



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Particular Crecer de la
ciudad de Quito, durante el período 2011-2012”**

Tesis de Grado

Autor:

Larco Chacón Mylene De Los Ángeles

Directora:

Mgs. Luzuriaga Peña Lupe Beatriz

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, mayo del 2012

Mgs.

Lupe Luzuriaga

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Mylene de los Ángeles Larco Chacón, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que se autoriza su presentación para los fines académico - legales pertinentes.

.....
Mgs. Lupe Luzuriaga.

DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Mylene de los Ángeles Larco Chacón, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, mayo del 2012

Mylene Larco Chacón
CI. 170837682-5

AUTORÍA

Yo, Mylene de los Ángeles Larco Chacón, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Mylene Larco Chacón

Cl. 170837682-5

DEDICATORIA

A todos los docentes que se preocupan por brindar una educación de calidad fundamentada en valores para contribuir en la formación de niños y jóvenes libres, solidarios, críticos y comprometidos con la sociedad a la cual se pertenecen.

Mylene Larco Chacón

AGRADECIMIENTO

A mis Padres:

Por su inmenso amor y apoyo brindado día tras día. Por ser quienes me inculcaron valores y deseos de superación.

A mi Esposo:

Por ser mi compañero, quien con su apoyo y comprensión me impulsa para que cumpla todas mis metas.

A mis Hijas:

Carolina, Daniela y Cristina, quienes con entusiasmo, paciencia y amor me han comprendido y apoyado durante mis estudios.

A mi hermana Carolina:

Por su guía y aporte profesional durante mis estudios.

A la Universidad Técnica Particular de Loja:

Entidad educativa de calidad, quien a través de sus docentes contribuyó con soporte técnico y científico en mi formación profesional.

A la Mgs. Lupe Luzuriaga:

Mi Directora de Tesis, por su aporte profesional y dedicación en el desarrollo del presente trabajo y sobre todo, por su calidad humana.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Quito, 7 de junio del 2011

Licenciada

Iris Barahona de Dávila

Rectora del Colegio Particular Crecer

Presente.-

Yo, Mylene Larco Chacón, con CI: 1708376825, solicito a Usted respetuosamente, me permita-realizar el trabajo investigativo para la elaboración de Tesis, Proyecto de Grado I, con el tema "Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio Particular Crecer de la ciudad de Quito, durante el periodo 2011-2012"; además, tener acceso a los instrumentos de gestión y aplicar encuestas a Directivos, Profesores, Estudiantes y Padres de Familia.

El compromiso por mi parte será mantener en reserva los datos obtenidos y aportar con el trabajo investigativo para que sea utilizado en beneficio de la institución, si así lo creyera conveniente.

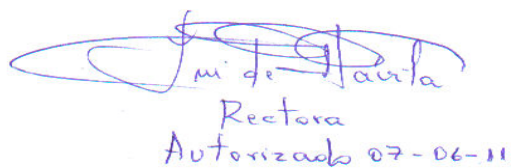
Por la atención que brinde a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente;



Mylene Larco Chacón

Maestrante de Gerencia y Liderazgo Educacional



Iris Barahona de Dávila
Rectora
Autorizado 07-06-11



ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula.....	I
Certificación	II
Cesión de Derechos.....	III
Autoría	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento.....	VI
Certificado Institucional.....	VII
Índice	VIII
Resumen	XII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. La Gestión	6
2.1.1. La Gestión Educativa	7
2.1.2. Importancia	9
2.1.3. La Gestión de Calidad	10
2.1.4. Tipos de Gestión de Calidad	13
2.2. Liderazgo Educativo	20
2.2.1. Conceptos	21
2.2.2. Tipos de Liderazgo y sus características	23
2.3. Diferencias entre Directivo y Líder	31
2.3.1. La Función Directiva	34
2.4. Los Valores y la Educación	38
2.4.1. ¿Para qué educar en valores?	39
3. METODOLOGÍA	48

3.1. Participantes	48
3.1.1. Análisis estadístico de la población de Directivos del Colegio Particular Crecer	49
3.1.2. Análisis estadístico de la población de Docentes del Colegio Particular Crecer	51
3.1.3. Análisis estadístico de la población de Estudiantes del Colegio Particular Crecer	53
3.1.4. Análisis estadístico de la muestra seleccionada para la investigación ...	55
3.2. Materiales e Instrumentos	59
3.2.1. Materiales	59
3.2.2. Instrumentos	60
3.2.2.1. La Observación Directa	60
3.2.2.2. La Encuesta	60
3.2.2.3. La Entrevista	62
3.3. Método y procedimiento	62
4. RESULTADOS	64
4.1. Diagnóstico	64
4.1.1. Los instrumentos de la gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	64
4.1.1.1. El Manual de Organización	64
4.1.1.2. El Código de Ética	68
4.1.1.3. El Plan Estratégico	69
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)	70
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	71
4.1.1.6. Reglamento Interno	75
4.1.1.7. Código de Convivencia	76
4.1.1.8. Plan de contingencia de riesgos	78
4.1.1.9. Proyecto Específico de Educación Sexual	78
4.1.1.10. Proyecto Específico de Inglés	79

4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa	79
4.1.2.1. Misión y Visión	79
4.1.2.2. El Organigrama estructural	81
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	83
4.1.2.4. El Clima Escolar y Convivencia en Valores	84
4.1.2.5. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores	86
4.1.2.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores	88
4.1.2.7. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores	90
4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y Valores	91
4.1.3. Análisis FODA	91
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades del Colegio Particular Crecer	93
4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas	97
4.1.3.3. Matriz FODA	99
4.1.3.4. Importancia y utilidad de la matriz FODA	101
4.2. Resultados de Encuestas y Entrevistas	101
4.2.1. De la encuesta a Directivos	101
4.2.2. De la encuesta a Docentes	109
4.2.3. De la encuesta a Estudiantes	112
4.2.4. De los Padres de Familia	114
4.2.5. De la entrevista a Directivos	115
4.2.6. Matriz de problemáticas	117
5. DISCUSIÓN	120
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	131
PROPUESTA DE MEJORA	133
7.1. Propuesta de Actualización del Proyecto Educativo Institucional del Colegio Particular Crecer 2012 – 2017 como instrumento de gestión en liderazgo y valores	133
7.2. Justificación	133

7.3. Objetivos de la Propuesta	136
7.3.1. Objetivo General	136
7.3.2. Objetivos Específicos	137
7.4. Actividades	138
7.4.1. Motivación y Sensibilización	138
7.4.2. Diagnóstico	140
7.4.3. Elaboración del Componente de Identidad	143
7.4.4. Elaboración del Componente Curricular	145
7.4.5. Elaboración del Componente de Gestión	147
Descripción de las Actividades de la Propuesta	150
Fase 1. De Motivación y Sensibilización	150
Fase 2. Elaboración del Diagnóstico Institucional	150
Fase 3. Elaboración del Componente de Identidad	153
Fase 4. Elaboración del Componente Curricular	159
Fase 5. Elaboración de los Componentes de Gestión	161
7.5. Localización y cobertura	169
7.6. Población Objetivo	169
7.7. Sostenibilidad de la Propuesta	170
7.8. Presupuesto del programa de Actualización del Proyecto Educativo	
Institucional.....	171
7.9. Cronograma	171
8. BIBLIOGRAFÍA	172
ANEXOS	174

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación aplica principios de gestión de calidad y liderazgo como enfoques renovadores de la educación. El objetivo general consiste en definir y redefinir procedimientos e instrumentos de gestión necesarios para un óptimo desempeño y liderazgo en las funciones de directivos, personal administrativo y docentes. Por tal razón se plantea la actualización del Proyecto Educativo Institucional para el Colegio Crecer de la ciudad de Quito. El PEI actualizado servirá de guía para compartir y desarrollar objetivos y metas comunes, reflejados en proyectos de implementación a favor de la población estudiantil, razón de ser de la institución. La investigación se realiza a partir de un análisis situacional para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en gestión, liderazgo y valores en directivos y profesores. Participaron en el proceso cinco directivos, veinte profesores, veinte estudiantes del bachillerato y quince padres de familia, a quienes se aplicaron encuestas y entrevistas pre-estructuradas.

Esta propuesta mejorará la gestión y el liderazgo educacional basado en valores, presentando herramientas para facilitar la resolución de problemas y la toma de decisiones adecuadas.

1. INTRODUCCIÓN

El *Colegio Particular Crecer* fue fundado en 1992 con la misión de convertirse en una institución educativa de calidad que preste servicios a niños y jóvenes de la ciudad de Quito. Desde su fundación se definió la filosofía institucional orientada a la enseñanza en valores para formar seres humanos solidarios, éticos, pluralistas, con identidad, ecológicos, comprometidos con el cambio social y personal con una formación académica que le permita desarrollar actitudes investigativas, críticas con capacidad de potenciar la ciencia, la tecnología a favor del desarrollo humano.

Al cabo de 19 años de servicio la institución se ha mantenido ofertando sus servicios educativos, sin embargo actualmente se detectan algunos problemas tales como la inexistencia de instrumentos de gestión educativa y liderazgo en valores, hecho que afecta a los procesos de toma de decisiones creando ambigüedad de criterios e incertidumbre, en consecuencia, estancamiento institucional debido al desconocimiento de la misión y la visión institucional por parte de la comunidad educativa y la debilidad en la definición de los objetivos institucionales. Uno de los efectos derivados es que la institución no ha incrementado su número de alumnos, siendo éste un indicador que señala la existencia de factores adversos por los cuales no se logra obtener mayor población estudiantil.

En las dos últimas décadas, junto a los cambios experimentados en el mundo globalizado, se plantea el desafío de crear nuevos modelos pedagógicos y de gestión educativa que respondan a las necesidades de la sociedad actual caracterizada por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. En este contexto de mayor complejidad, la educación del siglo XXI requiere el fortalecimiento de la visión sobre la gestión educativa y de liderazgo orientado a los valores y al desarrollo de diversas competencias que los jóvenes requerirán en su formación de cara a la resolución de problemas. Por tal motivo y debido a los problemas enunciados, los cuales fueron detectados en el transcurso de la presente investigación, el *Colegio Particular Crecer* requiere actualizar y mejorar la gestión educativa, iniciativa que tendrá como punto de partida un análisis situacional de la institución en el campo de gestión administrativa, liderazgo y

valores institucionales, enfocado al desempeño de los directivos, cuyos resultados constituirán la base de referencia para implementar cambios estratégicos en las áreas en mención que se encuentren debilitadas.

No se evidencia estudios anteriores realizados en el colegio sobre gestión educativa; es la primera vez que se efectúa un análisis amplio en todos los aspectos que engloba el servicio educativo, considerándose ésta como una oportunidad valiosa para generar nuevos planes y programas administrativos y curriculares en beneficio del centro educativo.

En los resultados del análisis se puede identificar fortalezas y debilidades en la gestión, establecer el tipo de liderazgo predominante por parte de los directivos, el nivel de participación de los profesores, alumnos y padres de familia en el desarrollo de la institución y la manera en que los valores forman parte de la cultura organizacional.

Por consiguiente la importancia de la investigación radica en obtener resultados analizados con juicio crítico a partir de los cuales se pueda realizar un proyecto con propuestas alternativas fundamentadas en enfoques teóricos actuales que sin duda renovarán los procedimientos hasta hoy utilizados en la institución, con el propósito de constituirse en un aporte valioso para la mediación y solución de problemas en cuanto se refiere a gestión educativa, liderazgo y valores.

Nuevas formas de pensar y actuar se harán presentes con la ejecución de planes estratégicos y operativos como contribución al cambio educativo, con una gestión de calidad que conduzca con eficiencia y eficacia hacia el alcance de la filosofía y la misión institucional, por consiguiente los cambios serán observados por todos los miembros de la comunidad educativa, al contar con un servicio de calidad.

Los estudiantes, a partir del mejoramiento de los programas educativos podrán adquirir aprendizajes significativos con la guía de docentes que conduzcan a los alumnos a la construcción de sus conocimientos, al desarrollo de una personalidad ética y crítica para obtener la capacidad de adaptación a nuevas situaciones que se les presente a lo largo de su vida.

Para los profesores, la propuesta educativa favorecerá en su formación permanente y reconocimiento a su labor por parte de la institución, factores importantes para un buen desempeño y motivación personal que se verán reflejados en el aula y en el clima institucional. Los padres de familia sentirán confianza en la institución, sus directivos y profesores al observar y ser parte de los cambios efectuados con la ejecución de estrategias innovadoras enfocadas hacia una educación de calidad.

Por otro lado, la presente investigación aspira convertirse en un aporte valioso para los directivos de la institución al contar con instrumentos de gestión de calidad utilizados a nivel mundial, los cuales servirán de guía para la obtención de un óptimo desempeño en sus funciones.

La investigación planteada es necesaria y viable en su realización debido a varias razones. En primer lugar favorece a la presente propuesta el contexto educativo nacional en el que el Ministerio de Educación empezará la evaluación de las instituciones educativas, por lo tanto se debe contar con todos los elementos de gestión, caso contrario las instituciones corren el riesgo de desaparecer. En esta perspectiva, al ser miembro directivo del Colegio Particular Crecer tengo conocimiento de que esta institución carece de varias herramientas de gestión que limitan el liderazgo directivo y por ende no se ejercen valores institucionales al no tener metas compartidas en la comunidad educativa. Por otra parte, es viable la propuesta en la medida de que existe disposición de los directivos para el cambio institucional que es inminente frente a las debilidades detectadas. Esto permitirá gestionar recursos para la ejecución de la propuesta y destinar tiempo para el proceso de planificación y redefinición del Proyecto Educativo Institucional que aquí se propone como una herramienta de gestión en liderazgo y valores. En cuanto a los recursos económicos, resulta factible realizar la investigación, debido a que los costos están de acuerdo con el presupuesto institucional, por tanto es accesible para instrumentar el proceso.

Por último el tema de tesis se enmarca en el eje central de los estudios de maestría. Con ese punto de partida, se han facilitado instrumentos técnicos como son las guías didácticas que consisten en instructivos para la elaboración de Proyectos de Investigación de Grado I y II. Por otra parte, como aporte al planteamiento de la

propuesta, con los conocimientos adquiridos, desde mi puesto de trabajo, podré contribuir al fortalecimiento de la institución educativa a la cual me pertenezco, brindando apoyo técnico para la implementación y mejoramiento de aquellos aspectos que se encuentran debilitados, como un aporte a mi comunidad educativa y a la sociedad en general.

Para lograr los objetivos de la investigación es importante mencionar el apoyo de la coordinación de maestría a través de la tutoría virtual. En cuanto a bibliografía para sustentar el marco teórico, existe una amplia gama de información sobre el tema en bibliotecas sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores pertenecientes a las distintas universidades y a través de internet.

Por otro lado, el contar con la aprobación por parte de la Rectora del colegio para realizar la investigación en él, facilitó la observación directa y la adquisición de instrumentos de gestión necesarios para el análisis y posterior planteamiento de mejoras a favor de la institución educativa. Se aplicaron instrumentos de planificación educativa y el diagnóstico, tales como las encuestas y las entrevistas con actitud crítica para seleccionar, procesar y analizar la información valiosa sobre gestión, liderazgo y valores en el centro educativo.

El aporte brindado a la institución como contribución a la confianza depositada en mi persona para realizar ahí el proceso de investigación, consistirá en la planeación de un programa de Actualización del Proyecto Educativo Institucional con el fin de instrumentar para guiar en sus procedimientos al colegio con la finalidad de dar cumplimiento a sus objetivos planteados. La ejecución del nuevo proyecto, redundará en beneficios institucionales con el fortalecimiento de la gestión en liderazgo y valores.

Entre los resultados alcanzados durante la investigación encontramos las fortalezas de la institución educativa, entre las cuales la enseñanza del idioma inglés, excelente procesos de adaptación curricular para alumnos con dificultades, descentralización de funciones directivas por niveles, así como autonomía del profesor para la toma de decisiones disciplinarias fundamentadas en el reglamento interno y también la existencia de flexibilidad para favorecer a la comunicación

informal entre los distintos miembros de la comunidad educativa. Por otro lado encontramos como debilidad principal, el trabajo no guiado por el Proyecto Educativo Institucional, objeto de mejoramiento de la presente propuesta, pues se genera una percepción en alumnos y docentes de débil liderazgo.

La amplia investigación y la aplicación de los conocimientos y herramientas aprendidas en el programa de maestría, y en mi trayectoria profesional de veinte y cinco años de servicio como docente directora del nivel preescolar de la institución, me han permitido mirar con un enfoque novedoso la posibilidad de cambio institucional acorde con los parámetros de la educación del siglo XXI, por lo que los lectores encontrarán en las páginas de esta tesis el estudio de un caso particular que podría servir de ejemplo para la renovación de los proyectos educativos institucionales de centros educativos de características similares, basados en la intención de resolver problemas de gestión en liderazgo y valores de manera metódica y con fundamentación teórica necesarios para la toma de decisiones asertiva.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión

Los principios de gestión son similares para todas las organizaciones, incluyendo las educativas. Constituyen enfoques gerenciales encaminados hacia el logro de propósitos organizacionales, tomando en cuenta factores determinantes para que se produzcan los mismos.

Es así, que Nieto (2003), considera a la teoría de la gestión como: “Un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles”. (p. 7).

Lo complementa Almeida (2010), diciendo: “Si la administración es una disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, este esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización y en consecuencia se requiere una adecuada inversión en su desarrollo”. (p. 50).

Por su parte Chiavenato (2007), considera como tarea esencial de la administración crear las condiciones organizacionales y los métodos de operación mediante los cuales las personas puedan lograr mejor sus objetivos personales y encaminar sus propios esfuerzos hacia el logro de los objetivos institucionales. (p.104).

En tanto la administración se enfoca en estructuras rígidas de conformación, con el alcance de objetivos a partir de la realización de tareas asignadas, poniendo énfasis en su cumplimiento, con una estructura jerárquica; el enfoque en gestión se centra en el desarrollo del talento humano. Habla de trabajo coordinado, en equipos para alcanzar metas compartidas, brindando la oportunidad de un aprendizaje permanente y desarrollo de la creatividad de sus miembros; como consecuencia la definición de objetivos compartidos que reflejan valores dando unidad al conjunto de esfuerzos.

2.1.1. La Gestión Educativa

Parte de los mismos principios de la gestión en general. Integra a la persona como parte fundamental de la organización, por sus capacidades y competencias para alcanzar el desarrollo de la misma.

Nieto, citado anteriormente, señala a la Gestión como una macro-teoría que en los establecimientos escolares se concreta en dos grandes líneas teóricas: *estructuras formales e informales*.

Estructuras formales. Llamados también sistemas técnicos, se refiere al diseño (cómo debe ser) y al control (qué debe hacer) de una organización, dotándola de racionalidad a su comportamiento.

Son los agentes o propietarios de la institución educativa quienes definen las metas como parte del proceso político y los directivos o administradores quienes asumen la ejecución del proyecto para alcanzar las metas.

La estructura formal es un instrumento que existe independiente de las características particulares de los miembros, tiene como objetivo minimizar esfuerzos y maximizar resultados.

Son dos las dimensiones a las que debe responder el funcionamiento de una entidad educativa: La estática (estructura) y la dinámica (funcionamiento); la coordinación existente asegura que la organización alcance los resultados previstos incorporando además mecanismos de control y sanción.

El control, según Nieto, consiste en determinar el grado de concordancia entre las metas y la ejecución, entre los resultados alcanzados y los resultados esperados, luego de los cuales constituyen el punto de referencia para la toma de decisiones por parte de los puestos altos en jerarquía, estas decisiones deben ser fundamentadas con racionalidad y coherencia con las metas, además deben ser óptimas para alcanzar excelentes resultados y minimizar costos.

Estructuras informales. Conocidas también como sistemas sociales, se refiere al talento humano con el que cuenta la institución. Considera a las motivaciones personales y sociales de los miembros conducentes a desarrollar una estructura de

interacción y comunicación espontánea cuya influencia se refleja en el rendimiento de la organización.

El acoplamiento entre la estructura formal (y los estilos de gestión o dirección) y la organización informal (las personas y sistema social) es primordial para mejorar las condiciones de trabajo de los individuos y satisfacer sus necesidades de auto-realización como son: los incentivos, desarrollo profesional, promoción, control y apoyo en el trabajo entre otros.

