el plantel, consideramos que es debido a la falta de dinamismo y funcionamiento rutinario, sin mucha innovación ni evaluación por parte de los directivos.

Existe un comienzo constante de iniciativas que no son evaluadas, a veces no se cristalizan, no hay suficiente comunicación ni retroalimentación sobre las labores. Mientras que permanece un cierto grado de inconformidad en lo que se refiere a los espacios de comunicación que el rector o los directivos brindan, tanto a los alumnos como a los padres de familia, para que éstos puedan ejercer algún tipo de opinión, sobre todo frente a problemas que requieren soluciones conjuntas.

7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

7.3.1 Objetivo general.-

Aplicar estrategias gerenciales para el mejoramiento del liderazgo de directivos y docentes en el colegio “Nacional Roberto Rodas” de la ciudad de Azogues

7.3.2 Objetivos específicos

- ❖ Diagnosticar las necesidades del Colegio Roberto Rodas para mejorar el liderazgo de directivos y docentes

- ❖ Planificar estrategias gerenciales para mejorar el liderazgo de directivos y docentes
- ❖ Ejecutar estrategias gerenciales para mejorar el liderazgo de directivos y docentes
- ❖ Evaluar el plan de estrategias gerenciales aplicadas para mejorar el liderazgo de directivos y docentes
- ❖ Conseguir un incremento en los espacios de comunicación entre directivos, docentes y padres de familia

7.4 ACTIVIDADES

- ❖ **Conferencias de formación y promoción.-** dirigidas para participantes, docentes, directivos, representantes de la comunidad y de los padres de familia, con la realización de cinco eventos con un tema específico por cada uno, en los que se incluya la presentación de la Institución, su función social así como la importancia de la cultura gerencial y el liderazgo dentro de la institución que se proyecta como ente de influencia social. Se sensibilizará a los participantes con orientaciones y diálogos orientados al realce de la Institución, su función social y la importancia de una cultura gerencial de liderazgo para el desarrollo de la Institución educativa.

- ❖ **Fomentos de asesorías técnicas – educativas,** con la finalidad de elaboración de elaborar y formular proyectos sociales y educativos para ampliar las posibilidades pedagógicas y se fortalece la cultura gerencial del liderazgo. con el aporte de especialistas y facilitadores.

Esta actividad está orientada al desarrollo de una propuesta formal para asesorar la elaboración y formulación de proyectos sociales y educativos, aprovechando las capacidades de los facilitadores y la capacitación de los mismos como oferta técnica educativa encaminada a los beneficiarios de la institución educativa, como son los alumnos del plantel y de otras instituciones educativas, grupos sociales con rango de influencia dentro del plantel, que necesitan orientación como consejos comunales, organizaciones juveniles de vecinos, entre otros .

Siempre en el marco de fortalecer la cultura gerencial de liderazgo ante la comunidad.

❖ **Actividades de vinculación colegio-comunidad**

Que permitan el acercamiento de los sectores sociales y la institución, incentivando la cultura gerencial del liderazgo, destacando la importancia del centro educativo dentro de un conglomerado social.

Se realizarán encuentros entre actores sociales de la comunidad que es objetivo del proyecto de mejora, para incentivar la cultura gerencial de liderazgo entre los asistentes.

❖ **Elaboración de un folleto informativo institucional**

Se realizaría para el personal de la institución, directivos de otras instituciones, representantes de la comunidad, padres de familia, autoridades del Ministerio de Educación, Cultura y deportes., orientado siempre a la función de la cultura gerencial del liderazgo de servicio social y la importancia del plantel

Elaboración y difusión de un tríptico donde contempla toda la propuesta y objetivos del proyecto, a ser entregado a todos los participantes y a la sociedad que rodea e influye en el establecimiento a si como a los organismos gubernamentales sectoriales y locales.