“En suma, cualquier medida que garantice la satisfacción de los miembros será un medio para conseguir de ellos un mayor rendimiento para la organización”. (Scull y Conley, 1995, citado en Organización y Gestión de Centros Escolares, 2003).

Por otra parte, en el siglo XXI se habla de *la sociedad del conocimiento*, que ha surgido a partir del avance tecnológico, especialmente con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, de tal manera, todas las organizaciones incluyendo las instituciones educativas deben percibir, reelaborar y generar conocimiento que la sociedad en su conjunto requiere para ir a la par con ella.

En tal virtud, Rojas (2006), manifiesta:

El sector educativo de la sociedad del conocimiento adquiere la función de gestor del conocimiento. El desempeño de estas funciones exige de las instituciones de educación una filosofía y una estructura administrativa bien diferentes a las convencionales, centradas en las personas mucho más que en los procesos y en el desarrollo de competencias mucho más que en el cumplimiento de objetivos. Esto significa abandonar las formas verticales de la estructura administrativa para hacerlas más planas y flexibles, pero sobre todo mucho más participativas y adaptables al cambio permanente que exige una sociedad basada en el dinámico conocimiento humano. (p. 13).

Al realizar un análisis, se puede encontrar similitudes en los dos primeros conceptos de gestión y gestión educativa expuestos; se refieren a la estructura formal de la gestión, la misma debe ser bien estructurada y organizada para alcanzar los objetivos institucionales propuestos con eficacia y eficiencia. Se especifica el

buen funcionamiento, más no se hace referencia al desarrollo de las competencias personales.

Nieto, señala además de la estructura formal de la gestión, a una estructura informal; esta se refiere al talento humano con el que cuentan las organizaciones y la importancia de su gestión en la motivación personal para generar un trabajo productivo dentro de una organización, criterio que coincide con Scull y Conley.

Rojas, por su parte considera a la estructura administrativa centrada en las personas y sus competencias; pues la sociedad del conocimiento requiere de una sociedad dinámica y adaptable al cambio.

Por las razones antes descritas, se ha de considerar a las acciones realizadas desde el campo de la gestión educativa como un cuerpo integrado, direccionado por gestores con conocimiento profundo de administración y gestión educativa, incluyendo información sobre contabilidad, finanzas y, sobre todo con gran capacidad para liderar, conduciendo a su equipo de profesionales a la consecución de las metas propuestas por la institución, es decir hacia el cumplimiento de la misión, al considerarlos como personas proactivas que interactúan, dan forma y funcionamiento a la organización, cuyo desempeño es altamente valorado, sin el cual los estudiantes no adquirirán las competencias y herramientas necesarias para enfrentar el nuevo mundo competitivo.

2.1.2. Importancia

Cada institución tiene su modo particular de proceder con el fin de alcanzar su Misión, expresada en el trabajo individual y en equipo que sus miembros realizan debiendo enfrentar problemas y buscar soluciones al concentrar sus esfuerzos en el menor espacio y tiempo a través de los cuales se logran los mejores resultados.

La Gestión educativa está orientada a fortalecer El Proyecto Educativo Institucional el mismo, debe brindar autonomía a la organización. Con la orientación de las políticas públicas e internas, la gestión enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas propias del centro escolar y su

contexto. Promueve aprendizajes en la comunidad educativa; reconoce al establecimiento educativo como un grupo de personas en constante interacción que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de aprendizajes de los estudiantes, con la finalidad de formarlos integralmente para ser miembros activos dentro de la sociedad.

En tal virtud, Münch (2010) señala: “La administración de instituciones educativas es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos” (p. 15).

La misma autora al respecto piensa que la gestión educativa puede alcanzar el éxito, si se establecen principios, métodos y procedimientos para la realización del trabajo, de esta manera se puede alcanzar mayor rapidez y eficacia. Al referirse al clima institucional, sostiene que la administración a través de sus principios, proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y generar mejores relaciones humanas, contribuyendo al bienestar de los integrantes de la comunidad educativa, lo cual redundará en el mejoramiento de los aprendizajes y en consecuencia de la calidad de la educación.

La globalización trae consigo múltiples cambios, específicamente relacionados con los avances tecnológicos y el uso de las Tic en la educación. Los mismos, exigen de procesos de evaluación y acreditación de las Instituciones Educativas, los que requieren equiparación y compatibilidad de títulos para asegurar la calidad de los servicios educativos, por lo tanto la gestión realizada por los directivos dentro de una organización debe ser integral, con la utilización de estrategias conducentes a constantes procesos de mejoramiento de la calidad de su oferta educativa, sin perder de vista y, al contrario rescatando y desarrollando valores éticos e institucionales para fomentar en los estudiantes un sentido crítico y humanista.

2.1.3. La Gestión de Calidad

Almeida (2010), manifiesta en relación con la gestión de calidad en los establecimientos educativos lo siguiente: “Los sistemas de gestión de calidad tienen como propósito fundamental mejorar continuamente la eficacia y eficiencia en el

desempeño de la organización. La calidad es un <emergente sistemático> que surge como resultado de la interacción permanente de un conjunto de elementos en una organización”. (p. 64). (Ver cuadro N°1).

Con relación a lo expuesto, Silva, (citado en Almeida, 2010), señala: “La calidad de la educación es entonces, una condición o tributo que se otorga a la acción y al efecto de educar (...). La calidad es, por lo tanto, el término que designa situaciones o acciones que tienen características que se consideran positivas en relación con determinados parámetros y criterios con la participación del colectivo escolar”. (p.83)

Todas las acciones emprendidas en una institución educativa deben estar dirigidas a la prestación de un servicio de calidad. Al respecto Rojas (2006), manifiesta: “La calidad del servicio educativo que presta un plantel es el resultado de un proceso de gestión de la calidad del mismo claramente estatuido por los estamentos directivos y que, además de hacer parte de las políticas rectoras del mismo, ha llegado a permear totalmente la cultura corporativa que en él se vive”. (p. 91).

La gestión de calidad educativa debe enmarcarse con un criterio de modernidad con elementos claros sobre los cuales accionar. Son importantes todos aquellos que contribuyen a brindar un servicio de calidad al cubrir todas las áreas de gestión. Dichos elementos deben estar contemplados en el Proyecto Educativo Institucional, instrumento de gestión que guía los procesos operativos de los sistemas técnicos administrativos de la institución educativa.

Cuadro N° 1

ELEMENTOS	GESTIÓN DE CALIDAD
1. Recursos materiales	Aulas, laboratorios, centro de cómputo, patios, mobiliario, recursos educativos.
2. Talento Humano	Nivel académico y científico del profesorado, capacidad de trabajo en equipo, relaciones alumno/profesor, tiempo de dedicación, experiencias y actitudes del personal.
3. Gestión administrativa y académica	Funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.
4. Aspectos pedagógicos	Desarrollo del proyecto institucional y proyecto curricular; procesos de evaluación a alumnos, metodología, recursos didácticos.
5. Toma de decisiones	Democráticas, con normas consensuadas
6. Valores	Deben ser propios de la cultura organizacional.
7. Liderazgo de la dirección	Continua toma de decisiones en todos los ámbitos de su gestión.
8. Currículo	Contextualizado y actualizado constantemente.
9. Clima de aprendizaje	Se busca el aprovechamiento del estudiante y el empleo del tiempo de aprendizaje dentro de un clima organizacional óptimo.
10. Profesionalidad de la docencia	Eficiencia docente, transmisión de objetivos claros a alumnos y padres de familia, actividades bien estructuradas y normas claras de disciplina.
11. Expectativas	Proponer desafíos intelectuales a los alumnos.
12. Implicación de los padres de familia	Participación en los eventos señalados en el POA.
13. Evaluación	Procesos continuos de evaluación

Fuente: Adaptado de (Almeida, 2010). *Elementos de Gestión de Calidad*. Guía didáctica
Elaborado por: Mylene Larco

Implantar en una institución educativa un programa de gestión de calidad total de acuerdo a las necesidades de la sociedad a la que se va a servir, es factor determinante de éxito. De la misma manera se debe tomar en cuenta el grado en que esas necesidades son compatibles con las implementadas en el programa educativo del gobierno. En tal virtud, se debe apuntar hacia las expectativas o necesidades insatisfechas dentro de una comunidad educativa para planear estratégicamente el cambio de una situación actual que persiste hacia una deseada.

La importancia que otorgan los autores analizados, se refiere a la gestión educativa como un proceso de calidad, que debe ir a la par con el actual mundo cambiante. Se encuentra similitud de criterios en cuanto a la obtención de resultados eficaces con las estrategias a aplicar para afianzar la calidad en la gestión y a las acciones emprendidas para alcanzarlas.

Tanto Rojas como Silva, piensan que los parámetros de gestión educativa deben estar de acuerdo con el contexto educativo y la sociedad a la que se pertenece.

El propósito de la gestión de calidad es mejorar continuamente la eficacia y eficiencia en el desempeño de la organización. La gestión educativa conlleva una serie de requerimientos y estrategias o interacción entre diferentes elementos organizativos a realizarse de forma continua y sostenida para alcanzar la calidad.

Estos elementos deben ser cuidadosamente analizados, contextualizados, planificados, ejecutados, controlados, evaluados y retroalimentados; tomando en consideración el gran contingente profesional y humano con el que cuenta la institución educativa al hacerles partícipes de la construcción del Proyecto Educativo Institucional, el mismo que, direcciona el quehacer educativo; claro está con la guía del Equipo Directivo en cuya cabeza se encuentra el Rector, quien con sabiduría y calidad ética, contribuirá a formar un nuevo perfil de competencias de los estudiantes en donde inteligencia emocional, conocimiento y autonomía, contribuirán como ejes fundamentales en su formación para enfrentar los requerimientos del nuevo mundo laboral y el ejercicio de una ciudadanía plena y con valores.

2.1.4. Tipos de Gestión de Calidad

La gestión de calidad se fundamenta en principios y estrategias empresariales. Rojas, autor antes citado, señala a países como Japón y Estados Unidos como creadores de modelos administrativos particulares para la gestión de calidad, entre los cuales se puede nombrar: ACT (Administración de la Calidad Total), éste modelo supone el compromiso a largo plazo de una empresa para adquirir la calidad total, satisfacer y en el mejor de los casos superar las expectativas de los usuarios; DEMING, otro modelo de gestión de calidad, en opinión de su creador dice: “calidad significa ofrecer a sus usuarios productos o servicios confiables y satisfactorios a bajo costo”.

Por otra parte, existe una organización internacional para la estandarización o normalización denominada ISO, “Es una red de institutos de estándares nacionales que se encuentra en 147 países; es un organismo no gubernamental, sin embargo

ocupa una posición especial en sectores públicos y privados". (Valenzuela, 2011:.243).

Las normas de calidad son enunciados claros conformados por estándares que direccionan el liderazgo y operaciones dentro de una organización, como señala Rojas en su libro, se las utiliza con el fin de alcanzar el mejoramiento continuo en el desempeño a largo plazo. En la adquisición de la calidad institucional están involucrados todos los integrantes de la comunidad educativa: Directivos, docentes, alumnos, padres de familia, personal administrativo y de servicio, quienes son los directamente beneficiados conjuntamente con la sociedad en general.

Rojas, citado anteriormente, señala siete principios fundamentales que norman la gestión de calidad:

- **Enfoque del usuario.** La organización educativa trabaja en función de sus usuarios o clientes, por tal motivo es importante que la institución tenga un cabal conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los mismos; esto implica plantear los objetivos y metas en concordancia con los requerimientos de los usuarios; los mismos deben ser comunicados a todos los miembros de la comunidad educativa. Es importante medir la satisfacción de los usuarios y trabajar con base en la medición de los resultados.
- **El Liderazgo.** Tiene la función importante de atender a las necesidades de los actores involucrados en el quehacer educativo como son: usuarios o clientes, los propietarios de la entidad y en general toda la comunidad educativa. Para alcanzar este propósito, se debe establecer metas y objetivos claros y ambiciosos, con una visión bien definida, con valores compartidos, generar confianza, proporcionar los recursos necesarios para el cumplimiento de funciones y sobre todo ser positivo, inspirar y reconocer la contribución del personal.
- **Participación del personal.** Los directivos de las instituciones educativas deben brindar la oportunidad de desarrollar conocimientos y competencias en los funcionarios de la entidad con la creación de políticas de cooperación que fomenten el compartir conocimientos y experiencias; el reconocimiento de la

labor que realiza cada miembro, así como también identificar y comprender sus limitaciones.

- **Enfoque a procesos.** Una entidad debe funcionar con la utilización de métodos estructurados con definición en las actividades, de tal forma que se alcancen los resultados. Cada funcionario debe saber cuales son sus responsabilidades de forma clara y precisa. La gestión en este sentido debe enfocarse en factores como recursos, materiales, métodos, evaluación de riesgos, consecuencias e impactos en los usuarios.
- **Enfoque sistemático para la gestión.** Parte con la definición y establecimiento de los objetivos, seguido de la identificación y gestión de un sistema de procesos, la estructuración de un sistema para alcanzar los objetivos de la institución, comprensión de las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema, interpretación de los papeles y funciones en general de cada puesto de trabajo y en particular de cada funcionario, comprensión de las capacidades de la organización, realización de mediciones y evaluaciones para mejorar continuamente. Éstas son funciones administrativas indispensables para normar al establecimiento.
- **Mejora continua (Kaisen).** Es aquel proceso que busca el mejoramiento continuo a partir de pequeñas modificaciones para aumentar la calidad en el desempeño para ir a la par con el mundo de la sociedad del conocimiento.
- **Fundamentación de los procesos de toma de decisiones.** Una base de datos confiable y accesible, dan inicio a una toma de decisiones acertadas dentro de una institución educativa; éstos recursos facilitan un análisis adecuado estableciendo hechos y relaciones con la posibilidad de elegir posteriormente la mejor opción.

Según uno de los principales impulsores del proceso de calidad, Edward Deming, de origen norteamericano (1900 – 1993), estadístico y asesor de gestión de calidad, reconocido por haber ayudado a los japoneses en su recuperación después de la II Guerra Mundial. *Gestión de la calidad Y BPA. Los Principios de*

Deming. [En línea]. Disponible en: <http://bpa.peru-v.com/Deming.htm>). [consulta 09-07-2011], considera que una organización debe ir aprendiendo sobre sí misma en su proceso de mejora, lo cual conllevará a adquirir experiencia en la resolución de problemas a base del esfuerzo puesto en su recuperación.

Utiliza una metodología centrada en catorce puntos de gestión, con la participación y compromiso de los miembros de la organización y una visión a largo plazo.

Silva, (citado en Almeida, 2010), presenta los catorce principios del Dr. Deming para transformar la gestión escolar, interpretándolos de la siguiente manera:

1. ***Constancia y claridad en el propósito de mejora.*** Parte de reconocer las condiciones del centro escolar al confrontar sus problemas con las ventajas y desventajas que traería el cambio, al elegir un modelo emergente. Es importante comprender a la calidad desde el punto de vista del consumidor del servicio.
La misión y la visión planteadas deben ser claras y compartidas para alcanzar la calidad, la misma que representa la búsqueda de mejores aprendizajes en los alumnos en función de sus necesidades.
2. ***Adoptar una nueva filosofía de calidad.*** Plantea la necesidad de una mejora constante; proporciona los métodos y herramientas indispensables para alcanzarla. La educación va al mismo ritmo que lleva el desarrollo de la sociedad.
Dejar de ver como normal lo que ocurre a diario en la institución educativa; el conocimiento de una nueva filosofía de calidad; la disciplina que mantenga el equipo directivo y una evaluación formal de la calidad, conforman el punto de partida para ir hacia la calidad.
3. ***Evitar dependencia de la inspección.*** A partir de evaluaciones, se realiza un análisis de los datos recogidos, información que ayuda a clarificar determinada situación, las cuales generan nuevas posibilidades de ejecución de acciones para obtener mejores

resultados. El objetivo principal es, a través de los resultados obtenidos y cotejados entre lo esperado y lo real, verificar “Si los empleados pueden producir bienes sin fallas, las inspecciones se eliminan”. (Silva. Citado en Almeida, 2010, p. 86).

4. ***Acabar con la práctica de comprar insumos sobre la base del precio únicamente.*** Los materiales y herramientas que se utilizan en institución educativa y específicamente en el aula deben ser de calidad. Comprar con calidad es utilizar lo necesario para ofrecer un buen producto a los alumnos, con la constante evaluación de resultados y verificando si se cumplen las metas planteadas.
5. ***Mejora constante y continua del servicio escolar.*** Debe ser continua como una metodología de trabajo para reducir desperdicios y reproceso, por lo tanto redundará en productividad y desarrollo de competencias con el trabajo compartido por el colectivo.
6. ***Implantar programas de formación y capacitación.*** Se necesita de una cultura institucional que de forma sistemática y con un esquema de capacitación para todos los sistemas de la organización. La capacitación y la concientización de la búsqueda de calidad son los dos ejes centrales hacia la calidad.

La capacitación continua de los miembros de una institución educativa, especialmente de los docentes, genera innovaciones de acuerdo con las necesidades de la comunidad educativa y se constituye en puerta abierta para el mercado.

7. ***Adoptar un nuevo estilo de dirección.*** Para lograr este principio de calidad, se necesita que los directivos se inicien en un proceso de aprendizaje o de gestión el cual se torne participativo, con el compromiso de que todos los funcionarios estén dispuestos a asumir retos para brindar bienes o servicios de calidad. Se debe partir el

proceso de mejora con el ejemplo, saber escuchar, apoyar, dar ayuda sin juzgar.

8. ***Desechar el miedo.*** Los directivos deben dar la oportunidad a participar, opinar, aportar con ideas, para desarrollar las potencialidades de los miembros de la comunidad educativa, es decir generar confianza. De esa forma los resultados serán totalmente favorables para la institución.

9. ***Eliminar barreras organizacionales que impidan trabajar en equipo para lograr la mejora continua.*** Las barreras siempre están presentes, entre las cuales constan: la falta de comunicación que genera desconocimiento de los propósitos, el desconocimiento de la misión y visión institucional; el escaso trabajo en equipo; las rivalidades, entre otros.

La eliminación de barreras persigue compartir los objetivos y las metas a alcanzar en coordinación hacia la consecución de los estándares de calidad o prestación de servicios óptimos.

10. ***Eliminar los lemas, exhortaciones y metas.*** El error radica en la dirección encaminada a presionar a sus funcionarios a realizar un buen trabajo. La efectividad en el mismo tiene que buscarse con estrategias de participación y compromiso espontáneo conseguidas con una buena gestión escolar.

11. ***Eliminar cuotas o metas numéricas.*** La evaluación de desempeño de un trabajador se puede realizar con el uso de métodos objetivos y monitores que indiquen si cumple con eficiencia sus funciones o no. Se alcanzará calidad educativa cuando el personal sea capaz de interactuar con su comunidad.

12. ***Eliminar barreras a la satisfacción de trabajar.*** Debe existir mayor comunicación y flexibilidad por parte de los directivos para que los

trabajadores puedan opinar con libertad sobre su trabajo. El compromiso con el mismo se da cuando la persona se siente útil, se le proporciona las herramientas necesarias y el estímulo o reconocimiento correspondiente a su desempeño.

13. Estimular la educación y auto mejora. La organización debe procurar oportunidades de desarrollo personal en pro de juntar esfuerzos intelectuales para aumentar la calidad en los servicios a través del entusiasmo que cada trabajador y en su conjunto experimentan al realizar su tarea.

14. Generar un plan de acción para la transformación. Un plan cuyos objetivos se convierten en estrategias, realizado con la participación de los miembros de la comunidad para cambiar una situación actual hacia una deseada, requiere de esfuerzo y perseverancia por construir y alcanzar el fin, que es la calidad.

Las normas de calidad ISO, nos son expuestas en esta presentación, por guardar concordancia con los principios generales descritos. Sin embargo se agrega un principio más que contempla La ISO:

- **Relaciones de mutuo beneficio con el consumidor.** Se crea valor en una relación de interdependencia cuando la organización y sus proveedores encuentran mutuo beneficio. Por ejemplo: Flexibilidad y velocidad en respuestas coordinadas para responder al mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente.

Las normas de calidad en los dos modelos presentados, priorizan la necesidad de trabajar en función de los clientes atendiendo a sus intereses; al liderazgo o dirección se lo plantea como una forma de generar confianza en quienes conforman la comunidad educativa, partiendo del planteamiento claro de objetivos, la participación armónica de todos los involucrados, con una cultura de trabajo en equipo y además, compartiendo compromisos para alcanzar la calidad en la gestión.

La organización debe trabajar con métodos estructurados o planes estratégicos para la definición de acciones y actividades para sus funcionarios, esto facilita el cumplimiento de los objetivos propuestos. La mejora continua es fundamental en las dos clases de principios presentados, así como la implementación de programas de capacitación y formación.

Deming, es más explícito en algunos principios, como son: desechar el miedo en los trabajadores, permitiendo por parte de los directivos la participación con ideas e innovaciones para el trabajo; Eliminar lemas de exhortación y metas, es decir la presión por parte de la dirección para que se realice un buen el trabajo.

Acogiendo los estudios realizados por los especialistas en gestión de calidad, es hora de que las instituciones educativas formen parte del compromiso de “Mejorar la calidad total” en el servicio educativo y comenzar a pensar en las reales necesidades del usuario (estudiante y padres de familia).

La gestión de calidad debe ser considerada como una herramienta o instrumento utilizada para ir a la par con el mercado competitivo mundial. Cualquiera fuere el principio de gestión que se adquiriera, debe garantizar logros al corregir defectos en los diferentes componentes del sistema educativo con una planeación estratégica que comprometa la atención a los detalles, el trabajo en equipo con la eliminación de barreras a la satisfacción de trabajar en armonía e interrelación, la capacitación y perfeccionamiento continuo de los funcionarios, la mejora continua del servicio escolar y el liderazgo por parte de los responsables de realizar el cambio a través de todo el proceso para la gestión de calidad con el fin de contribuir de forma decidida hacia la formación óptima de niños y jóvenes.

2.2. Liderazgo Educativo

Los principios de liderazgo son comunes a todo tipo de organización, incluyendo la educativa, sin embargo debe ésta asumir las características propias de sus competencias.

Para obtener claridad sobre el verdadero significado de “liderazgo”, se toma en cuenta varios aportes de investigadores. En sus definiciones se va a evidenciar puntos de coincidencia.

2.2.1. Conceptos

Según Guillén (2006), “El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo”. (p. 171).

Como contribución al tema, se expone el pensamiento de Marcelo y Estebananz (1999), dicen sobre el liderazgo lo siguiente: “El liderazgo no tiene por qué ser un rol que se ejerce de forma unipersonal, y en ese sentido el liderazgo compartido por Equipos Directivos o por equipos de gestión, como el Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica puede tener una gran influencia a efectos de la mejora global de la enseñanza”. (p. 87).

Por otra parte, un concepto de Liderazgo que contribuye a afirmar el anterior es el de Chiavenato (1989), quien manifiesta: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos”.(p.61)

Los conceptos planteados sobre Liderazgo tiene estrecha relación con la persona del Líder; así se puede decir de un líder educacional que es un profesional en el campo de la educación con la capacidad para propiciar el desarrollo de todos sus subordinados creando oportunidades, eliminando barreras organizacionales y logrando una alta motivación para conducir a la institución educativa hacia el cambio deseado con el apoyo de su equipo de trabajo.

Güell (2005), en su libro expone sobre las habilidades del liderazgo como una parte de la identidad de la persona, por consiguiente puede ponerse en práctica en cualquier situación. A continuación se realizará un análisis de la forma sistemática de cómo opera el liderazgo con una adaptación personal enfocada al centro escolar:

- Una persona que es el líder: (Director/Rector)
- Un grupo de personas influenciadas por el líder: (Comunidad educativa).
- Un objetivo o resultado deseado por el líder y las personas lideradas: (Objetivos institucionales).
- Un sistema en el que actúa para conseguir el objetivo: (Institución educativa).

Los criterios planteados sobre liderazgo educacional, están enfocados en la función del directivo- líder, el mismo debe tener capacidades intelectuales y personales, las cuales le conducirán a propiciar el desarrollo de sus colaboradores a partir de su influencia para alcanzar los resultados u objetivos institucionales propuestos.

Por su parte Marcelo y Estebaranz, mencionan que el liderazgo debe ser compartido por los diferentes equipos de gestión de la institución para obtener mejoras en la enseñanza; también se mencionan las habilidades del liderazgo y su forma sistemática de actuación.

En resumen, el liderazgo educacional es ejercido por una o varias personas con conocimientos científicos y éticos, que actúan con racionalidad y ejemplo para lograr motivación y en consecuencia adhesión voluntaria de sus colaboradores hacia la consecución de los objetivos institucionales, con dirección al mejoramiento constante de los servicios educativos traducidos en gestión de calidad, cuyos frutos son los aprendizajes obtenidos por los estudiantes con la consiguiente satisfacción de quienes depositan su confianza en el centro educativo, es decir los padres de familia. En consecuencia a un “buen líder” se le conoce cuando aplica la visión en su trabajo, su gestión corresponde plenamente a los objetivos, valores, políticas y estrategias de la institución, logra transmitir la visión de la organización a su equipo de trabajo y comprometerlo con ella.

Entre sus cualidades está la de ser responsable, cumplir sus propias metas y contribuir a alcanzar las metas del equipo de trabajo. Su liderazgo es reconocido por la capacidad de provocar cambios con una cultura de mejoramiento permanente, e innovación; da cuenta pública de los resultados. Forma un equipo de trabajo con

competencias profesionales altamente desarrolladas y reconocidas, capaces de responder plenamente a las demandas de la comunidad educativa y de la sociedad a la cual se pertenece.

2.2.2. Tipos de Liderazgo y sus características

La cultura organizacional es el motor que mueve el proyecto educativo institucional; se encuentra apoyada por los principios planteados en la organización al considerar la importancia de las personas sobre los procesos; las competencias sobre los objetivos o viceversa. La dirección de acuerdo al proyecto educativo realiza acciones en las diferentes áreas de gestión con un estilo que puede ser el tradicional o un estilo de administración democrático- participativo y con valores.

Un liderazgo efectivo debe atender a un conjunto de situaciones como expone Diez (1994), quien sostiene al referirse a los gerentes educativos:

Ellos en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: unas académicas y otras administrativas entre las cuales se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales y promover las relaciones interpersonales. (p.7).

Por otro lado existen establecimientos educativos en donde los líderes se encargan estrictamente del aspecto formal o burocrático como es el de planificación, organización, ejecución y evaluación de tareas propias de la institución, dejando de lado las relaciones interpersonales que dan sentido a la organización debido a la motivación que generan para cumplir a satisfacción las funciones.

Likert (citado en Chiavenato, 2007), toma cuatro variables existentes en los sistemas de administración de las organizaciones de acuerdo a diferentes tipos de liderazgo, los mismos son presentados e interpretados a continuación:

- *Proceso de toma de decisiones.* Se refiere a quién toma las decisiones, si son centralizadas o descentralizadas.
- *Sistema de comunicaciones.* Cómo se transmite y recibe la información. Si la comunicación se realiza en sentido vertical u horizontal.
- *Relación interpersonal.* Hace referencia a las personas dentro de su trabajo y su relación de comunicación. Si trabajan solas o si por el contrario existe una cultura de trabajo en equipo.
- *Sistema de recompensas y sanciones.* Relacionado con la motivación que brinda la empresa a su personal, si es motivadora o inhibidora.

Continuando con el planteamiento de Likert, el liderazgo se manifiesta de acuerdo a cuatro sistemas administrativos que pueden adoptar las empresas: (Ver gráfico N° 1).

- Sistema 1: Autoritario- Coercitivo
- Sistema 2: Autoritario- Benevolente
- Sistema 3: Consultivo
- Sistema 4: Participativo

La interpretación es la siguiente:

a) Sistema 1: Autoritario- Coercitivo. Un sistema que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa. Es autocrático y centralizado.

- *Proceso de toma de decisiones.* Centralizada en las autoridades. Los niveles más bajos desconocen en su totalidad las decisiones tomadas.
- *Sistema de comunicaciones.* Verticales, los subordinados reciben sólo órdenes y pocas orientaciones.

- *Relación interpersonal.* Se consideran perjudiciales a los intereses de la empresa, la que ve con desconfianza. La comunicación informal se prohíbe y se diseñan puestos y tareas aisladas con poca relación interpersonal.
- *Sistema de recompensas y sanciones.* Las personas deben obedecer las reglas y reglamentos. Se basa en sanciones y medidas disciplinarias.

b) Sistema 2: Autoritario- Benevolente. Un sistema menos rígido que el sistema uno, sin embargo es autoritario.

- *Proceso de toma de decisiones.* Centralizadas en las autoridades. Permite ciertas decisiones de orden repetitivo y burocrático con la aprobación de sus superiores.
- *Sistema de comunicaciones.* Precario, de forma descendente. Toma la información de los niveles más bajos para tener referencias.
- *Relación interpersonal.* Hay cierta tolerancia, es considerada todavía como atentatoria a los intereses y objetivos de la empresa.
- *Sistema de recompensas y sanciones.* Reconoce recompensas salariales y materiales más que de reconocimiento social. Sistema centrado en medidas disciplinarias.

c) Sistema 3: Consultivo. Es un sistema que tiende más hacia lo participativo que a lo impositivo.

- *Proceso de toma de decisiones.* Participativo y consultivo:
Participativo, Las decisiones las pueden tomar y son delegadas a los diferentes niveles jerárquicos, pero siempre bajo los parámetros de las políticas institucionales y de la dirección.
La opinión de los niveles inferiores cuenta para adoptar las políticas de su competencia, las mismas que son a aprobadas por los directivos.

- *Sistema de comunicaciones.* Se dan orientaciones generales e información de forma vertical para obtener logros de acuerdo a los objetivos; existe comunicación horizontal entre pares.
- *Relación interpersonal.* La interacción se considera sana y positiva, existe mayor confianza en las personas aunque no en su totalidad. Se forman grupos de trabajo ocasionales que fortalecen las relaciones.
- *Sistema de recompensas y de sanciones.* Las recompensas pueden ser salariales o materiales, también se manifiesta en oportunidades de promoción o desarrollo profesional, pueden ser simbólicas. Las sanciones son leves y esporádicas.

d) Sistema 4: Participativo. Sistema administrativo democrático y participativo.

- *Proceso de toma de decisiones.* Las decisiones se toman en consenso con delegación a los niveles jerárquicos más bajos de la organización. Los criterios se fundamentan en las políticas y directrices a cargo de los directivos, quienes controlan sólo los resultados.
- *Sistema de comunicaciones.* Se da en todos los sentidos. La organización tiene políticas bien definidas de comunicación que deben ser compartidas por todos los miembros como algo necesario para trabajar.
- *Relación interpersonal.* Basada en la confianza mutua, se forman equipos de trabajo. Las personas se sienten estimuladas, comprometidas y actúan con responsabilidad.
- *Sistema de recompensas y sanciones.* Se realizan más reconocimientos simbólicos y sociales, también se cuenta con las recompensas salariales y materiales. Las sanciones son pocas y se realizan por consenso de los involucrados.

Gráfico N° 1



Fuente: Adaptado de (Chiavenato, 2007:106-107)

Elaborado por: Mylene Larco

En los sistemas administrativos presentados por Likert, dos de ellos se ajustan a los requerimientos de un liderazgo participativo. Para fortalecer este criterio, otros conceptos aportan, así, Guillén (2006), expone: “Ahora con la mirada puesta en el seguidor o colaborador del líder, se colocan las primeras piedras para el nacimiento de los más recientes enfoques <relacionales>, donde el liderazgo no es concebido como fenómeno esencialmente unipersonal, sino como el resultado de una relación interpersonal. (p. 173).

Continuando con el estudio que realiza Guillén, se expone a continuación un resumen de los enfoques relacionales del líder. Éstos son tres:

- *Liderazgo transaccional*. El líder tiene la capacidad de establecer objetivos alcanzables para sus seguidores, así mismo incentivos y

criterios de desempeño. Es una relación entendida como intercambio. El colaborador aporta con la organización a cambio de incentivos propuestos por el líder.

- *Liderazgo transformacional.* El líder motiva, persuade a sus seguidores para realizar el cambio, les hace partícipes de su visión de transformación.
- *Liderazgo servidor.* Se habla de un líder eminentemente humano, sabe escuchar, entender, ponerse en el lugar del otro, de esa manera logra la adhesión voluntaria y el compromiso de los seguidores. Es un líder que genera *confianza*.

Las características del enfoque relacional toma en cuenta dos dimensiones: técnico-científica y psico-afectiva en el marco de la educación.

Un último enfoque citado sobre el tipo de liderazgo, es el de Robert House, denominado “Camino meta”; expone lo siguiente: “En este modelo se asigna al líder la tarea de crear un ambiente de trabajo apropiado para que los subordinados logren alcanzar las metas organizacionales apoyando el camino (trayectoria) de estos a través de la utilización de los recursos y la estructura empresarial de manera adecuada”. House (1981).

Para alcanzar el “camino meta” de House, el líder debe conocer en profundidad el perfil de sus trabajadores, las tareas a realizar en detalle, a la vez debe constituirse en orientador para la realización de las mismas, proporcionar el apoyo material necesario para lograr un buen desempeño en el cumplimiento del trabajo. Las metas que se proponga deben ser realistas y, sobre todo el buen trato debe prevalecer conjuntamente con el reconocimiento y valoración a cada trabajador. (Ver cuadro N° 2).

Cuadro N° 2

MODELO DE HOUSE:	
MODELO DE TRAYECTORIA META	
	El líder identifica las necesidades de los empleados
	Se establecen metas adecuadas
	El líder relaciona recompensas con metas
	El líder ofrece ayuda en la trayectoria del empleado hacia las metas
	Los empleados están satisfechos , motivados y aceptan al líder
	Existe desempeño eficiente
	Empleados y organización alcanzan sus metas.

Fuente: Adaptado de (House, 1981)
Elaborado por: Mylene Larco

Likert, señala cuatro modelos de liderazgo que se presentan en las empresas; cada uno a la vez presenta cuatro variables sobre las que actúa la motivación, toma de decisiones, comunicaciones, relaciones interpersonales, recompensas y sanciones.

Los modelos autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente, corresponden a sistemas administrativos tradicionales, donde no hay adhesión voluntaria de los trabajadores a su institución, la motivación es escasa o inexistente al no conocer claramente los objetivos y metas a alcanzar y al no contar con comunicación efectiva ni reconocimiento a su labor por parte del líder de la organización.

Los sistemas consultivo y participativo, son favorables para obtener un clima laboral saludable, porque parten de principios centrados en las personas y no en la tarea como medio eficaz de alcanzar productividad con su desempeño.

Los <enfoques relacionales> expuestos en la obra de Guillén, tiene similitud con el modelo de Likert en cuanto a la importancia de la comunicación, los incentivos; en general la persona es considerada parte fundamental en el desarrollo de la organización. El líder realiza un trabajo inteligente, utiliza estrategias fundamentadas

en la motivación, logra en sus trabajadores la visualización de sus metas personales y empresariales, es una persona íntegra, es así como lo perciben sus seguidores.

El modelo de House, también tiene un enfoque moderno sobre el liderazgo empresarial, presenta gran similitud con los enfoques expuestos; se centra en el trabajador, en sus necesidades, metas, desempeño, constituyéndose en un facilitador y orientador de procesos para alcanzar la satisfacción de los empleados y a la vez las metas organizacionales.

Los tipos de liderazgo estudiados, en su mayoría representan concepciones modernas de cómo debería ser la cultura organizacional "ideal". La realidad es diferente, muy pocas son las organizaciones o instituciones educativas que han comprendido realmente la dinámica de la gestión de liderazgo centrada en las personas (trabajadores) y no en la obtención de beneficios particulares como empresa.

El temor o mitos sobre el concepto tradicional que se ha tenido sobre el rol del director, como una persona que infunde respeto, temor, siempre observado en la cima, como un ser inalcanzable, entre otros calificativos que se le pueda dar, aún persiste en gran parte de los establecimientos educativos.

Entre las virtudes con las cuales debe contar un buen líder educativo, se puede destacar las siguientes: formación profesional, ética, ejercicio democrático, inteligencia emocional, capacidad de motivación comprendida como la habilidad de conducir a sus trabajadores hacia la consecución de los objetivos propuestos de forma voluntaria.

Por lo tanto, es importante cambiar las relaciones interpersonales a favor de una educación realmente participativa e incluyente desarrollando procesos de motivación permanentes al comunicar los fines, objetivos y metas institucionales, realizar reconocimientos sociales y salariales, delegar responsabilidades inherentes a las funciones con la consecuente toma de decisiones a sus profesores y demás miembros de la comunidad educativa, para convertirlos en constructores del presente y futuro de la organización, donde se vivan los valores que serán

transmitidos a los alumnos con base en el ejemplo proporcionado por quienes conforman la comunidad educativa, con líderes positivos, comprometidos con el bien común.

2.3. Diferencias entre Directivo y Líder

Por lo general se piensa en las tareas del director como aquellas concentradas en rutinas administrativas bien definidas y organizadas acompañadas de la optimización de recursos materiales.

Fayol, (citado en Isaacs, 1997), al respecto de la función directiva dice: “Se trata de planificar, organizar, mandar y controlar. (p.35). Otro criterio cercano al anterior el citado por Rojas, (2006):

Tradicionalmente la administración distingue cinco funciones a través de las cuales una entidad articula entre sí las diferentes actividades de las distintas áreas de desempeño, y al conjunto de éstas con el ambiente externo. En orden jerárquico y secuencial son: Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control (...), el rector es el decidor por excelencia, los docentes solamente obedecen las decisiones y directrices emanadas de esa instancia administrativa. (p. 132)

Por su parte, el modelo burocrático de Weber, tiende a considerar que, en las escuelas, como en las empresas, la jerarquía es una necesidad técnica, imprescindible para el logro de los fines organizacionales.

“El control es un elemento esencial en la organización y la toma de decisiones es una cuestión de carácter técnico. La autoridad en la institución viene derivada de la competencia asignada a la función”. Weber (citado en Egido, 2001).

Los enfoques tradicionales sobre dirección presentados, se centran en la figura del director como la única persona capaz de resolver conflictos, tomar decisiones y, sobre todo controlar el cumplimiento de las distintas disposiciones para que sean ejecutadas a cabalidad. Este modelo corresponde a un liderazgo autoritario.

En la actualidad existen corrientes modernas sobre dirección que además de ocuparse de las estructuras formales de la organización educativa, consideran mucho más importante la estructura informal, es decir el talento humano de la institución, su satisfacción personal, la implicación con los objetivos de la organización, el trabajo en equipo y la delegación de responsabilidades inherentes a su función con la consecuente toma de decisiones.

En relación al tema, González (2001), sostiene:

Son diversos los factores que contribuyen a este cambio en los discursos sobre la dirección, unos de índole político, cultural y económico y otros ligados a los cambios en las políticas educativas de estos últimos años. Ello está incidiendo notablemente en la figura del director y de sus funciones y, por lo tanto, en cuestiones tales como la formación de directores y el papel de los mismos en el cambio y la mejora escolar. (p.226).

En consecuencia las características de un líder son diferentes a las del director-administrador, quien solo se preocupa de los procesos administrativos y no del desarrollo personal y profesional de los trabajadores. Al respecto, nótese en el cuadro N 3, las características propias de un administrador versus la de un auténtico líder.

Cuadro N° 3

Características del administrador en contraste con el líder	
<u>El administrador</u>	<u>El líder</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Es conservador. • Es una copia. • Mantiene lo establecido. • Se concentra en estructuras y sistemas. • Controla. • Tiene una visión a corto plazo. • Pregunta cómo y dónde. • Sus objetivos son las utilidades. • Acepta el status. • Es un buen soldado. • Hace bien las cosas. • No va más allá de sus posibilidades. • Es equilibrado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es innovador. • Es un original. • Desarrolla nuevos caminos. • Se concentra en las personas. • Inspira confianza. • Tiene una visión a largo plazo. • Pregunta qué y por qué. • Su visión es conceptual. • Desafía lo establecido. • Es un desobediente en orden superior. • Hace lo que debe hacer. • Intenta lo imposible. • Es soñador.

Fuente: Tomado de Rosales, M. (2000) *¿Calidad sin liderazgo?* [En línea]
 Elaborado por: Mylene Larco

La nueva concepción del director-líder, viene acompañada de cambios a nivel mundial sobre gestión de calidad que están revolucionando los sistemas administrativos, incluido el sistema de educación. Este nuevo líder se involucra en procesos administrativos y pedagógicos centrándose en el *ser humano*, en la formación de sus competencias cognoscitivas, axiológicas y actitudinales que le permitirán un desempeño efectivo para actuar de forma autónoma y tomar decisiones acertadas en el contexto social y laboral en el que se ha de desenvolver.