❖ **Crear espacios de comunicación y diálogo**

Entre los que forman parte de la comunidad educativa, alumnos y padres de familia para que tengan un espacio donde sus inquietudes sean atendidas opiniones sean escuchadas en la toma de decisiones encaminadas a la solución de los problemas. Establecer criterios de participación de los padres de familia

7.4 LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

Este proyecto de Mejora para el mejoramiento del liderazgo directivo y docente en el Colegio Nacional "Roberto Rodas" de la Ciudad De Azogues, tendrá aplicación entre el mes de enero hasta julio del 2012, con la participación activa de los docentes, directivos, facilitadores, padres de familia, con sus valiosos aportes, opiniones e

ideas, tomando en cuenta su capacidad y formación, pero como actores importantes dentro del proceso

7.5 POBLACIÓN OBJETIVO

Directivos y autoridades

Personal Docente

Estudiantes

Padres de familia

Organizaciones sociales del Entorno

7.6 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Se contará con el recurso humano necesario de directivos docentes facilitadores capacitados para poner en práctica las actividades; técnicos docentes, diseñadores y editores

En lo que se refiere a los recursos tecnológicos éstos serán necesarios como complemento del trabajo a realizarse, pueden ser computadoras, medios audiovisuales, tecnología de imprenta y diseño. Figura

Los recursos materiales están ligados como los tecnológicos; a las necesidades de la propuesta, pueden ser material audiovisual, documentos impresos, textos de apoyo.

El recurso físico podría establecerse dentro del mismo plantel, podría ser un aula adaptada a las capacidades físicas requeridas.

Los recursos económicos se obtendrán de las contribuciones que se obtengan por intermedio de la comunidad educativa.

7.7 PRESUPUESTO

El presupuesto está basado sólo en estimaciones, dado que es un proyecto que apenas se está elaborando

RECURSOS		
MATERIALES	Cantidad	Valor
Hojas de papel A4	1000	\$10,00
Lápices	20	\$4,00
Copias	100	\$2,00
Libros y textos de apoyo	4	\$50,00
Suministros para las computadoras		\$50,00
	Total parcial	\$126,00

FINANCIAMIENTO: Mediante partida presupuestaria dispuesta par suministros de Oficina y departamentos.

HUMANOS	Valor por hora	No. de horas	Costo final
Facilitador, expositor técnico especialista en informática y computación	10,00	10	\$100,00
Facilitador, expositor especialista en técnicas pedagógicas aplicadas a las nuevas tecnología	10,00	10	\$100,00
Refrigerio			\$50,00
		Total parcial	\$250,00

FINANCIAMIENTO: mediante cuotas personales de los docentes con la facultad de Descontar en el rol de pagos

TECNOLÓGICOS	Valor al mes	Meses	Costo final
Control y mantenimiento de equipos, computadores hardware, software	\$50,00	10	\$500,00
Servicio técnico de internet	\$30,00	10	\$300,00
Pago de servicio de red inalámbrica	\$30,00	12	\$360,00
		Total Parcial	\$1160,00

FINANCIAMIENTO: Gestión conseguida por las gestiones Autoridades del Establecimiento con Instancias Gubernamentales locales.

COSTOS TOTALES

TOTAL DE RECURSOS MATERIALES	\$126,00
TOTAL EN RECURSOS HUMANOS	\$250,00
TOTAL EN RECURSOS TECNOLÓGICOS	\$1160,00
TOTAL	\$1536,00

7.9 CRONOGRAMA

APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO Y DOCENTE EN EL COLEGIO NACIONAL "ROBERTO RODAS" DE LA CIUDAD DE AZOGUES. enero – julio del 2012								
<i>MESES</i>	<i>ACTIVIDADES</i>	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
	Conferencias de formación y promoción.							
	Fomentos de asesorías técnicas – educativas							
	Actividades de vinculación colegio-comunidad							
	Elaboración de un folleto informativo institucional							
	Creación de espacios de comunicación							
	Difusión del folleto informativo							
	Evaluación de la propuesta de Mejora							

8. BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, Ezequiel, Ed. Humnaitas. Bs. As. Argentina. (1989), Portal de la educación inicial. La gestión educativa. en línea: [:http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.asp](http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.asp) (consultado 10 -11-2010)
- Cara y ceca. G. Frigerio, M. Poggi, y otras. Ed. Troquel. Bs.As. Argentina.(1992)
Portal de la educación inicial. La gestión educativa. En línea: en [:http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.asp](http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.asp) (consultado 3 -01-2011)
- Carrión Marolo, Juan, INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, (2010) en línea <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm> (consultado 8 -2-2011)
- Cortés Lutz G. La administración educacional y gestión educacional (2010). en línea: <http://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges.shtml> (Consultado 2 -4-2011)
- Días, Mota, Tobar, Gestión y Tecnología, Portal de: UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMON RODRIGUEZ, EXTENSION PUERTO CABELLO: MENCION RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS (2008) en línea <http://johanatov.blogspot.es/> (consultado 8 -2-2011)
- Fuentes, Marcelo. Liderazgo pedagógico. Educar Argentina (2008) en línea <http://www.educar-argentina.com.ar/AGO2005/educ101.htm> (consultado 24-2-2011)
- GUILLÉN PARRA Manuel, ÉTICA DE LAS ORGANIZACIONES, (2008) Pearson. Prentice Hall, España
- Koontz, Harold y Wehrich Heinz, (1998), Administración una prospectiva global. Editorial McGraw-Hill, 11ª. edición, México.
- Landolfi Hugo, Etimología de la palabra líder (2008) en línea <http://www.sabiduria.com/liderazgo/etimologia-de-la-palabra-lider/> (consultado 28-12-2010)

- Lorenzo, Manuel. Gestión Estratégica. (2007) Portal de contenidos e información INFODEV INCUBATOR SUPORT CENTER. en <http://www.idisc.net/en/Publication.336.html> (consultado 2 -4-2011)
- Oñoro Martínez, Roberto , [ENSAYOS DE GERENCIA SOCIAL OTRA GERENCIA ES POSIBLE](#), [BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales](#) (2009) en línea

<http://www.eumed.net/libros/2007c/315/gestion%20gerencial.htm>
(consultado 23 -2-2011)
- P.Kotter, John. Liderazgo diferente de gestión (2009) Portal: Pensamiento imaginativo, en línea:
<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/755861/Lo-que-de-verdad-hacen-los-lideres.html> (consultado 22 -3 – 2011)
- Parra, Julio Alexander. “ Estrategias Gerenciales para el Mejoramiento del Liderazgo en el Centro de educación Básica para adultos” (2009)Portal de documentos temáticos, de consulta, en línea:
<http://www.slideshare.net/japarram/estrategias-gerenciales-para-el-mejoramiento-del-liderazgo-directivo-y-docente-en-el-centro-de-educacion-basica-de-adultos-ceba-los-curos-3614389> (consultado 16-12-2009)
- Quiroga, J. . Consultoría técnica, en línea: (2009)
<http://www.scribd.com/doc/13222252/Capitulo-7-Conceptos-basicos-de-gestion>
(Consultado 3-12-2010)
- Ramos Paulina , “Valores familiares” (2009) EduMéxico en línea :
http://www.edumexico.net/Familia/VALORES/val_familiares.htm (consultado 18-3-2011)
- Restrepo González, Guillermo “ El Concepto y Alcance de la Gestión Tecnológica” en línea
http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html
(Consultado 2 -11-2010)
- Toranzos, Lilia revista Iberoamericana de Educación, No. 10, (2008) en línea
<http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.htm> (consultado 3 -11-2010)

- Vecino Pico, Jose Manuel GESTIÓN POR COMPETENCIAS (04-2007), en línea <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-de-la-gestion-del-desempeno.htm> (consultado 4 -2-2011)
- Vega Pimentel, Marina Enriqueta. “Los valores en la familia” (2010) en línea <http://www.pnlnet.com/chasq/a/16506> (consultado 20-06-2011)