Con base en lo expuesto, nuevas concepciones se están adoptando para mejorar la calidad de la educación a partir del gobierno central, las que deben ser asumidas por cada establecimiento educativo para no perderse en el camino de la competitividad correspondiente a la nueva sociedad del conocimiento.

El cambio debe empezar por el director, no solo con el objetivo de mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, sino los mecanismos de gestión para alcanzar las metas de mejora planteadas. La función directiva guiada por el liderazgo

persigue “Conseguir resultados relacionados con los objetivos institucionales contando con el trabajo productivo de sus colaboradores” (Isaacs,1997: 38).

El camino hacia el cambio, es un reto actual al que se deben enfrentar los directores; para lograrlo Fullan (citado en González, Nieto y Portela, 2003) destaca la necesidad de un fuerte liderazgo del director en los procesos de cambio valioso.

¿Directivo o líder?, la respuesta a esta interrogante está ya planteada... por supuesto es necesario un *Directivo líder* comprometido con el cambio en su gestión. Tarea difícil de alcanzar; para lograrlo debe contar con un equipo de trabajo motivado por su gestión, capaz de asumir retos con esfuerzo pero apoyados entre sí en un grupo cohesionado y comprometido con la misión, visión y objetivos institucionales para alcanzar las mejoras de calidad propuestas con la única finalidad aportar en la construcción de hombres y mujeres con competencias, cualidades y valores necesarios para vivir en una sociedad rápidamente cambiante.

2.3.1. La Función Directiva

Realizar las funciones de director, conlleva una serie de tareas o competencias específicas relacionadas unas con las normativas legales de regulación de las instituciones educativas y otras direccionadas a las personas y las relaciones o espacios que el líder ofrezca para mantener un clima laboral saludable y evitar los conflictos.

Son varias las clasificaciones que se encuentran sobre las tareas que deben realizar los directivos escolares en su gestión administrativa, se ha seleccionado algunas, las cuales comprenden aspectos relacionados con el desarrollo del talento humano dentro de la institución; también se tomará como referencia la propuesta realizada por el Ministerio de Educación en cuanto a las dimensiones de la gestión de los directivos.

Koontz y Weihrich (citados en Rojas, 2006), señalan un modelo general de cuatro tipos de competencias que deben manejar los administradores modernos, los cuales son interpretados a continuación:

- **Competencias técnicas.** Conocimientos relacionados con la aplicación de métodos, técnicas, y procedimientos para realizar tareas específicas.
- **Competencias humanas.** Asociadas a la capacidad para liderar y trabajar en equipo.
- **Competencias de conceptualización de las situaciones problemáticas.** Capacidad para contextualizar y relacionar los elementos significativos que la conforman.
- **Competencias de diseño de solución.** Capacidad de resolver problemas con respuestas asertivas de acuerdo a la problemática presentada.

A partir de un perfil ideal de director, esto significa ser eficiente y efectivo dentro de una organización.

Valenzuela (2001), señala tres tipos de habilidades enfocadas a la dirección, las mismas son descritas en resumen: (Ver cuadro N 4).

1. **Habilidades orientadas a la realización de la tarea.** Tiene estrecha relación con los conocimientos metodológicos, técnicos y procedimentales que posee el directivo para realizar las funciones administrativas formales.
2. **Habilidades orientadas a la persona del trabajador.** Relativo a los mecanismos de comunicación que mantiene el directivo con sus trabajadores, en qué medida son comprendidos y aceptados y la claridad presente al definir acuerdos en un proceso de negociación al que se llega. Además se hace explícito el liderazgo en la forma de utilizar diferentes estrategias para lograr actitud positiva en los trabajadores, incentivarlos con reconocimientos a la labor desempeñada, generar confianza en sí mismos en la realización de tareas individuales y en equipo.

- 3. Habilidades orientadas a la persona del director.** Relacionadas con la inteligencia emocional que maneja el directivo, sus principios éticos como son la prudencia, la justicia, honestidad, entre otros, los que le ayudarán a tomar decisiones acertadas en conflictos de diversa índole presentes en la institución. En cuanto a la motivación, demostrar amor a su trabajo, fortaleza al aceptar retos, constituirse en una persona proactiva, incentivar a la comunidad educativa a través de su ejemplo.

Las habilidades de la dirección descritas por Valenzuela presentadas a continuación:

Cuadro N°4

• HABILIDADES DE DIRECCIÓN		
1. HABILIDADES ORIENTADAS A LA REALIZACIÓN DE LA TAREA	a) Planeación	- Planeación estratégica
		-Planeación táctica
		- Definición de normas y políticas.
	b) Realización	- Organización del personal
		- Organización del ambiente de trabajo.
		- Delegación de actividades.
	c)Evaluación	- Regulación de actividades.
		- Evaluación de objetivos.
		- Estadística e historia de la institución.
2. HABILIDADES ORIENTADAS A LA PERSONA DEL TRABAJADOR	a) Comunicación	- Comunicación formal
		- Comunicación informal
		- Negociación y manejo de conflictos
	b) Motivación	- Valoración del trabajo e incentivos al trabajador
		- Expectativas de éxito y poder de autodeterminación
		- Emoción
	c) Equipos de trabajo	- Cultura de equipos de trabajo.
		- Manejo de juntas de trabajo
		- Estado de ánimo
3. HABILIDADES ORIENTADAS A LA PERSONA DEL DIRECTOR	a)Inteligencia (poder)	- Pensamiento crítico
		- Generación estructurada y creativa de soluciones.
		- Toma de decisiones
	b)Motivación (querer)	- Valoración del trabajo
		- Expectativas de éxito y poder de autodeterminación
		- Emoción
	c) Ética (deber)	- Trato a las personas
		- Manejo de conflictos de intereses
		- Actitud de excelencia personal
Fuente: Adaptado de Valenzuela, J.R.,(2011) <i>Evaluación de Instituciones Educativas</i> . México, p.163		
Elaborado por: Mylene Larco		

La educación de calidad ya no es ajena a nuestra sociedad. La Constitución Política del Ecuador en su artículo 27 agrega “La educación debe ser de calidad”. Para dar cumplimiento a estas disposiciones presentes en la constitución, el Ministerio de Educación Del Ecuador desarrolló *Estándares de Calidad Educativa*. Éstos describen los logros ha alcanzar por parte de los diferentes actores de la comunidad educativa como son: alumnos, docentes y directivos.

En el caso que nos ocupa, se hará referencia a los estándares correspondientes a definir la función directiva. Los estándares propuestos, tienen como objetivo mejorar el aprendizaje en los alumnos a través de la gestión directiva. Se describen cuatro dimensiones: *Liderazgo, gestión pedagógica, gestión del talento humano y recursos, clima organizacional y convivencia escolar*.

El modelo de estándares de desempeño del directivo realizado por el Ministerio de Educación, se puede apreciar en el cuadro N° 5.

Cuadro N°5

MODELO DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> - Los directivos promueven la creación y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional. - Los directivos generan altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa. - Los directivos ejercen un liderazgo compartido y flexible. - Los directivos desarrollan un sistema de gestión de la información, evaluación y rendición social de cuentas.
GESTIÓN PEDAGÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> - Los directivos gestionan el currículo - Los directivos garantizan que los planes educativos y programas sean de calidad, y gestionan su implementación. - Los directivos organizan, orientan y lideran el trabajo técnico- pedagógico y desarrollo profesional de los docentes.
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Los directivos establecen condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal. - Los directivos gestionan la obtención y distribución de recursos y el control de gastos. - Los directivos promueven la optimización del uso y mantenimiento de los recursos. - Los directivos enmarcan su gestión en el cumplimiento de la normativa legal. - Los directivos demuestran en su gestión una sólida formación profesional.
CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA ESCOLAR	<ul style="list-style-type: none"> - Los directivos garantizan un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional. - Los directivos promueven la formación ciudadana e identidad nacional. - Los directivos fortalecen lazos con la comunidad educativa. - Los directivos comprometen su labor a los principios y valores en el marco del Buen Vivir.
<p>Fuente: Ministerio de Educación. Elaborado por: Mylene Larco</p>	

En general los modelos de habilidades y desempeño de los directivos, presentan las tareas que deben realizar como estrategias necesarias para el mejoramiento de la calidad del sistema educativo.

Muy descriptivo y completo es el modelo de desempeño de directivos realizado por los analistas del Ministerio de Educación del Ecuador. Comprende un estudio profundo de diversos aspectos realizados en etapas como son: la sistematización de la experiencia a nivel nacional en educación y sus necesidades, el relacionamiento de los estándares de calidad internacionales con los que se deben aplicar de acuerdo al contexto nacional, la observación directa de establecimientos educativos de diferentes tipos para tener una visión completa de los estándares a adoptar de acuerdo a la realidad nacional y las exigencias del mundo globalizado, entre otros.

Es necesario dar a conocer por parte de las autoridades del Ministerio de Educación y específicamente por medio de la supervisión escolar los diferentes estándares de desempeño creados para los directivos de todos los establecimientos del país con el objetivo de analizarlos y paulatinamente incluirlos a sus prácticas como una herramienta-guía para alcanzar los propósitos de calidad en la enseñanza aprendizaje a nivel institucional y a la vez nacional.

El camino recién empieza, los propósitos de perfeccionamiento deben darse a nivel institucional y también personal. La educación en el país necesita de inversión en formación permanente de directivos y docentes para llegar a comprender la verdadera magnitud del desafío al cual se enfrenta el sistema educativo. Se debe dejar de lado las prácticas tradicionales y abrir un nuevo espacio a la concertación de los actores sociales en el campo de la educación, con la adopción de políticas nacionales e institucionales para mejorar la calidad de la enseñanza.

2.4. Los Valores y la Educación

“La ética hace referencia a la calidad humana de las personas y de sus acciones o como lo entendieron los clásicos, a su excelencia”. (Guillén, 2006: 173).

La apreciación del autor está directamente relacionada con las cualidades propias del ser humano, es decir su razón de ser, indispensables para vivir en comunidad y alcanzar la excelencia en el ámbito moral, constituye hacer *el bien* a sí mismo, a la familia y a la sociedad.

El valor lo define López de Llergo (citado en Chavarría, 2007), como: “Valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente”. (p.59).

El autor citado, añade al bien, a la verdad y la belleza como propiedades trascendentes del ser; el valor se matiza dependiendo de su naturaleza, las necesidades y actividades que realiza el ser humano. Existe una esfera amplia de valores; entre los cuales están: valores materiales, espirituales, económicos, religiosos, físicos, sociales. Los seres humanos somos poseedores de valores en menor o mayor grado dando importancia a unos más que a otros, de acuerdo a la escala de cada persona y a su naturaleza. La virtud es considerada como el medio operativo que pone en práctica los valores o a través de quien se hacen explícitos.

En consideración a lo expresado por los dos autores citados, se argumenta, que valor o valores son todos aquellos presentes en el ser como el amor, la verdad, la estética, los valores físicos, entre otros y que persiguen hacer *el mayor bien posible*, buscan el perfeccionamiento y se encausan por medio de *la virtud*, reflejados en amistad, honestidad, justicia, tolerancia, como una tarea de construcción personal para alcanzar la excelencia.

2.4.1. ¿Para qué educar en valores?

Como se ha mencionado en repetidas ocasiones, la ciencia y la tecnología avanzan a un ritmo sorprendente, llegan a los hogares de niños y jóvenes a través de las redes telemáticas trayendo consigo demasiada información, la misma no puede ser asimilada en su totalidad; a este factor se le añade el tiempo que pasan los estudiantes solos en sus hogares frente al computador o televisor sin control ni guía de sus padres porque éstos se encuentran ausentes generalmente por motivos laborales.

La información recibida de fuentes extra familiares por lo general requiere de orientación ética para ser bien conducida y no generar conflictos de adaptabilidad o comportamientos en aquellos seres vulnerables e impresionables ante ciertos fenómenos sociales y culturales a los cuales le dan la interpretación que les permita integrarse o pertenecer a un grupo social determinado.

(Hilda Taba, 1990, citada en Chavarría, 2007), afirma, “Proporcionar una orientación en cuanto a los valores es otra de las tareas de la educación en una sociedad en la cual la alineación es endémica y que está profundamente interesada por cosas, técnicas y procesos en los cuales los valores tienden a ser confusos y a crear conflictos”. (p. 17).

Como consecuencia de tanta información, la sociedad actual se preocupa por la adquisición de conocimientos, sin tomar en cuenta la formación en valores en la niñez y juventud, tanto en el hogar como en la escuela.

Chavarría (2007), expone su preocupación al respecto:

“La sociedad plantea hoy unas exigencias en las que no cabe la mediocridad. Por ello es preciso evaluar nuestros modelos educativos y contar con <<un eje formativo>> que ilumine el <perfil de egreso>, de la familia y de la escuela en función de la concepción de la educación como un proceso de perfeccionamiento integral de la personalidad.” (p. 18).

Por consiguiente una educación sin valores no le brinda el sentido al ser y su calidad humana, Pereira de Gómez (2004) sostiene: “La existencia humana no puede carecer nunca de sentido, y éste sólo se alcanza a través de la vivencia en valores. Por ello, hablar de educación significa hablar necesariamente de los valores. Éstos testimonian nuestro concepto sobre la persona y la sociedad, al mismo tiempo que dan coherencia a nuestros programas.” (p.109).

Es conocido que en la familia se fortalecen los valores referentes a la formación humana-afectiva. En la escuela se forman otro tipo de valores que complementan a los adquiridos en el hogar. En palabras clave del Informe de la Comisión

Internacional para el Desarrollo de la Educación, UNESCO (citado en Martínez y Hoyos, 2004), señala:

Para formar al hombre en los principios de un humanismo auténtico y una armonización de los intereses sociales y los intereses individuales (...) y desarrollar sus capacidades de reflexión crítica, de juicio y discernimiento; para descubrirle los valores fundamentales y ayudarle a concretarlos en actitudes de respeto, responsabilidad, solidaridad, comprensión, creatividad, libertad, participación, etc. *Educar para ayudar a ser.* (p. 37).

Los diferentes autores analizados coinciden en la necesidad de educar en la integralidad, es decir no preocuparse de asuntos meramente cognoscitivos, pues ellos sólo conforman una parte del proceso educativo, no así el más importante...*la formación del ser.*

Quien da sentido verdaderamente a la educación es el valor y sus esferas implícitos en cada una de las disciplinas, en las actitudes y ejemplo de los directivos, docentes y la totalidad de los actores educativos.

Surge por tanto, la necesidad de tener un *nuevo proyecto pedagógico*. Martínez y Hoyos (2004), propone siete metas para la programación del mismo interpretadas a continuación:

1. **Formar en la libertad y en la unidad de la persona.** Parte del principio que nadie nace siendo libre, la libertad se fundamenta en el amor y a través de éste se conquista. La personalidad se forma de decisiones personales; el camino hacia la formación de la personalidad es tarea de nosotros mismos.
2. **Formar en la creatividad y en los valores de imaginación.** En un mundo tan cambiante como el actual y en consecuencia al que se enfrentarán los niños y jóvenes, una persona creativa tiene más probabilidades de sobrevivir y adaptarse de forma creativa y productiva a las condiciones imperantes.

3. **Formar en valores de relación, diálogo, comunicación, participación y servicio.** El hombre es un ser eminentemente social. Necesita interactuar con los demás para dar y recibir lo que él tiene y necesita de los otros.
4. **Formar en la interioridad del ser.** Constituye una lucha entre el ser y el poseer presente en nuestra sociedad consumista. El objetivo de la educación es ayudar a encauzar el progreso hacia la realización personal del ser frente al poseer.
5. **Formar en un respeto a la vida.** El progreso técnico amenaza a la vida. Sus fines no siempre están encaminados al servicio del hombre.
6. **Formar en la esperanza.** Mantener el espíritu elevado como una provisionalidad ante las adversidades producidas por los cambios constantes.
7. **Formar una personalización y socialización.** Corresponde a formar seres empáticos con características muy humanas.

El objetivo de tener un nuevo proyecto pedagógico, es el de formar al hombre o ciudadano nuevo, crítico y autónomo, con capacidad de formarse a si mismo mediante la adquisición de una conciencia de aprendizaje y motivación permanentes. Como una contribución importante al valor, se presenta la siguiente reflexión:

Si vivir orientado por unos valores es realizarse, entonces, sólo lograremos un desarrollo armónico de la personalidad de nuestros alumnos si logramos vertebrar en los programas, las diferentes “espacios” de educación con los valores respectivos, ya que los valores humanos, se funden en la intimidad del yo personal y en la relación con su realidad. (Pereira de Gómez, 2004, p. 111).

Un programa integral por consiguiente debe incluir diferentes esferas de valor en aspectos físicos, intelectuales, morales, afectivos, éticos, estéticos, sociales para la formación personal de los alumnos y su proyección hacia la sociedad.

Es necesario frente a un programa educativo con inclusión de valores como ejes transversales, realizar una diferenciación entre valor y actitud o valor y virtud. En tanto que valor es un principio o norma (teoría), virtud se relaciona con cualidades, es la práctica o ejecución de la norma, es la actitud positiva frente al aprendizaje permanente para formarse como un ser íntegro con la finalidad de *buscar el bien*.

Pereira de Gómez, presenta una amplia gama de valores para ser incluidos en un proyecto educativo, de los cuales se hará una descripción general de los aspectos importantes correspondientes a cada valor presentado en el cuadro N° 6.

Cuadro N°6

VALORES A INCLUIR EN UN PROYECTO EDUCATIVO	
FÍSICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Salud - Capacidad física - Conciencia de sí y autoafirmación
INTELECTUALES	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud científica ante el conocimiento - Reflexión, autonomía de pensamiento y conciencia crítica - Capacidad de pensamiento lógico. - Originalidad, creatividad e iniciativa - Participación activa en su desarrollo - Comprensión del hombre y de su mundo - Conocimientos básicos
ESTÉTICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido del arte y de la belleza - Respeto por las diferentes expresiones artísticas
ÉTICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Bondad - Honestidad - Verdad - Prudencia - Justicia - Trascendencia - Gratitud - Respeto a las leyes justas - Productividad - Dignidad y valor de la persona humana
AFECTIVO SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia a una comunidad familiar y social - Conciencia del otro - Solidaridad, fraternidad y servicio - Democracia - Nacionalismo - Ciudadanía - Desarrollo ecológico
LIBERTAD	<ul style="list-style-type: none"> - Conciencia personal madura. Autoaceptación y autoestima. - Criterios axiológicos adecuadamente estructurados. - Asume y elige con responsabilidad una escala de valores personales fundamental para la convivencia humana, dando razón de la vigencia de la misma. - Capacidad de tomar decisiones autónomas y responsables.
Fuente: Adaptado de Pereira de Gómez, M.J., (2004). Educación en Valores. Elaborado por: Mylene Larco	

En tanto, el Gobierno ecuatoriano a través de su Ministerio de Educación, ha creado un programa denominado “El Buen Vivir como principio rector de la transversalidad en el currículo”. Presenta objetivos primordiales basados en los derechos humanos, como son: equidad, inclusión, democracia, tolerancia con la diversidad y respeto hacia la naturaleza y lo describe así:

- **La interculturalidad.** Enfoca el respeto y valoración por los diferentes grupos étnico-culturales.
- **La formación de una ciudadanía democrática.** Contempla temas como son: La convivencia en una sociedad intercultural y plurinacional; los valores; el respeto a los símbolos patrios; tolerancia hacia las ideas y costumbres de los demás; el respeto a las decisiones de la mayoría.
- **La protección del medioambiente.** Interacción del ser humano con la naturaleza y los mecanismos de protección y conservación.
- **El cuidado de la salud y los hábitos de recreación de los estudiantes.** Integra hábitos de alimentación e higiene, empleo productivo del tiempo libre, desarrollo biológico y psicológico de acuerdo a la edad evolutiva.
- **La educación sexual en los jóvenes.** Se propone un proyecto de educación sexual para ser planificado y desarrollado en cada institución educativa con la finalidad de orientar en procesos de identidad sexual y sus consecuencias psicológicas y sociales, el respeto por su propio cuerpo y el de los demás, la responsabilidad de la paternidad y la maternidad.

Señala además: “La atención a estas temáticas será planificada y ejecutada por los docentes al desarrollar sus clases y las diversas tareas de aprendizaje, con el apoyo de actividades extraescolares de proyección institucional.” (Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica 2010, p. 17).

Las tres propuestas pedagógicas con inclusión de valores dentro de la educación, contemplan varias esferas de valor, siendo armonizables entre sí. Se menciona a la

libertad, democracia, cuidado de la naturaleza, valores éticos indispensables para la convivencia dentro de la sociedad.

La propuesta pedagógica de Pereira de Gómez, es bastante amplia, cubre todos los aspectos de valor sobre los cuales puede el ser humano ir modificando y perfeccionando su calidad de *ser*, dentro del marco de la educación que brinda la escuela, para luego actuar de forma virtuosa en la sociedad. Martínez y Hoyos, presentan una propuesta menos amplia en relación a la anterior, pero muy valiosa en su contenido. Le interesan aspectos formativos para adaptar al hombre actual a los cambios vertiginosos en esta nueva sociedad, los mismos que le permitan encontrar un equilibrio en el perfeccionamiento constante con base en principios adquiridos.

El planteamiento del Ministerio de Educación, se hace explícito en cuanto a valores de la esfera afectivo-sociales. Enfoca aspectos de convivencia democrática en una sociedad pluricultural y plurinacional; es evidente el interés por educar a la niñez y juventud en aspectos de cuidado y protección del medio ambiente; preocupación a nivel mundial, de igual forma presentado en las propuestas anteriores. Eje transversal fundamental es también la educación sexual, presente como una preocupación a nivel gubernamental por las altas estadísticas de adolescentes embarazadas; por lo tanto surge la necesidad que, desde el ámbito de la educación formal se contribuya a partir de una orientación bien encaminada, hacia la disminución de éste problema de afectación social.

En los establecimientos educativos de calidad, además de los principios y valores formulados por el Ministerio de Educación, se trabaja favoreciendo los dinamismos que hacen a la persona autónoma en sus decisiones y responsable de las mismas, sólo a partir de experiencias y construcciones personales.

Otro aspecto importante a considerar es el ejemplo de docentes y directivos en interacción con la comunidad educativa.

Chavarría (2007), al respecto argumenta:

Los modos o formas de abordar la labor educativa, pueden ser muy variados, pero en todos los casos habrán de considerar básicamente tres principios: *El ejemplo de los educadores* como punto de partida, con el fin de ser reflejo vivo (aunque imperfecto naturalmente) de los valores en lo que se desea formar. *La convicción vs. La imposición*, como propósito que se desea lograr, pues los valores pueden proponerse pero nunca imponerse. La formación de la voluntad como medio sustancial, pues el perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal. (p. 69,70).

En la misma línea se mantiene Guillén (2006) refiriéndose al líder (profesor o directivo): “La calidad del líder se apoya en la <<calidad ética personal>> de sus acciones y de sus intenciones, de sus motivaciones. Cuando la persona actúe por motivaciones trascendentes estará haciendo lo mejor que pueda hacerse para convencer a otras personas de que actúen también del mismo modo”. (p.189, 190).

Con este criterio se explica que el liderazgo servidor lleva a la adhesión de terceros. Se debe considerar la labor de los directivos y docentes de las instituciones educativas como la tarea más delicada a ellos encomendada, pues, se trata de participar activamente en la “formación integral” de niños y jóvenes, cuyos padres han depositado toda su *confianza* en el centro educativo elegido. Por lo tanto, tener coherencia entre lo que se piensa, dice y acciona, es el primer principio, pues el ejemplo es la mejor forma de adquirir valores.

Practicar el respeto hacia los demás, a su dignidad y su riqueza personal, asumir la tarea diaria con entusiasmo para contribuir al enriquecimiento intelectual y ético de los alumnos percibido por los demás como vocación de servicio además de ofrecer siempre la verdad a través de acciones cotidianas y a partir de conocimientos bien investigados y pertinentes.

Como factor importante, debe procurarse tanto en directivos y docentes el crecimiento personal, la motivación y disposición permanentes para guiar los aprendizajes integrales en los alumnos e inyectarles confianza en sí mismos y en los demás, deseos de superación y crecimiento personal.

Como objetivo último se debe propender a contribuir desde la gestión educativa a la formación de ciudadanos éticos, comprometidos con el bien común, como producto de una educación de excelencia que redundará en beneficios personales, familiares y sociales en general,, convirtiéndose en personas de bien y altamente productivas.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación en Gerencia, Liderazgo y Valores, se realizó en el Colegio Particular Crecer de la ciudad de Quito. Ésta institución fue fundada en el mes de junio de 1992, por lo tanto su trayectoria es de diecinueve años al servicio de la educación. Es una institución de carácter privado, acoge a niños y adolescentes pertenecientes a un nivel socio económico medio. La jornada de estudios corresponde al horario matutino.

El modelo pedagógico adoptado por el colegio se enmarca en la Pedagogía Conceptual, el mismo se fundamenta en establecer propósitos de tipo expresivo, cognitivo y afectivo, por lo tanto en el aprendizaje se conjuga el conocimiento, la importancia y utilidad para la vida de lo que se va a aprender y como enfrentar a los estudiantes a la solución de problemas que requieren emplear lo aprendido.

Actualmente cuenta con tres niveles educativos: pre- básico, básico y medio. Su cuerpo docente lo conforman 24 profesores, el nivel directivo conformado por cinco profesionales. La totalidad de población estudiantil es de 125 alumnos, divididos en los diferentes niveles educativos.

3.1. Participantes

De la población total de profesores se seleccionó una muestra de veinte. En cuanto a los alumnos, también se seleccionó una muestra de veinte estudiantes pertenecientes al bachillerato. La muestra de padres de familia a investigar fue de quince participantes, en cuanto a los directivos, fueron cinco los participantes.

El estudio estadístico de participantes a continuación presentado es sobre la totalidad de la población de directivos, docentes y estudiantes que conforman la comunidad educativa.

3.1.1. Análisis estadístico de la población de Directivos del Colegio Particular Crecer

Tabla N° 1

Personal Directivo del Colegio Particular Crecer clasificado por género

GÉNERO	FRECUENCIA (f)	%
Femenino	3	60%
Masculino	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Secretaría del Colegio
Elaboración: Mylene Larco

Esta variable describe el género de los directivos del colegio. El 60% corresponde a tres directivos mujeres; el 40% conforman dos directivos de género masculino. Estos datos estadísticos guardan relación con los obtenidos en el último censo del Magisterio en cuanto al porcentaje de docentes hombres con el 38,8% y, el 61,2% correspondiente a las mujeres; es decir la población docente femenina es mayor a la masculina, en consecuencia, sigue la misma tendencia. No existen datos específicos de directivos. En el censo se señalan docentes de forma general.

Tabla N° 2

Personal Directivo del Colegio Particular Crecer clasificado por edad

EDAD	FRECUENCIA (f)	%
25 - 30	1	20%
31 - 35		
36 - 40	1	20%
41 -45		
46 - 50	2	40%
51 - 55	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Secretaría del Colegio
Elaboración: Mylene Larco

La edad que más se repite está entre 46 a 50 años con un porcentaje del 40%. En este rango se encuentran directivos de edad madura media; este indicador permite establecer que en el colegio se encuentran presentes directivos con trayectoria, factor positivo, que bien encaminado aumentaría la capacidad para obtener un

rendimiento óptimo en sus funciones. Lo cual constituye una fortaleza para la institución.

Tabla N° 3

Personal Directivo del Colegio Particular Crecer clasificado por años de experiencia

AÑOS DE EXPERIENCIA	FRECUENCIA (f)	%
1- 5	2	40%
6-10		
11-15		
16-20		
21-25	2	40%
26-30		
31-35	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Secretaría del Colegio
Elaboración: Mylene Larco

Los directivos según los años de experiencia conforman tres grupos. De los cuales, el 40% tiene de 1 a 5 años de experiencia, otro 40% se ubican entre los 21 a 25 años de experiencia. Entre estos dos grupos, existe una marcada diferencia de años. Los directivos con pocos años de experiencia forman parte de un grupo en potencial crecimiento, por lo tanto, fácilmente adaptables a cambios e innovaciones; ellos bien encaminados obtendrían la posibilidad de ser profesionales proactivos en poco tiempo. Este aspecto puede ser considerado como una fortaleza para la institución. Por otra parte, los directivos con experiencia son de gran soporte y aporte institucional.

Tabla N° 4

Personal Directivo del Colegio Particular Crecer clasificado por títulos académicos

TÍTULOS ACADÉMICOS	FRECUENCIA (f)	%
Docente	4	80%
No docente	1	20%
Ninguno	-	
Total	5	100%

Fuente: Secretaría del Colegio
Elaboración: Mylene Larco

Para realizar esta clasificación se utilizó como parámetros los títulos académicos Docentes y no Docentes, puesto que de cinco Directivos, el 80% correspondiente a cuatro Directivos cuentan con titulación de Licenciatura en Ciencias de la Educación. Tan solo un directivo tiene un título no Docente en Comunicación social. El contar con títulos en docencia es un factor positivo para la institución, debido al conocimiento en su campo profesional. Este factor constituye una fortaleza para el área pedagógica de la institución.

3.1.2. Análisis estadístico de la población de Docentes del Colegio Particular Crecer

Tabla N° 5

Personal Docente del Colegio Particular Crecer clasificado por género

GÉNERO	FRECUENCIA (f)	%
Masculino	6	25%
Femenino	18	75%
Total	24	100%

Fuente: Secretaría del Colegio Crecer
Elaboración: Mylene Larco

En un total de 24 docentes que prestan sus servicios en el colegio, el 75% es equivalente a 18 mujeres; el 25% lo conforman 6 hombres. Estos datos coinciden con los del Ministerio de Educación en cuanto a una marcada diferencia de género laborando en el magisterio, cuyos porcentajes son: 38.8% perteneciente al género masculino, 61.2% corresponde a las mujeres manteniéndose en el establecimiento de igual forma un marcado feminismo en el trabajo docente.

Tabla N° 6

Personal Docente del Colegio Particular Crecer clasificado por edad

EDAD	FRECUENCIA (f)	%
25 - 30	3	12.5%
31 - 35	8	33.3%
36 - 40	4	16.7%
41 -45	2	8.3%
46 - 50	6	25%
51 - 55	1	4.2%
Total	24	100%

Fuente: Secretaría del Colegio
Elaboración: Mylene Larco

La edad de los profesores del colegio fluctúa entre los 25 a 55 años de edad, considerándose el rango con mayor población docente de los 31 a 35 años y, la edad que menos se repite se encuentra entre 51 a 55 años correspondiente al 4.2%. Según el análisis estadístico realizado en el censo del Magisterio en el año 2.000 sobre la edad de los profesores, señala: el 25% de profesores tienen una edad menor o igual a 34 años, dato que se acerca a la realidad del colegio. El colegio posee una fortaleza al contar con personas jóvenes en su mayor parte, pues conforman un elemento humano con posibilidades de realizar un trabajo dinámico y adaptable al cambio.

Tabla N° 7

Personal Docente del Colegio Particular Crecer clasificado por años de experiencia

AÑOS DE EXPERIENCIA	FRECUENCIA (f)	%
1- 5	9	37.50%
6-10	8	33.33%
11-15	1	4.17%
16-20	1	4.17%
21-25	4	16.66%
26-30	-	
31-35	1	4.17%
Total	24	100%

Fuente: Secretaría del Colegio
Elaboración: Mylene Larco

En esta variable se puede ubicar siete rangos por años de experiencia; de los cuales el primero de 1 a 5 años cuenta con el mayor número de docentes, correspondiente al 37.50%, seguido muy de cerca por el segundo rango de 6 a 10 años de experiencia con un porcentaje del 33.33% relacionado con ocho docentes.

Este dato estadístico tiene relación con el anterior, el colegio cuenta con personas jóvenes en su mayor parte conformando el cuerpo docente. Por su condición, constituyen una fortaleza en el sentido de lograr empatía con los alumnos, pues conocen más de cerca sus inquietudes y necesidades. Por otro lado puede ser una debilidad en el primer rango, pues el tener experiencia contribuye a alcanzar mejores métodos de enseñanza aprendizaje.

Tabla N° 8

Personal Docente del Colegio Particular Crecer clasificado por títulos académicos

TÍTULOS ACADÉMICOS	FRECUENCIA (f)	%
Docente	15	62.50%
No docente	8	33.33%
Ninguno	1	4.17%
Total	24	100%

Fuente: Secretaría del Colegio

Elaboración: Mylene Larco

La mayor parte de los profesores tienen títulos de Licenciatura en Ciencias de la educación con diferente especialidad. Este estudio ubica a quince profesores con un porcentaje del 62.50%. Por otro lado se cuenta con docentes con título profesional en otros campos que de cierta forma tienen relación con educación, como son: Ingenierías, titulaciones en el idioma Inglés y comunicación social. A este grupo pertenecen ocho docentes con un porcentaje equivalente al 33.33%.

Los datos estadísticos obtenidos en el colegio no son iguales a los proporcionados por el Ministerio de Educación, en él se refiere al 81.8% a profesionales con título docente y el 17.98% no tienen título docente. En los dos registros estadísticos se encuentra que en su mayoría son profesionales con título docente. Sin embargo se pretende según las exigencias del Ministerio de Educación, profesionalizar a todos los docentes en el campo de acción educativa.

3.1.3. Análisis estadístico de la población de Estudiantes del Colegio Particular Crecer

Tabla N° 9

Estudiantes del colegio Particular Crecer clasificados por edad

Grado/Curso	EDAD	FRECUENCIA (f)	%
1° de Básica	5-6	13	10.4%
2° de Básica	6-7	8	6.4%
3° de Básica	7-8	13	10.4%
4° de Básica	8-9	16	12.8%
5° de Básica	9-10	10	8.0%
6° de Básica	10-11	17	13.6%
7° de Básica	11-12	9	7.2%

8º de Básica	12-13	7	5.6%
9º de Básica	13-14	4	3.2%
10º de Básica	14-15	6	4.8%
1º de Bachillerato	15-16	9	7.2%
2º de Bachillerato	16-17	6	4.8%
3º de Bachillerato	17-18	7	5.6%
Total		125	100%

Fuente: Secretaría del Colegio

Elaboración: Mylene Larco

El colegio cuenta con 125 alumnos en total desde Primero de Básica hasta Tercero de Bachillerato. Se puede evidenciar, que la mayor parte de la población estudiantil se encuentra entre primero a sexto año de básica. El grado con mayor población estudiantil corresponde a sexto de Básica con 17 alumnos, equivalente al 13.6%, encontrándose en una edad comprendida entre 10 a 11 años.

El grupo menos numeroso se encuentra en noveno de básica con 4 alumnos correspondiente al 3.2%. Estos alumnos tienen una edad entre 13 y 14 años.

Se puede evidenciar que el colegio tiene más acogida en la educación básica hasta séptimo año; no así a partir de octavo año. La baja población estudiantil evidencia una fuerte debilidad en la gestión educativa del colegio, motivo que merece un análisis profundo para determinar las causas y establecer mecanismos de mejora.

Tabla N° 10

Cuadro general de estudiantes del Colegio Particular Crecer clasificados por género.

GÉNERO	FRECUENCIA (f)	%
Masculino	71	56.8%
Femenino	54	43.2%
Total	125	100%

Fuente: Secretaría del Colegio

Elaboración: Mylene Larco

Es evidente la predominancia del género masculino sobre el femenino en la mayoría de grados del colegio. La tabla 16, reúne los datos estadísticos de la variable por género de los alumnos de toda la institución; nótese predominancia con un 56.8% correspondiente a 71 hombres, en relación con el 43.2% equivalente a 54 mujeres de una totalidad de 125 alumnos. En los últimos años en el colegio se ha venido manteniendo esa constante, lo que denota el crecimiento de la población masculina.

Si comparamos con los datos proporcionados por el INEC en el último censo poblacional realizado en el año 2010, no existe concordancia, debido a que el porcentaje de hombres en el Ecuador es del 49.6% y el de mujeres es de 50.4%. Según estas cifras aún es mayor la población femenina, aunque seguida muy de cerca de la masculina.

3.1.4. Análisis estadístico de la muestra seleccionada para la investigación

Personal Directivo

Los directivos participantes en la investigación conforman un grupo de cinco. Los datos se encuentran ya analizados, razón por la cual no aparecen nuevamente especificados en la muestra seleccionada. En la presente investigación no se alcanzó a cubrir con el número de seis participantes a ser investigados de acuerdo a lo planteado en la propuesta de la Universidad.

Tabla N° 11

Personal Docente del Colegio Particular Crecer seleccionado para la investigación clasificado por género

GÉNERO	FRECUENCIA (f)	%
Masculino	5	25%
Femenino	15	75%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Mylene Larco

De acuerdo a los datos estadísticos proporcionados por el Ministerio de Educación, en el colegio la población docente femenina también es ampliamente mayor, con el 75% en relación a la masculina. Por lo tanto, este indicador determina, que son más las mujeres quienes eligen como profesión la docencia.

Tabla N° 12

Personal Docente del Colegio Particular Crecer seleccionado para la investigación clasificado por edad

EDAD	FRECUENCIA (f)	%
25 - 30	2	10%
31 - 35	5	25%
36 - 40	4	20%
41 -45	2	10%
46 - 50	6	30%
51 - 55	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Mylene Larco

La edad de los profesores del colegio fluctúa entre los 25 a 55 años de edad, considerándose el rango con mayor población docente entre los investigados de los 46 a 50 años, seguido del rango de 31 a 35 años con un porcentaje del 25%. Esta variable no coincide con la realizada a la totalidad de docentes del colegio, debido a la muestra seleccionada.

Tabla N° 13

Personal Docente del Colegio Particular Crecer seleccionado para la investigación clasificado por años de experiencia

AÑOS DE EXPERIENCIA	FRECUENCIA (f)	%
1- 5	5	25%
6-10	8	40%
11-15	1	5%
16-20	1	5%
21-25	4	20%
26-30	-	-
31-35	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Mylene Larco

En esta variable se puede ubicar siete rangos por años de experiencia, de los cuales el segundo de 6 a 10 años cuenta con el mayor número de docentes, correspondiente al 40%; seguido por el primer rango, entre uno a cinco años de experiencia; por consiguiente, se considera a la mayor parte de docentes como elemento joven dentro de la institución; factor favorable en cuanto a sus

posibilidades de desarrollo profesional y flexibilidad para realizar cambios e innovaciones.

Tabla N° 14

Personal Docente del Colegio Particular Crecer seleccionado para la investigación clasificado por títulos académicos

TÍTULOS ACADÉMICOS	FRECUENCIA (f)	%
Docente	13	65%
No docente	6	30%
Ninguno	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Mylene Larco

La clasificación se ha realizado de acuerdo a títulos Docentes, No Docentes y ninguno, debido a que en su mayoría los profesores investigados tienen títulos en Licenciatura en Ciencias de la educación con diferente especialidad. Este estudio ubica a trece profesores con un porcentaje del 65%. Sin embargo es una debilidad para la institución, no contar con un cuerpo docente especializado en educación.

Las destrezas y técnicas profesionales se adquieren con conocimiento en el campo específico.

Tabla N° 15

Estudiantes del colegio Particular Crecer seleccionado para la investigación clasificados por género

GÉNERO	FRECUENCIA (f)	%
Masculino	13	65%
Femenino	7	35%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Mylene Larco

Los alumnos investigados corresponden a una población de primero a tercero de bachillerato; de los cuales el 65% pertenecen al género masculino y el 35% al femenino. Es marcada la predominancia en estos cursos del alumnado masculino en relación al femenino. Sigue manteniéndose la tendencia con respecto a la generalidad del colegio; no así con relación al último censo realizado en el Ecuador.

Tabla N° 16

Estudiantes del colegio Particular Crecer seleccionado para la investigación clasificados por especialidad

ESPECIALIDAD	FRECUENCIA (f)	%
Bachillerato General	13	65%
Énfasis en Estudios Sociales	3	15%
Énfasis en Química y Biología	2	10%
Énfasis en Física y Matemáticas	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Mylene Larco

El 65% de los alumnos encuestado corresponden al bachillerato general. En el colegio el énfasis en las diferentes especialidades se lo da sólo en tercero de bachillerato; es así, el 15% de los alumnos optaron por estudios con énfasis en sociales; en segundo lugar con el mismo porcentaje correspondiente al 10% respectivamente, pertenecen los alumnos con especialidad en ciencias exactas.