Web de consulta:

- Gestión y administración, Web temática en línea <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-dministrativa.html>
(Consultado 8 -2-2011)

9. APÉNDICES

APÉNDICE 1

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia..... Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

- a. El número de miembros en la institución ()

b. Los resultados obtenidos en la institución ()

c. El valor y tiempo empleados en la institución ()

d. Otros (especifique)

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

SI () NO ()

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

a) Director ()

b) Rector ()

c) Consejo Directivo ()

9. 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 ()

10. 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	T ratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer			

	las medidas oportunas para resolverlos			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

La pregunta 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.

APÉNDICE 2.

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS:

Rector Vicerrector

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

APÉNDICE 3

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 responde, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia..... Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje			

agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para 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.			

APÉNDICE 4

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:

Sr. Padre de familia o representante:

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento donde estudia su hijo (representado).....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia..... Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

	DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	Las autoridades del plantel promueven en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
2	El Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia o representantes			
3	Las Autoridades educativas muestran una actitud amable y de cooperación con al padre de familia o representante			
4	Los docentes se interesan y escuchan las inquietudes de los padres de familia o representantes, acerca del desenvolvimiento de sus hijos o representados			
5	Las Autoridades y personal docente promueven la educación integral de sus hijos o representados, en aspectos psicológicos, de salud y el fomento de valores.			
6	El docente comunica a los padres de familia o representados sobre el desarrollo de las actividades curriculares y académicas, durante el año lectivo			
7	Las autoridades mantienen una comunicación constante con los padres de familia o representantes de los estudiantes			
8	Las Autoridades promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes			
9	. Los maestros demuestran un comportamiento basado en la ética y la moral en su accionar			
10	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

APENDICE 5

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia..... Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ()

b. Fisco misional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de				

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

APÉNDICE 6

FOTOGRAFÍA DE LA ENTRADA PRINCIPAL DEL COLEGIO “ROBERTO RODAS”



FOTOGRAFÍA DEL ÚNICO PATIO INTERIOR DEL PLANTEL



PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO



ALUMNADO DEL PLANTEL



APÉNDICE 7 ACTA DE COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

ACTA DE COMPROMISO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
"GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES, EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO NACIONAL
ROBERTO RODAS DE LA CIUDAD DE AZOGUES".

ENTRE: EL LCDO. DANIEL PESÁNTEZ PALACIOS; RECTOR DEL ESTABLECIMIENTO Y LA LCDA.
ESTHELA GARCÍA DE MENDEZ; ALUMNA DEL TERCER CICLO DE LA MAESTRÍA DE GESTIÓN Y
LIDERAZGO EDUCACIONAL, DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA .

Quienes Suscriben en unidad de acto, Lcdo. Daniel Pesántez Palacios, en calidad de Rector Titular del Colegio Nacional Roberto Rodas de la Ciudad de Azogues, y la Lcda. Esthela García de Méndez; Alumna del tercer ciclo de La Maestría en Gestión Y Liderazgo Educativo, de la Universidad Técnica Particular de Loja. Hemos acordado celebrar la presente Acta de Compromiso que contempla los siguientes aspectos:

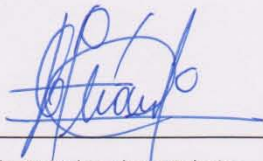
- a) Por un lado La Autoridad del establecimiento:
 - a. Prestará las facilidades para que la Lcda. pueda realizar la investigación,
 - b. Promoverá dentro de la comunidad educativa, (Autoridades, Docentes, padres de familia, alumnos) la colaboración necesaria para dicha investigación.
 - c. Permitirá la realización de la selección de la muestra representativa de la población, tanto de autoridades, docentes, padres de familia y alumnos, que serán parte de la investigación. misma que estará conformada de la siguiente manera: Rector, Vicerrector, jefes de Área, 20 (veinte) docentes, 15 (quince) padres de familia, 20 (veinte) alumnos
 - d. Permitirá la aplicación de encuestas y entrevistas a los integrantes de la muestra seleccionada. mismas que versarán, sobre el tema **"GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO NACIONAL ROBERTO RODAS DE LA CIUDAD DE AZOGUES"** .
 - e. Conocerá el contenido de las encuestas y entrevistas, antes de que sean aplicadas.
 - f. Tendrá la posibilidad de realizar observaciones y sugerencias durante el desarrollo de la investigación, encaminadas a mantener el normal desempeño de las funciones docente y directivas del establecimiento. sin que ello altere o afecte el resultado de la investigación.