La tendencia de los estudiantes en los últimos años en el colegio, coincide con los datos obtenidos, demostrando preferencia por los estudios sociales, campo de acción el cual el colegio se destaca.

Tabla N° 17

Padres de Familia del Colegio Particular Crecer seleccionados para investigación clasificados por género

GÉNERO	FRECUENCIA (f)	%
Masculino	2	13,33%
Femenino	13	86,66%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Mylene Larco

La mayor parte de los encuestados pertenecen al género femenino con el 86,66% correspondiente a trece madres de familia. Se puede observar con este indicador,

que existe más comunicación y vinculación de las madres con el colegio y la educación de sus hijos.

Tabla N° 18

Padres de Familia del Colegio Particular Crecer seleccionados para investigación clasificados por edad

EDAD	FRECUENCIA (f)	%
25 - 30	2	13,33%
31 - 35	1	6,66%
36 - 40	4	26,66%
41 -45	2	13,33%
46 – 50	4	26,66%
51 en adelante	2	13,33%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado: Mylene Larco

La mayor parte de los padres de familia seleccionados para la muestra se encuentran en una edad comprendida entre los 36 a 40 años y entre 46 a 50 años. Los padres de familia encuestados son representantes de todos los niveles de colegio, por esa razón se registran padres jóvenes así como de edad madura.

3.2. Materiales e instrumentos

3.2.1. Materiales. La investigación se basa en la recopilación y análisis de diversos documentos que incluyen en primer lugar la selección de bibliografía especializada en el campo de gestión, liderazgo y valores en centros educativos entre los cuales se encuentran: libros de texto, folletos, enciclopedias, guías e impresiones.

Otro tipo de fuentes secundarias de información constituyen los planes y programas de la institución tales como: proyecto educativo institucional, plan operativo anual, código de convivencia, reglamento interno, proyectos específicos, entre otros, además de la Ley Orgánica de Educación Intercultural como eje rector para el análisis de documentos institucionales con el objetivo de conocer en profundidad cómo se llevan los procesos internos de la institución educativa de acuerdo a los

lineamientos ministeriales y por otro lado, determinar el nivel de gestión, liderazgo y valores de los directivos.

En cuanto a las fuentes digitales, internet constituye una herramienta valiosa para la investigación, brinda soporte al marco teórico y al análisis de instrumentos de gestión.

La comunicación mediante el entorno virtual de aprendizaje forma parte de la orientación en el desarrollo de la elaboración de tesis de proyecto de grado I y II; así como el correo electrónico para mantener contacto con compañeros y docentes.

Por último el equipo de computación es la herramienta que permite la elaboración del Proyecto de Grado para alcanzar la acreditación.

3.2.2. Instrumentos. La investigación contempla el diseño de herramientas de recolección de datos, entre los cuales constan técnicas como la observación, la entrevista y la encuesta.

3.2.2.1. La observación directa. Esta técnica está encaminada a recabar información relevante a partir del análisis de documentos curriculares institucionales como es el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y otras reglamentaciones con la finalidad de conocer a profundidad los procesos de gestión, liderazgo y valores implementados y desarrollados en la institución educativa, así como la eficiente labor del cuerpo directivo.

Por otra parte, cuenta dentro de esta técnica la observación diaria por parte de quien realiza la investigación a la dinámica existente en el centro escolar con el propósito de obtener información sobre procesos pedagógicos, clima laboral, gestión administrativa financiera, aplicación de políticas y valores desarrollados entre los diferentes actores de la comunidad educativa. En este caso se puede describir a la técnica de investigación como un conocimiento experiencial.

3.2.2.2. La Encuesta. Consiste en la elaboración de un formato predeterminado, aplicado a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia pertenecientes al

colegio con el propósito de conocer la opinión sobre la gestión, el liderazgo y los valores que se encuentra presentes en la institución y su grado de implicación en la calidad del servicio educativo que presta la institución.

La encuesta para directivos está encaminada a recabar información sobre aspectos relevantes de su gestión como es la organización de equipos de trabajo, habilidades de liderazgo, gestión pedagógica, planeación estratégica, entre otros.

En cuanto a la encuesta estructurada para docentes, tiene como finalidad conocer cuál es su rol dentro de la comunidad educativa, que tipo de liderazgo mantiene la institución, cómo perciben los procesos de integración, toma de decisiones, trabajo en equipo y cuáles son los valores que predominan en las decisiones de los directivos. La elección de la población informante se realizó mediante muestreo aleatorio.

El objetivo de la encuesta realizada a los estudiantes consiste en encontrar información sobre la importancia, motivación y autonomía que brindan los directivos y docentes para desarrollar en ellos actitudes críticas, democráticas, además de constatar si existen procesos de innovación académica y cómo perciben el nivel de compromiso docente con la gestión y liderazgo de las autoridades de la institución. La selección de la población a realizar la encuesta es determinada mediante un muestreo no aleatorio a un grupo de alumnos del bachillerato.

Los padres de familia conforman un conjunto de personas muy valiosas para proporcionar información objetiva sobre la gestión realizada en el centro educativo en el que se educan sus hijos. Son quince los padres de familia seleccionados para obtener información acerca del tipo de comunicación formal e informal que mantiene la institución, sobre integración, conocimiento de objetivos institucionales, práctica de principios éticos y la calidad de educación que reciben sus hijos. Se seleccionó la población mediante muestreo aleatorio.

Las encuestas realizadas son de tipo estructurado con preguntas cerradas para que el encuestado elija opciones específicas de respuesta. Las escalas de valoración corresponden a: siempre, a veces, nunca, las mismas tienen una valoración

numérica en la tabulación de datos de 3, 2, 1, correspondiente a la valoración cualitativa. Existe una variante en la encuesta para directivos, en una sección deben elegir la respuesta adecuada de acuerdo a múltiples opciones descritas con orden alfabético.

3.2.2.3. La entrevista. Esta técnica se realiza partir de un conjunto de preguntas dirigidas desde el entrevistador hacia el entrevistado. Esta técnica es utilizada en la investigación para obtener datos proporcionados por los mismos directivos acerca de su gestión, el tipo de liderazgo que practican y cómo transmiten los valores en el centro educativo. A partir de los cuales se podrá en lo posterior, realizar un análisis con una perspectiva diferente encontrando similitudes y diferencias de opinión con el resto de la comunidad educativa seleccionada para el estudio.

La entrevista es estructurada en cuanto a las preguntas, las respuestas son de tipo abiertas. Contempla interrogantes sobre comunicación, utilización de manuales o reglamentos que evidencien el liderazgo en la realización de las tareas; en general preguntas sobre cómo se conducen los valores y el liderazgo dentro de la institución.

3.3. Método y procedimiento.

La investigación realizada en el Colegio Particular Crecer es de tipo exploratorio y descriptivo, busca explicar y definir la realidad de la gestión y liderazgo educativo de la institución. Con la investigación se persigue documentar ciertas experiencias, examinar factores poco estudiados o que no han sido abordados y que inciden en el tipo de gestión, liderazgo y valores dentro de la institución.

Contribuye a identificar las características de la gestión, para esto se analizan varias fuentes como son los instrumentos de gestión educativa tales como el proyecto educativo institucional, manual de organización, plan operativo anual, entre otros. Estudia también la estructura organizativa, el clima escolar, su relación con los valores en las diferentes dimensiones de gestión. El propósito de esta investigación es conocer en profundidad los lineamientos, procedimientos e interacciones que se efectúan en la institución para captar generalidades que se harán explícitas en un

documento FODA, a partir del cual se puede emprender el planteamiento de una propuesta de mejora.

Además del análisis de documentos y la observación directa de los procedimientos internos que contribuyen a la formulación del diagnóstico, se realizaron encuestas a docentes, estudiantes, padres de familia y directivos. La contribución fue positiva por parte de la población participante. Las entrevistas a directivos también forman parte de este proceso, con lo que se obtuvo de fuentes primarias información para realizar la investigación.

Mediante el método cuantitativo, se realizará la tabulación e interpretación de resultados. Este procedimiento forma parte del proceso de investigación, cuyo objetivo es medir entre variables los hechos sociales. Presenta los resultados estadísticos en forma de números. Este tipo de investigación es otra herramienta de análisis para contribuir en lo posterior a la planeación de una propuesta en gestión, liderazgo y valores para la institución.

Por último, el método cualitativo, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de medir en qué grado una cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible desde el punto de vista de los participantes.

El proceso investigativo fue programado a partir del mes de mayo con los lineamientos de la Universidad. Parte éste con el permiso de la Rectora del colegio para realizar en ese lugar la investigación: en primer lugar con el análisis de los documentos de gestión y en una segunda fase con la aplicación de entrevista a directivos y encuestas realizadas a los diferentes grupos de participantes.

Tanto las entrevistas como las encuestas complementan el diagnóstico institucional. Con el análisis estadístico de los datos arrojados se contribuye a obtener información que amplía y corrobora a la presentada en los instrumentos de gestión educativa a partir de los cuales se obtiene material suficiente para la construcción de la propuesta de mejora.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

El Colegio Particular Crecer no cuenta con todos los instrumentos de gestión solicitados para realizar el presente diagnóstico. Por consiguiente de los documentos ausentes se realizará un análisis presentando el concepto y su importancia como herramientas indispensables para el establecimiento de procedimientos y metas congruentes con su misión.

Por otro lado, mi desempeño como docente en la institución por más de diez años, me faculta para realizar un análisis acerca de la gestión en liderazgo y valores dentro de la institución.

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

4.1.1.1. El Manual de Organización.

Constituye una de las herramientas con que cuenta la organización para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Los manuales son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la institución. (Münch, 2011: 117)

Adicionalmente el manual contiene toda aquella información relacionada con el desarrollo del talento humano; conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades y conocimientos con la finalidad de desarrollar competencias como son los planes de incentivación, capacitación y formación, derechos y deberes.

También los colegios deben contar con un manual de presupuestos en donde consten lineamientos, procedimientos y políticas referentes al manejo financiero de la organización.

El manual de organización presenta las siguientes ventajas:

- Reúne la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en la institución educativa.
- Guía la gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento. Al existir normas y políticas claramente establecidas reduce la incertidumbre.
- Contiene instrucciones y directrices claras con lo cual se ahorra tiempo e indicaciones innecesarias.
- Se utiliza para informar y capacitar al personal nuevo sin omitir datos importantes y precisos para la realización de sus funciones.
- Constituye un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través de la comparación entre su asignación de responsabilidades según el manual y la forma en que las mismas se desarrollan.
- Permite la determinación de los estándares más efectivos ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.
- Facilita la comunicación de procedimientos institucionales.

El colegio no cuenta con todos los procedimientos, normas, métodos y políticas debidamente documentados. Los existentes se realizan de la siguiente manera:

- **Clasificación de puestos.** Son funciones enlistadas de forma general de acuerdo a la Ley de Educación y constan en el Proyecto Educativo Institucional; además las adicionadas en la institución en concordancia con las tareas a realizar de acuerdo a la estructuración del organigrama.

- **Sistema de reclutamiento de personal.** Generalmente es de carácter externo, se procede a colocar anuncios en el periódico y se seleccionan las hojas de vida afines con el perfil profesional correspondiente al puesto a ocupar.

Una segunda manera es por referencias del mismo personal que labora en la institución. No existe documentación de los procedimientos a seguir, se realiza sin los elementos debidamente estructurados, lo que implica una desventaja para la institución al no cambiar ni buscar otras estrategias de reclutamiento fundamentadas en un escrito formal que cuente con estudios técnicos sobre métodos de reclutamiento.

- **Selección de personal.** Se utiliza por lo general el método de entrevista estandarizada solo con respecto a las preguntas. Una segunda opción, no siempre realizada constituye la técnica de simulación. La selección de personal está a cargo de la rectora del establecimiento. La entrevista se documenta en una hoja-guía. No se cuenta con un estudio de atributos como auxiliar para la toma de decisiones acertada. Este proceso es conducido en forma inadecuada, carece de varios elementos de juicio para la elección, por tanto es una debilidad en el campo administrativo.
- **Evaluación de desempeño.** Éste proceso se realiza dos veces al año. En el mes de enero, la evaluación de desempeño por parte de los alumnos a los profesores y, la segunda evaluación se la realiza al concluir el año lectivo con la modalidad de autoevaluación. Posteriormente se complementa con una entrevista personal dirigida por las directoras de cada nivel. Por otro lado, no existe una programación de evaluación institucional de forma integral, no son evaluados los directivos, el personal de servicio, los programas educativos, los recursos, la infraestructura, entre otros.

El no contar con un sistema de evaluación institucional, es una debilidad, debido a que el colegio no evalúa a todos los elementos de gestión, por tanto no se hacen explícitos los problemas y en consecuencia no se genera un plan de mejoramiento integral.

- **Programas de capacitación.** No se cuenta con planes de capacitación permanentes. Se reciben talleres sobre diversos temas vinculados a la educación de forma esporádica durante el período escolar. La falta de políticas en cuanto al desarrollo del talento humano, habla de desorganización y débil gestión en liderazgo.
- **Reconocimientos.** Se brinda reconocimientos sociales por medio de felicitaciones a la labor desempeñada en ocasiones especiales y, también si lo amerita, luego del resultado de las evaluaciones de desempeño. No se realizan reconocimientos salariales. No se encuentra documentada esta política.
- **Sistema salarial.** No se cuenta con un sistema salarial con parámetros de clasificación, por tanto no existe documentación al respecto. La rectora es quien toma decisiones sobre los sueldos para el personal. No se considera títulos, funciones. Los sueldos no son homogéneos de acuerdo a las funciones, lo que ocasiona en este sentido descontento en el personal y refleja un mecanismo de toma de decisiones sin estudio ni consenso entre directivos.

Se puede evidenciar que la gestión directiva no está cumpliendo en este aspecto con la normativa legal, al no contar con un manual de organización en el que se incluya el manual de presupuesto que a su vez constituye parte del PEI; documentación importante. Al no tenerla, probablemente ocasiona en el personal desmotivación, desconfianza, por no contar con reglamentaciones, lo cual redundará en inestabilidad laboral, bajo desempeño, por lo tanto baja calidad en la educación y genera desconfianza en quienes conforman la comunidad educativa al considerar que no existe un liderazgo asertivo.

Por otro lado las políticas descritas anteriormente también deben ser revisadas y documentadas con criterio de equidad. Por consiguiente, el no contar con un Manual de Organización, constituye una *debilidad que poseen los directivos en el área de gestión administrativa*.

4.1.1.2. El Código de Ética

El Código de Ética Profesional es el instrumento diseñado para facilitar el cumplimiento y la puesta en práctica del mandato de los Estatutos del Colegio, en el que se enfatiza la ética como valor central de la profesión y su ejercicio. Su objetivo general es regular el quehacer profesional con énfasis en la propuesta de criterios de acción y conducta.

En el Código de ética se deben establecer de manera clara y concisa las expectativas, visión, misión, fines de la organización y descripción de los comportamientos aceptables, así como la probabilidad de que cumplan con esas expectativas.

Al programar el contenido del código ético para todos los integrantes de la comunidad educativa, debe considerarse el contexto y los valores propios de la organización.

El Colegio Particular Crecer, no cuenta con un Código de Ética regulado y reglamentado. Esto no significa que no se vivan los valores dentro de la institución, no obstante es perceptible la falta de orientación en determinados asuntos porque no existe una cultura organizacional con valores explícitos y socializados hacia todos los actores implicados en el proceso educativo.

En el Proyecto Educativo Institucional del colegio, se describe el perfil docente y sus funciones, entre los cuales constan el ser responsable y respetuoso, demostrar una actitud democrática, disposición para el trabajo en equipo, actitud solidaria, equilibrio y madurez emocional, liderazgo y autodesarrollo permanente, entre otros. Propuesta que no es impulsada y en consecuencia, sin seguimiento.

Cada actor se maneja solo al no establecerse procesos de retroalimentación a los planteamientos propugnados en la descripción de las funciones. De igual manera existen compromisos asumidos por todos los miembros de la comunidad educativa en el código de convivencia, sin embargo se debe conocer cuáles son los valores

corporativos para todos trabajar guiados por ellos como un camino más hacia la consecución de metas compartidas.

El PEI del colegio, no cuenta con la especificación de valores institucionales, por lo mismo no ha sido posible desarrollar un código ético. Posiblemente existe desconocimiento por parte de los directivos sobre la exigencia de ciertos requisitos legales emanados por las autoridades del Ministerio de Educación. Al fomentarlos, contribuirán a fortalecer la estructura funcional de la institución educativa. Por lo tanto el no contar con un Código de Ética, constituye una *debilidad que poseen los directivos en su gestión, liderazgo y valores*.

4.1.1.3. El Plan Estratégico

Es considerado como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las instituciones para cambiar una situación actual debilitada en alguno o varios aspectos hacia una situación deseada. Se fundamenta en un conjunto de procedimientos bien pensados y organizados con racionalidad para ser llevados a la práctica, los mismos al ser ejecutados contando con la eficiencia de los actores sociales, redundan en beneficios, logrando eficacia, que se traduce en bienes o servicios al alcanzar los objetivos o metas propuestos.

“Las estrategias de la compañía conciernen al cómo: ¿cómo lograr el crecimiento?, ¿cómo alcanzar satisfacción de los clientes?, ¿cómo superar las competencias de los rivales?, ¿cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado?, (...) ¿cómo lograr los objetivos estratégicos y financieros?”. (Castro, 2010: 34)

En los documentos de la institución analizados, no consta el Plan Estratégico Institucional. El colegio no cuenta con una planeación estratégica como mecanismo para resolver los problemas administrativos, pedagógicos, financieros y de recursos para alcanzar una ventaja competitiva. Este aspecto gerencial no ha sido aún implementado, posiblemente porque no se cuenta con los conocimientos necesarios acerca de estrategias empresariales eficaces a seguir y los beneficios que presenta una buena planeación para el progreso del establecimiento educativo. Por tanto constituye una *debilidad que poseen los directivos en el área de gestión educativa*.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

El Plan Operativo Anual (POA) es realizado por los directivos de la institución, en el se establecen los objetivos y las acciones a seguir para alcanzar las metas propuestas en cuatro aspectos de gestión: Administrativo, técnico-pedagógico, material e infraestructura y comunitario.

El POA es uno de los componentes de gestión del Proyecto Educativo Institucional, el mismo es revisado todos los años y modificado al proponerse nuevas metas. En el colegio no surge del proyecto educativo institucional, tampoco de una planeación estratégica como sería lo óptimo, se lo plantea de acuerdo a un análisis FODA realizado por los directivos al concluir el año escolar. Con la determinación de debilidades o necesidades prioritarias pasa a ser programado para el próximo período lectivo en los cuatro aspectos de gestión descritos y de acuerdo a las posibilidades económicas con las que cuenta la institución para su ejecución.

En el POA, realizado en el año lectivo 2010-2011, en el aspecto administrativo se propuso descentralizar las competencias directivas dentro de los tres niveles educativos. El proyecto consistió en diseñar competencias para cada nivel con la finalidad de optimizar recursos y tiempo. Cabe resaltar que es un paso importante dentro de la gestión administrativa, debido a que sólo el rectorado ejercía esa función por ser el colegio una institución con poco número de alumnos; sin embargo se cuenta con todos los niveles de educación.

Al ejecutar la descentralización, se demuestra liderazgo participativo, delegación en procesos de toma de decisiones, aumento de mecanismos de comunicación entre directoras de los tres niveles. Este factor es favorable en el campo administrativo.

En el aspecto técnico pedagógico se propuso el mejoramiento de la gestión técnico - pedagógica, por lo tanto se han ejecutado mecanismos internos como consta en la descripción del proyecto. No se cuenta con propuestas más ambiciosas debido a que en el colegio no existe todavía una cultura de capacitación continua y el factor económico tampoco es favorable.

En el aspecto material se propuso realizar la remodelación e implementación de infraestructura para alcanzar mayor funcionalidad y estética. En cuanto al aspecto socio – cultural, se trabajó por el mejoramiento de la sanidad y seguridad del barrio como parte de un servicio educativo responsable.

Sin desmerecer la gestión realizada por los directivos de la institución, mediante el plan operativo anual se podría alcanzar mayores logros en la gestión al guiarse por los proyectos de implementación que deberían constar en el proyecto educativo institucional y que son inexistentes en el colegio, para planear estratégicamente los pasos a seguir con la participación y compromiso de los integrantes de la comunidad educativa para proponer acciones más desafiantes planteadas en un documento – acción que contemple aspectos de factibilidad, sostenibilidad y metas claras.

El POA es el motor que pone en marcha los planteamientos realizados en el componente de gestión perteneciente al proyecto educativo institucional. No contar con un Plan Operativo anual surgido de los proyectos de implementación, denota una gestión débil sin la utilización de estrategias empresariales conducentes al éxito de los objetivos planteados.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

“Formalmente un PEI es un plan maestro que guiará los procedimientos y modos de actuación de una entidad educativa durante el tiempo que se le ha asignado como expectativa de vida”. (Rojas, 2006: 163).

Es conocido por quienes trabajamos en el campo de la educación que el tiempo de vida de un PEI es de tres a cinco años sujeto a revisiones anuales para realizar las modificaciones necesarias con la finalidad de alcanzar satisfactoriamente los objetivos planteados. Esta labor se la hace mediante el Plan Operativo Anual (POA), que se deriva del PEI y en el deben constar las evaluaciones al proyecto.

El último PEI del colegio, fue realizado en el año 2007; se trabajó en talleres para la comprensión de su estructura. Formaron parte del equipo de trabajo los docentes y

directivos de la institución; se hizo uso de un cronograma de trabajo y una vez cumplido se socializó su importancia y contenido con todos los miembros de la comunidad educativa.

Al observar y analizar la estructura del PEI del colegio se puede evidenciar la falta de algunos elementos esenciales para guiar los procedimientos de gestión, liderazgo y valores, sin embargo el análisis de todos los aspectos que conforman el PEI se realizará de forma general.

- Diagnóstico. Se aplicó la técnica FODA para realizar el análisis situacional. Se priorizaron los problemas presentados, luego se consensuaron y se construyó la matriz FODA.

Consta además una matriz de alternativas de solución a los problemas planteados a los cuales se ha tratado de dar solución, no siempre de forma exitosa porque no se han generado procesos de control y seguimiento adecuados por parte de los directivos. Además no se ejecutan en su totalidad a través del POA, perdiendo así su importancia.

- Identidad Institucional. Se encuentran puntualizados los siguientes aspectos: Modelo pedagógico. Se basa en la Pedagogía Conceptual que se caracteriza por dar importancia al desarrollo de destrezas (procedimental), vivencia de valores (actitudinal) y adquisición del conocimiento (cognitivo).

Es el componente más fuerte de gestión ejercido por los directivos, no obstante le hace falta un mayor seguimiento de procesos e innovaciones continuas con el aporte de todo el profesorado. Es un modelo que nació del compromiso directivo y docente, al pasar el tiempo ha ido decayendo por no ser retroalimentado constantemente.

La Misión y visión, claramente establecidas (serán analizadas en el siguiente apartado de estructura organizativa).

Los objetivos estratégicos y metas propuestas, se encuentran en correlación. Están *planteados* de acuerdo al diagnóstico institucional; sin embargo no son

punto de partida para realizar los proyectos de implementación que deberían ser planteados para cinco años.

En cuanto a los perfiles de autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia, se encuentran bien establecidos y parte de la gestión que se cumple anualmente es revisar estos aspectos con su respectivo análisis en asamblea de inicio de año.

- **Componente Curricular.** El colegio cuenta con la malla curricular correspondiente a los tres niveles: En Primer año de Educación Básica y Educación Básica en general de acuerdo a la Actualización y Fortalecimiento de la Reforma Curricular. El Bachillerato adopta la malla curricular de la Universidad Andina Simón Bolívar. Estos programas cuentan con la debida secuencia de contenidos y metodología contextualizados a la realidad de los alumnos. Se trabaja además, en la articulación de ejes transversales con orientación en los propuestos por el Ministerio de Educación. Consta de procesos de evaluación acordes a los dispuestos por el ministerio de educación.

Un factor negativo en este aspecto, consiste en no implementar innovaciones pedagógicas de acuerdo a los requerimientos actuales; así mismo, no se fomenta la investigación educativa.

- **Componentes de Gestión.** Consta de un organigrama estructural, por su disposición se puede decir que es jerárquico, todos los puestos ahí señalados tienen una disposición hacia abajo dependiendo de las funciones. Todos se relacionan con el puesto más alto en orden jerárquico.

En el orgánico funcional constan los deberes y atribuciones de todos los integrantes de la comunidad educativa. Son socializados al inicio del año lectivo. Están de acuerdo con los establecidos en la Ley de Educación, más los agregados en el establecimiento. Gran parte de ellos constituyen valores que si son practicados en su mayoría por los integrantes de la comunidad.

En cuanto a políticas institucionales, no se encuentran presentes dentro del PEI, porque no se cuenta con ellas formalmente establecidas; este factor ocasiona desorientación en procesos a seguir por parte de los integrantes de la comunidad educativa por no tener una reglamentación dirigida hacia los diferentes aspectos que conforman el quehacer institucional: así como tampoco la determinación de factores que beneficien y motiven al desarrollo del talento humano. Al no existir políticas formalmente establecidas y escritas, denota desorganización institucional.

El Reglamento Interno y Código de Convivencia serán analizados en otro apartado. En el componente de gestión, no constan los proyectos específicos, se los programa cada año independientemente de una formulación de proyectos plasmada en el proyecto educativo institucional a largo plazo. La desventaja consiste en no tener la capacidad de planear a futuro metas proyectadas para tres a cinco años de acuerdo con la visión institucional.

Se puede evidenciar algunos aspectos de gestión y liderazgo que no están llevados adecuadamente, tal es caso de documentación necesarias como son las políticas institucionales, la declaración de sus valores, la inconsistencia de un plan operativo anual surgido del PEI, no contar con proyectos específicos incluidos en la programación del mismo.

Al parecer la concepción del PEI arrancó con pasos firmes, en el camino no se ha tomado conciencia plena de la importancia de su implementación como guía institucional y se ha olvidado de varios de sus componentes y otros simplemente se han obviado. No es revisado periódicamente, ni tampoco se realiza un proceso de seguimiento y retroalimentación. Por lo tanto se ha cumplido en forma parcial con la misión, visión y objetivos institucionales.

En los últimos años la gestión administrativa presenta actitudes más flexibles, se aceptan criterios emitidos por los actores educativos, se concilian situaciones específicas, sin embargo *cabe la necesidad de educar a los directivos para mantener actualizados sus conocimientos*, con el consiguiente cambio de mentalidad que conlleve a la conformar de una comunidad educativa participativa para gestionar el PEI y hacerlo operativo, mediante factores decisivos como son:

dinamismo, integración, innovación y flexibilidad para adaptarse a posibles cambios, caso contrario la institución educativa no contará con las herramientas de gestión para fortalecerse y formar parte de la actual era del conocimiento, lo que le restará competitividad.

4.1.1.6. Reglamento Interno.

El Reglamento Interno es un conjunto de disposiciones y normas, elaboradas por las autoridades y consensuadas a nivel de la comunidad educativa con el fin de buscar el buen comportamiento de las funciones establecidas y sus respectivos procedimientos. Debe estar orientado a la apropiación como compromiso más no como imposición. (Pesantes, 2004).

Está normado de acuerdo a derechos y deberes tanto de estudiantes, profesores y padres de familia con respecto a problemas puntuales que se presentan en el quehacer diario. Se fundamenta en los principios contemplados en la Ley Orgánica de Educación y los Derechos y Deberes de los Niños, Niñas y Adolescentes.

El Reglamento Interno es una construcción participativa, democrática, con toma de decisiones consensuadas entre los docentes y directivos a partir del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación y los Derechos y Deberes de los Niños, Niñas y Adolescentes.

Se revisa en forma grupal todos los años al inicio del período escolar, está sujeto a reformas previo análisis de factores que no resultaron efectivos en su implementación, además es socializado con los padres de familia y alumnos al inicio del año lectivo.

El uso del Reglamento interno por parte de los docentes se lo realiza posterior a las instancias agotadas en el Código de Convivencia Institucional o cuando la falta por parte de algún alumno tenga que ser tratada directamente con esta instancia. El Reglamento Interno es un instrumento de gestión que brinda al docente autonomía en su actuación y posterior toma de decisiones en asuntos disciplinarios.

En el colegio existe respeto por parte de las autoridades hacia los procedimientos que siguen los profesores. En este sentido, se da valor a los criterios asumidos por los docentes, demostrando confianza en su proceder ético y profesional.

Cuando se sobrepasa de los lineamientos del Reglamento Interno, la próxima instancia la resuelve la rectora y el equipo directivo. Sin embargo el no realizar un proceso de evaluación con la utilización de indicadores para la adopción de posteriores modificaciones en aspectos que no estén brindando resultados positivos; constituyéndose en una debilidad para la gestión, el liderazgo y los valores de la institución. Este aspecto es muy importante, porque en el camino se van debilitando las normas que empezaron a funcionar con firmeza y decisión.

4.1.1.7. Código de Convivencia.

El Código de convivencia es parte del PEI. La gran meta de un Código de Convivencia es el buen trato en las relaciones entre los distintos miembros que conforman la comunidad educativa. Se permite así el crecimiento de cada una de las partes involucradas, pues demanda del apareamiento de nuevas concepciones, relaciones e intervenciones que contemplan la posibilidad de un cambio constante. Por tanto, no es la simple elaboración de un documento, se constituye en un proceso reflexivo que lleva a la modificación de comportamientos y al reconocimiento de obligaciones y derechos por no fundamentarse en la imposición sino en la responsabilidad conjunta.

Es un documento con el que cuenta la institución. El proceso para realizarlo consta en actas y fue el siguiente:

- Se nombró una comisión formada por Directivos, Maestros, Estudiantes, Padres y Madres de Familia, Personal de Apoyo, para dar a conocer los objetivos principales que tiene el Código.
- Se estableció realizar un Código de Convivencia Institucional en dónde todos los actores antes nombrados contribuyan con sus compromisos para la buena marcha de la Institución.

- Posteriormente se procedió a elaborar el Código. Comenzó con un análisis de problemas más frecuentes en cuanto a lo relacional, académico y asuntos disciplinarios, se analizaron y se asumieron responsabilidades, compromisos, consecuencias y reconocimientos.
- Luego de tener listo el Código institucional, se resolvió por medio de los Directivos del Colegio dar a conocer a todos los miembros de la Comunidad Educativa.
- En una reunión posterior se convocó a todos los profesores con el fin de que conozcan a fondo los objetivos y estrategias para realizar un Código de Convivencia de docentes. Se enfocaron aspectos importantes que constituyen problemas dentro del campo laboral, se enlistaron los problemas y en consenso se encontró soluciones a los mismos realizando compromisos con disposición para asumir sus responsabilidades.
- De igual forma cada tutor construyó con sus alumnos un código de convivencia de aula fundamentado en el Código institucional.
- Se conformó un comité de veeduría integrado por docentes de la institución. (Código de Convivencia Institucional, 2011).

En la realización del proyecto se puede detectar acciones participativas, democráticas, trabajo en equipo, liderazgo participativo, toma de decisiones descentralizadas, entre otros factores. En el presente proyecto no se han realizado acciones de control y seguimiento. El tener un código de convivencia construido democráticamente, es una fortaleza para la gestión directiva; una debilidad se relacionaría con las carentes estrategias para realizar seguimiento y evaluación a los proyectos. Parte importante de las funciones directivas consiste en una adecuada delegación de responsabilidades, control de procesos y resultados.

4.1.1.8. Plan de Contingencia de riesgos

Es un proyecto necesario para Desarrollar competencias en la Comunidad Educativa con relación a la creación y fortalecimiento de una Cultura en Gestión del Riesgo a través de promover el diseño y actualización permanente del plan institucional de emergencias.

Sus objetivos específicos son los siguientes:

- Capacitar al personal docente, administrativo y estudiantes en medidas de Auto Protección.
- Disminuir las vulnerabilidades educativas, humanas y físicas en el establecimiento.
- Enseñar a los alumnos a reconocer los riesgos y recursos en el establecimiento educativo y su entorno.
- Enseñar a los alumnos a elaborar los mapas de riesgos y recursos. (Plan de Contingencia Institucional, 2011).

El Plan de Contingencia fue realizado en enero del 2011, constituye quizás la demostración más palpable de progreso en la cultura de trabajo en equipo, pues la participación de directivos y personal docente se hizo presente en su totalidad para trabajar con el propósito claro de construir un plan bien programado.

Se conformaron brigadas de: búsqueda, rescate y evaluación, primeros auxilios, campamentación, orden y seguridad y la brigada contra incendios, con sus respectivos coordinadores y equipos de trabajo.

Es un programa al cual no se ha realizado el seguimiento correspondiente ni su evaluación, parte importante que consta en el mismo. La gestión de control, evaluación y seguimiento, es una constante debilidad existente en el colegio.

4.1.1.9. Proyecto específico de Educación Sexual

Forma parte de los componentes de gestión propuesto por el Ministerio de educación para educar en la sexualidad y el amor, los principios y valores. Los temas de sexualidad son planificados por el DOBE, se tratan por edades y temas

específicos, así se clasifica para: Primero, Sexto y Decimo de Básica. Primero y Tercero de Bachillerato. Este proyecto es apoyado por los profesores tutores de los grados y cursos correspondientes.

No se observó en la presentación escrita del proyecto el proceso de seguimiento y evaluación del mismo. (Proyecto específico de educación sexual Institucional, 2011).

4.1.1.10. Proyecto específico de Inglés

En el año 2009 la dirección del colegio gestionó y llegó a un acuerdo académico para el área de inglés con Southern Cross British Centre (Key Language), Centros examinadores de Cambridge ESOL en Ecuador. Este convenio tiene como propósito promover y establecer los exámenes Cambridge ESOL dentro de los programas del Colegio Particular Crecer como una oportunidad para obtener certificados internacionales.

El acceder al programa educativo de Cambridge demuestra liderazgo y gestión porque contribuye a fortalecer aún más el área de inglés del colegio. Es una fortaleza para la institución la utilización de metodologías innovadoras para la materia de inglés. Este proyecto educativo no forma parte de los proyectos específicos programados en el PEI. Surge a partir de una oportunidad presentada.

Fuente: Secretaría del colegio (Tomado el 30 -08-2011).

4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y Visión

“Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir” (Chiavenato, 2007).

Misión Institucional

Somos una fundación educativa en lo técnico, pedagógico y humanista; Formamos seres humanos solidarios, humanistas, éticos, pluralistas, con identidad, ecológicos, renovados, científicos, tecnológicos, comprometidos con el cambio social y personal que asumen riesgos; responsables, investigativos, críticos, libres y justos; que utilizan y potencian la ciencia, la tecnología y sus capacidades para el desarrollo humano. Ofertamos servicios educativos a niños y jóvenes desde los tres a dieciocho años en la ciudad de Quito. Con un excelente clima organizacional; con capacidad para trabajar en equipos; con docentes formados y capacitados profesional y académicamente; en un local escolar propio que cuenta con todos los ambientes, equipos y materiales. (Proyecto Educativo Institucional, 2011).

El planteamiento de la Misión del Colegio Particular Crecer se encuentra en concordancia con el concepto de Chiavenato. Está bien redactada y su declaración es ambiciosa, contempla todos los componentes necesarios para trabajar por una educación de calidad. No es una fortaleza institucional su declaración, pues permanece archivada, no se da a conocer a la comunidad educativa y no se inspira en su filosofía. Constituye para el colegio un simple documento requerido por el Ministerio de Educación. Lamentablemente no es concientizado en los directivos la importancia de su declaración como una guía para alcanzar mejoras educativas en beneficio de los estudiantes que en el plantel se educan. Este factor mal administrado, es una gran debilidad institucional.

En cuanto a la visión, “Indica la percepción del lugar que la organización espera ocupar el futuro, hacia donde se quiere dirigir. Qué actividad pretende desarrollar, qué servicios dará y cómo. En definitiva, constituye el modo de concretar la puesta en práctica de la que ha sido definida como misión específica”. (Guillén, 2010: 216).

Visión Institucional

“Ser una institución educativa de la ciudad de Quito destacada por contribuir a la formación integral de estudiantes pro-activos a través de procesos psicopedagógicos constructivistas y conceptuales que contemplen ciencia, tecnología y humanismo; desarrollen en ellos habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales como herramientas para elevar su desempeño, calidad de vida y contribución al desarrollo de su contexto socio-cultural, ecológico e identidad histórica-cultural” (Proyecto Educativo Institucional, 2011).

En la visión institucional están explícitos los componentes más importantes de acuerdo con el concepto señalado. Al igual que la misión institucional, no se trabaja en función de la visión. El no contar con proyectos específicos a mediano y largo plazo planteados en el proyecto educativo, genera estancamiento institucional. Por consiguiente al no tener aspiraciones inspiradas en proyectos ambiciosos posibles de ejecutar, detienen el desarrollo y prestigio del colegio. Ésta es otra debilidad presente reflejada en la falta de planificación y toma de decisiones acertadas.

4.1.2.2. El Organigrama estructural

Está organizado en forma jerárquica. En la cima se encuentra el nivel directivo, encabezado por el Consejo Directivo, es el máximo organismo regulador de las gestiones en la institución, en segundo lugar se encuentra el rectorado, direcciona la institución. Es la Rectora la autoridad máxima visible con quien coordinan directamente las direcciones de educación Básica, Preescolar y la inspección, además dirige aspectos técnico pedagógicos desde octavo de básica hasta tercero de bachillerato. Los profesores de secundaria coordinan directamente con el rectorado.

Es importante señalar que el colegio no cuenta con el puesto de vicerrector, por lo tanto su gestión es efectuada por las direcciones de los tres niveles. El nivel administrativo conformado por la secretaria y colecturía, tienen relación directa con el rectorado. El nivel asesor lo integra el Departamento de Orientación y Bienestar

Estudiantil; trabaja en coordinación con las directoras de nivel y personal docente. Presenta reportes e informes al rectorado.

El colegio no cuenta en su organigrama estructural con áreas por disciplinas. Es una institución con poco número de alumnos y la organización de trabajo se canaliza por medio de las direcciones de nivel denominándose área de español y área de inglés.

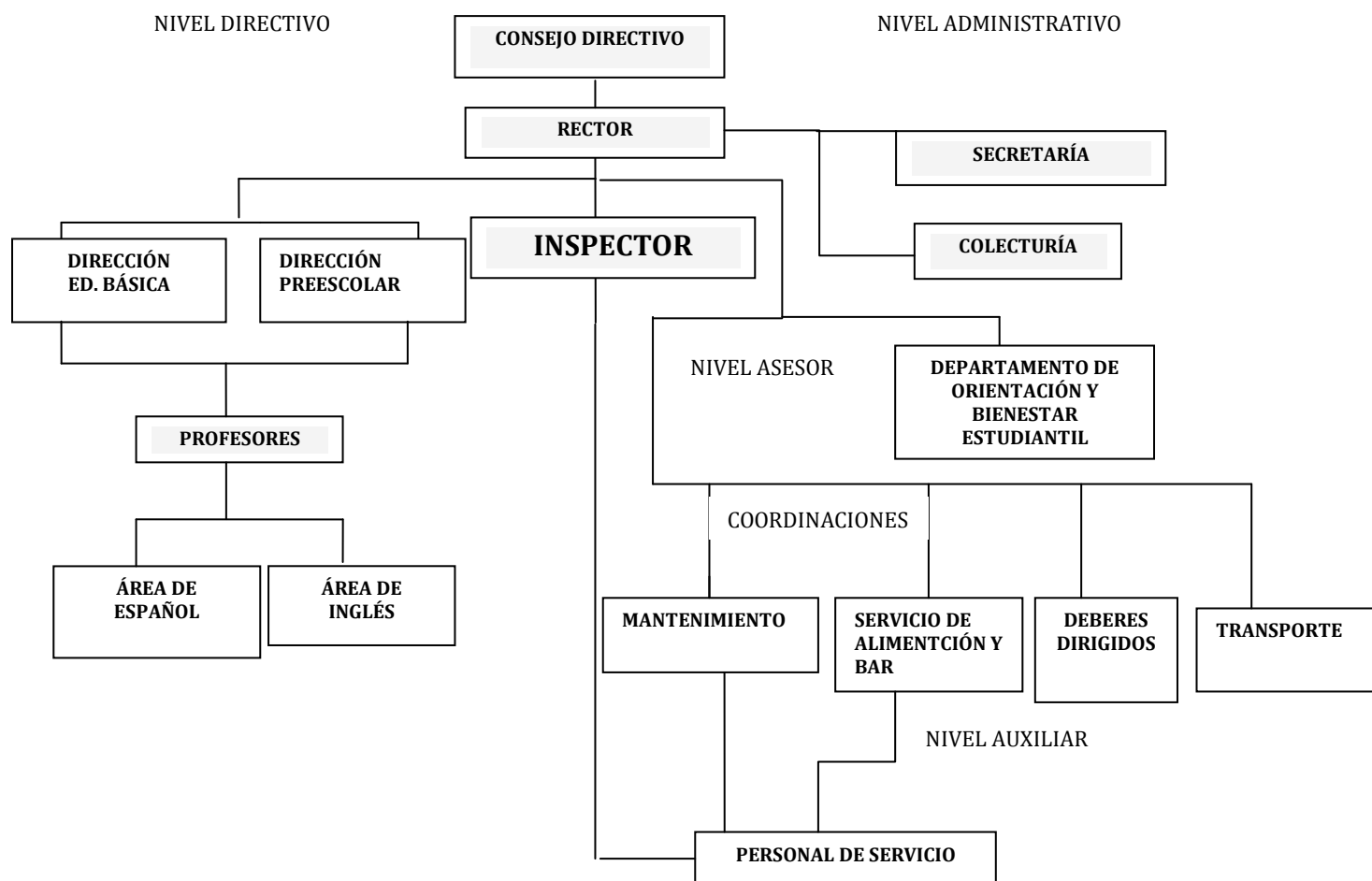
Otro componente de gestión lo ejercen las coordinaciones de mantenimiento, servicio de alimentación y bar, deberes dirigidos y transporte. El nivel auxiliar lo conforman los conserjes y mensajeros, tienen directa relación con la coordinación de mantenimiento, administración. El personal de bar y servicio de alimentación, con su coordinación.