b) Por otro lado, la Lcda. Esthela García:

- a. Tendrá la observancia necesaria de las leyes y reglamentos que rigen el establecimiento, dentro de un ámbito de respeto a todos los integrantes de la Comunidad educativa
- b. Mantendrá una conducta ética y moral, durante el desarrollo de la investigación en la Institución educativa.
- c. Realizará la selección de una muestra representativa de la población, tanto de autoridades, docentes, padres de familia y alumnos, que serán parte de la investigación. que estará conformada de la siguiente manera: Rector, Vicerrector, jefes de Área, 20 (veinte) docentes, 15 (quince)padres de familia, 20 (veinte) alumnos
- d. Aplicará las encuestas y entrevistas a los integrantes de la muestra seleccionada, mismas que versarán, sobre el tema **"GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO NACIONAL ROBERTO RODAS DE LA CIUDAD DE AZOGUES"** .
- e. Dar a conocer el contenido de las encuestas y entrevistas, antes de que sean aplicadas
- f. Mantendrá una actitud objetiva frente a los resultados que arroje la investigación.
- g. Compartirá con la autoridad el resultado de la investigación realizada, para objeto de conocimiento

En virtud de todo lo mencionado, firman en unión de acto las partes que se someten al compromiso

Azogues, enero del 2010



Lcdo. Daniel Pesántez Palacios
RECTOR DEL COLEGIOL NACIONAL ROBERTO RODAS



Lcda. Esthela García de M.
MAESTRANTE DE LA UTPL

APÉNDICE 8

SELECCIÓN DE LA MUESTRA A INVESTIGAR

AUTORIDADES

Rectos: Daniel Pesántez Palacios

Vicerrector: Lcda. Marcia Caguana Sigüencia

Inspector General: Lcda. Janeth Novillo Ávila

JEFES DEPARTAMENTALES

Jefe de área de Lenguaje y Comunicación: Lcda. Montserrat Ávila Salinas

Jefe de área de Matemáticas: Eco. Luis Ramiro Carangui Cárdenas

Jefe de área de Ciencias Naturales: Lcda. Alicia Iglesias Abad

Jefe de área de Estudios Sociales: Sahita Izquierdo Pinos

DOCENTES*

1. Martha Calle Jurado
2. Luisa Contreras Bustos
3. Eco. Jorge Coronel Idrovo
4. Prof. Rafael Lucero Palacios
5. Lcdo. Bolívar Luna Romero
6. Lcdo. Marco Carangui Cárdenas
7. Lcda. Priscila Mantilla Crespo
8. Lcda. Elvia Esperanza Naula Guamás
9. Lcdo. Julio C. Sigüenza Campoverde
10. Cpa. Josefina Vélez Castro
11. Eco. Alicia Zumba Sanmartín
12. Ing. Cristian Zambrano Coronel
13. Lcdo. Danilo Tinizhañay
14. Ing. Jenny Jachero Palacios
15. Lcda. Narcisa de Jesús Castro Verdugo
16. Lcda. Olga Maldonado Cabrera
17. Lcda. Maricela Navas Cuevas

***Son todos los docentes que laboran en el establecimiento**

PADRES DE FAMILIA

Quince Padres de familia, de preferencia los directivos de varios cursos

ALUMNOS

Veinte alumnos, de preferencia los presidentes de los cursos o alumnos líderes