El personal docente, administrativo y de servicio, conocen a quien tienen que dirigirse, respetan el orden jerárquico y son las direcciones de nivel, coordinadores de los diferentes servicios quienes informan directamente al rectorado sobre el desempeño y novedades laborales.

Por tanto, se mantiene un orden jerárquico, el mismo establecido en el organigrama estructural. El personal operativo cumple las disposiciones emanadas desde las direcciones y coordinaciones. No se trabaja por proyectos en donde se daría la oportunidad de tomar decisiones horizontales, existiendo mayor compromiso, interacción y comunicación entre sus miembros.

Una fortaleza consistiría en la descentralización de las funciones, y una debilidad, la subordinación marcada que se presenta y la escasa participación de los padres de familia y estudiantes.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COLEGIO CRECER



Fuente: Secretaría (Tomado del Proyecto Educativo Institucional)

Elaborado por: Mylene Larco

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Como se especificó en el apartado anterior, el colegio no trabaja con áreas de gestión por disciplinas debido al número reducido de profesores para cada área por ser un colegio con pocos alumnos. Se han conformado áreas de español por niveles: preescolar, educación básica hasta séptimo año y secundaria desde octavo año hasta tercero de bachillerato. En cuanto al área de inglés, cuenta con una sola coordinación para todo el colegio. El departamento de Orientación Vocacional y

Bienestar Estudiantil, es otra área de gestión que tiene vinculación con toda la comunidad educativa.

Se evidencia debilidades en cuanto a la no conformación de equipos de trabajo permanentes para la coordinación de aspectos técnico-pedagógicos y curriculares. Es decir, no existe un liderazgo efectivo que impulse la planificación de proyectos estudiantiles y/o articulados entre las diferentes asignaturas. En cuanto a los valores, se trabaja como ejes transversales en las áreas de español e inglés de forma particular en preescolar y primaria. Se debería planificar acciones conducentes a la conformación de equipos de trabajo con el fin de alcanzar una óptima coordinación del talento humano que conduzca al establecimiento educativo hacia un liderazgo participativo, fundamentado en valores colaborativos.

4.1.2.4. El Clima Escolar y Convivencia con Valores

Valores y Liderazgo en el Área de Español. Interesados por desarrollar en los alumnos valores formativos, las direcciones de nivel junto con los profesores, planifican actividades para fortalecer los valores antes de dar inicio al nuevo año escolar fundamentados en ejes transversales propuestos por el Ministerio de Educación y los incluidos por la institución.

Los valores con los cuales se trabaja corresponden a la siguiente clasificación:

- **Valores afectivo sociales.** Corresponden a formación ciudadana, para la democracia, identidad nacional, cuidado y protección del medio ambiente.
- **Valores éticos.** Corresponden a esta clasificación los que contribuyen a formar a los alumnos en el respeto, solidaridad, honestidad, en la verdad, dignidad y derechos humanos.

Al contar con una planificación anual de acuerdo a los contenidos curriculares, se organizan los profesores para planificar actividades con valores por turnos cada semana en el “Minuto cívico”, lo hacen por niveles académicos. Cada profesor encargado tiene la libertad de coordinar con sus alumnos la forma de presentar los valores a tratar: con exposiciones,

dramatizaciones, entre otras posibilidades poniendo en juego su creatividad, seguido de un momento de reflexión. Esta actividad es considerada “el valor de la semana”, con él se refuerzan las actividades del diario vivir, añadiendo a esta modalidad de trabajo como ejes transversales todos aquellos que se presten en el currículo.

Otro aspecto importante es la inclusión de valores en los temas presentados dentro del programa de “Semana Cultural”, siempre se realizan actividades donde se rescatan valores de interculturalidad, temas del medio ambiente, valores intelectuales, entre otros. Los mismos son planificados con intencionalidad.

Por otro lado la preparación para la realización de programas especiales, conlleva el desarrollo de valores personales como son perseverancia, motivación, compañerismo, toma de decisiones participativas, trabajo en equipos, comunicaciones personalizadas, todo esto con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Valores y Liderazgo en el Área de Inglés. No existe una planificación específica en valores. Su trabajo está en coordinación con el área de español, se los trabaja como ejes transversales.

Valores y Liderazgo en el Departamento de Orientación Vocacional y Bienestar Estudiantil. El colegio cuenta con una planificación enfocada a lograr el desarrollo integral de sus miembros. Para alcanzar este fin, realiza asesoramiento, apoyo psicológico, mediación, apoyo en crisis y brinda orientación vocacional de forma individual y grupal para la elección a futuro de una profesión.

Otro aspecto importante es la planificación de Educación sexual y para el amor, requerimiento del Ministerio de Educación, que ya ha sido implementado en el colegio. Su objetivo general es “Desarrollar un proceso de enseñanza aprendizaje que incentive la convivencia de toda la comunidad educativa en torno a la sexualidad, el amor, los principios y valores.”

Se planifica además temas para ser tratados en “Escuela para Padres” con la finalidad de favorecer al conocimiento y empleo de normas, deberes, derechos y

límites tanto de los alumnos como de sus familias para así apoyar al mejoramiento del rendimiento escolar, físico, mental y emocional de todos los miembros activos de la institución. (Planificación curricular y DOBE, 2011)

La formación de valores en los alumnos es una tarea que se realiza con énfasis especialmente en el nivel preescolar y la primaria, pues existe mayor entrega, compromiso y trabajo en equipo por parte de los profesores y directivos de los correspondientes niveles. Este trabajo realizado por directivos y docentes en estos niveles, constituyen una fortaleza.

En secundaria se puede evidenciar menor compromiso por parte de profesores y quien dirige. Por otro lado, los adolescentes con la complejidad de aspectos cambiantes que los caracterizan hacen más difícil el alcance de metas propuestas. En este nivel es evidente la falta de compromiso de los docentes y la carente guía del directivo de nivel para sostener una programación enfocada en valores. Por lo que refleja debilidad en esta gestión.

4.1.2.5. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores.

Conforma la parte medular de la educación. El currículo del colegio responde al currículo oficial emitido por el Ministerio de Educación, en particular se lo adopta en el preescolar y la educación básica, a partir del cual se realiza la planificación anual y mensual, tomando en cuenta los ejes transversales con actividades concretas integradas al eje de desarrollo de las destrezas con criterio de desempeño de cada área de estudio.

Su planificación toma en cuenta la contextualización socio-económica del colegio y la intervención del modelo pedagógico propio basado en la “Pedagogía Conceptual”; el mismo presenta una didáctica constructivista con el consiguiente proceso metodológico:

1. Introducción motivadora
2. Evaluación de prerrequisitos (nociones previas)
3. Experiencia guiada

4. Formulación de la proposición

5. Mentefacto

En el bachillerato se adopta el modelo de la Universidad Andina Simón Bolívar. Este modelo utilizado también se enfoca dentro del campo constructivista, pues las asignaturas pasan a ser campos del saber estructurados; además son fuentes generadoras de habilidades de pensamiento, destrezas específicas, actitudes y valores.

Entre los objetivos se encuentran los siguientes:

- Formación de un proyecto de vida y de comportamiento ético y ciudadano.
- Acceso a los sistemas conceptuales y principios explicativos básicos de los campos del conocimiento.
- Desarrollo vocacional y elección profesional. (Proyecto Educativo Institucional, 2011).

En la práctica no se cumple con todos los objetivos propuestos de acuerdo al modelo pedagógico por diferentes razones a señalar:

- Rotación de personal docente, especialmente en el nivel medio.
- Escasa comunicación formal de objetivos, misión y visión institucional.
- No se trabaja de forma interdisciplinaria.
- Falta de planificación formal por parte de la dirección para la realización de jornadas pedagógicas permanentes. (nivel medio).
- Pocos procesos de retroalimentación a profesores sobre el modelo pedagógico, en particular en el nivel medio. No así en el nivel preescolar y básico.
- Escasos cursos de capacitación ofrecidos al personal.
- Insuficientes equipos tecnológicos en relación con el número de estudiantes.
- Bajo nivel de innovaciones pedagógicas.

Los aspectos descritos son debilidades presentes en el aspecto curricular, por lo tanto escasos valores apreciados y al contrario, reflejo de desmotivación y liderazgo débil para impulsar el proyecto pedagógico institucional.

En cuanto se refiere a la admisión y adaptaciones curriculares para niños y adolescente con dificultades físicas y de aprendizaje, el colegio posee fortalezas. Existe un trato igualitario y solidario, revestido un alto grado de paciencia y compromiso por parte de directivos y profesores quienes con su ejemplo logran integrar a todos dentro del marco de respeto y aceptación a las diferencias.

4.1.3.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores

Esta dimensión se analizará de acuerdo a las relaciones entre directivos y personal que labora en la institución. El segundo enfoque será direccionado a la práctica docente y la relación con los alumnos.

1. Las relaciones entre directivos y personal de la institución, en cuanto a comunicación formal de carácter general, se realiza mediante comunicados escritos. Se convoca en muy pocas ocasiones a reuniones con el personal para dar ciertas instrucciones.

Las directoras de nivel tiene reuniones una o dos veces al mes para tomar decisiones, las mismas son siempre tomadas en el nivel jerárquico superior y comunicadas a los docentes las que respectan a sus funciones. Los otros niveles jerárquicos por lo general siguen instrucciones.

Existe flexibilidad en la institución para mantener comunicación informal entre los docentes. Ésta es considerada una fortaleza, por esa razón principalmente los docentes se encuentran a gusto en su trabajo.

A los conflictos que hubieren se busca solución con la mediación del nivel jerárquico inmediato y si el caso lo amerita se da a conocer al rectorado.

El trabajo en equipos se conforma entre docentes al inicio del año lectivo, en cuanto a comisiones para trabajar en aspectos técnico pedagógicos, actividades sociales y deportivas del personal y en aseo y ornato de la institución. Como casi todos los procesos realizados en el colegio, no tienen control y seguimiento, por lo tanto la mayor parte de comisiones dejan de funcionar adecuadamente.

En los programas académicos, culturales y deportivos generalmente las ideas surgen del nivel jerárquico superior. La participación activa de los docentes se pone de manifiesto al organizarse y ejecutar acciones en conjunto para la consecución de los mismos.

No existe una cultura de trabajo en equipo en aspectos curriculares aplicables a las distintas disciplinas en el nivel medio y básico. El preescolar si mantiene como normativa el trabajo interdisciplinar considerándose una fortaleza y ejemplo que debería adoptar los otros niveles educativos del colegio.

2. El trato que los profesores brindan a los alumnos está fundamentado en el respeto. En este sentido, los docentes del colegio tienen un buen manejo de grupos. Los alumnos se sienten identificados con la mayoría de profesores y confían en ellos como personas.

No se guía en estrategias participativas para que los alumnos generen actividades culturales y sociales en el colegio como parte de su autonomía, liderazgo y creatividad.

El trabajo en clases con los alumnos conserva un estilo tradicional por lo general en cuanto a la disposición del mobiliario; en ocasiones se trabaja en círculos o grupos de trabajo dependiendo de las actividades que se estén ejecutando.

Parte de la cultura del colegio es brindar un ambiente familiar a los alumnos, por consiguiente se priorizan los asuntos personales que les afectan y a medida de las posibilidades de los profesionales (docentes y departamento de psicología) del colegio se trata de contribuir para la solución de sus problemas emocionales.

Como conclusión de este apartado, se puede considerar como fortalezas al buen trato existente entre los miembros de la comunidad educativa; debilidades serían consideradas, la falta de programación para el desarrollo de equipos de trabajo, el control y seguimiento de las actividades programadas., indicador de desmotivación para el personal docente y los alumnos de la institución.

4.1.4.7. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores

La dirección administrativa del colegio desde hace diecinueve años a partir de su creación está a cargo de la misma persona. En un inicio sus estrategias y las del consejo directivo podían resultar eficaces. Con el pasar del tiempo y las nuevas exigencias en todos los sentidos para alcanzar una gestión de calidad, se tornan desactualizadas con el consecuente escaso número de alumnos, ocasionando graves problemas financieros convirtiéndose en un círculo vicioso. Por un lado existe la necesidad de contratar personal especializado en asuntos financieros que norme las políticas y procedimientos a seguir para incrementar el presupuesto y saberlo invertir; por otro lado el limitante presupuesto genera estancamiento en todos los aspectos de gestión.

No existen capacitaciones de forma permanente para el personal docente y administrativo, tampoco políticas salariales acordes a méritos profesionales; los sueldos son bajos y no todos iguales entre compañeros de similares puestos. No existen incentivos económicos a trabajos destacados.

Las innovaciones tecnológicas y otros recursos necesarios para contribuir con una óptima educación se ven limitados por razones presupuestarias. Las falencias en la gestión administrativa del colegio, son percibidas por el personal y también ocasiona descontento en cuanto a la falta de reconocimiento económico a sus funciones. La fortaleza en ésta área de gestión es el trato amable que se brinda a todos los trabajadores, factor importante que permite mantener estabilidad en un gran porcentaje del profesorado.

La toma de decisiones asertivas en el aspecto administrativo financiero, es una prioridad que se debe gestionar inmediatamente, de lo contrario el establecimiento no surgirá y corre peligro de desaparecer.

4.1.4.8. Dimensión Comunitaria y Valores

Durante el año lectivo se realizan varias actividades y eventos con la participación de los padres de familia y otros sectores de la comunidad. Una de ellas constituye la participación del Comité Central de Padres de Familia en la revisión y posterior socialización del código de convivencia institucional con el compromiso para colaborar con la formación integral de sus hijos.

El Comité Central de Padres de Familia trabaja durante todo el año lectivo con programaciones destinadas a realizar actividades en las siguientes ocasiones: Navidad, Día Del maestro, Día del Niño, paseos de fin de año. Es tradición en el colegio realizar “La Navidad Solidaria”, actividad con la cual se crea un espacio de convivencia entre los alumnos del colegio con niños de escuelas de escasos recursos del sector. La colaboración de los padres de familia en general es muy valiosa, pues contribuyen con ropa, confites y juguetes. Esta actividad desarrolla en los alumnos sentimientos de empatía y solidaridad.

Escuela para Padres es otro programa que orienta a los padres en el manejo de sus hijos en cuanto a aspectos de comportamiento y valores. En el año escolar se realizan cuatro talleres.

Los programas deportivos y culturales realizados en el colegio convocan la atención de las familias y colegios vecinos que siempre son invitados a compartir experiencias. De la misma forma el colegio también se hace presente en actividades educativas – culturales programadas por colegios del sector. Esta área de gestión está bien conducida y forma parte de las fortalezas del colegio.

4.1.3. Análisis FODA

El Colegio Particular Crecer evidencia al realizar un análisis de sus instrumentos de gestión, varias debilidades. Principalmente en cuanto se refiere a la carencia de procesos y documentos que guíen la gestión, aspecto fundamental para proponerse objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Tampoco cuenta con planeación estratégica y su Proyecto Educativo Institucional no es el instrumento que guía en el

plano organizativo y operacional. Otra debilidad es el bajo presupuesto de la institución debido al escaso número de alumnos con los que cuenta y por lo tanto las políticas salariales son nulas para el personal. Son mayores las debilidades en gestión, liderazgo y valores, que las fortalezas presentadas en sus directivos.

En cuanto a las fortalezas, se encaminan más hacia la cultura del buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa. En los últimos años se ha podido evidenciar un trato más amable, encaminado hacia la participación democrática, sin embargo es un trayecto que recién empieza.

Las oportunidades se presentan con el asesoramiento de algunas instituciones aliadas con las cuales se puede contar para la prestación de sus servicios profesionales con el fin de obtener capacitaciones durante el año lectivo en aspectos administrativos y pedagógicos.

El Colegio es un proyecto de una Fundación Educativa. Por medio de la misma se pueden generar otros proyectos de carácter social y educativo que contribuyan a la obtención de réditos económicos con el propósito de ampliar la cobertura educativa del colegio y proponer innovaciones tecnológicas, pedagógicas y administrativas que desarrollen competitividad.

Las amenazas más palpables constituyen los colegios del sector con mayor capacidad económica y administrativa. Por otro lado las tendencias globalizadoras, especialmente con el uso de las NTIC, y que ahora constituyen una necesidad dentro del campo de la educación por sus ventajas en procesos de enseñanza aprendizaje y también porque es una forma de competir entre los colegios. Por tal motivo otra amenaza es la búsqueda de los padres de familia de una institución de prestigio que brinde todos los elementos necesarios para una educación de acuerdo al mundo competitivo.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades del Colegio Crecer

Fortalezas de Gestión.

- Fortalecimiento del idioma Inglés.
Se da prioridad de aprendizaje en el colegio. Con un óptimo grado de conocimiento alcanzado en los estudiantes.
- Excelente proceso en adaptaciones curriculares para alumnos con dificultades.
Las políticas de inclusión educativa dentro del establecimiento siempre se han considerado como una de sus mayores fortalezas, por lo tanto se trabaja en programas de adaptación curricular, dando como resultado el reconocimiento a nivel interno y externo como una institución incluyente.
- Descentralización de funciones directivas por nivel.
Con el fin de atender a las necesidades de cada nivel de forma particular, se consigue una labor directivo/docentes más organizada.

Fortalezas de Liderazgo

- Delegación de funciones de acuerdo al puesto de trabajo.
Para conocer sus atribuciones y responsabilidades, con lo cual el Desempeño en tareas será acorde a sus funciones.
- Apoyo profesional para la comunidad educativa por parte del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.
Existe la necesidad de orientación en procesos psicopedagógicos en el aula. Para realizar un trabajo eficiente y coordinado con el departamento de orientación.
- Dirección y motivación para la construcción participativa del Código de Convivencia y el plan de contingencia de riesgos.
Dar a conocer la importancia de estos documentos de gestión y solicitar la participación activa de los miembros de la comunidad, con lo que se obtienen documentos elaborados con la participación de la comunidad educativa.
- Autonomía del profesor para la toma de decisiones disciplinarias fundamentado en el reglamento interno.
Al Desarrollar la autonomía del profesor para tomar decisiones disciplinarias con sus alumnos.

Se fomenta la responsabilidad y toma de decisiones asertivas por parte del profesor.

Fortalezas en Valores.

- Acciones encaminadas al fortalecimiento de valores en los alumnos.
Como parte del trabajo curricular en ejes transversales, se toma de conciencia por parte de los alumnos en cuanto a valores experimentados.
- Promoción de una cultura de paz, fundamentada en el respeto y cordialidad entre los miembros de la comunidad educativa.
Como práctica de lo estipulado en el Código de Convivencia, se adquieren compromisos y respeto a normas.
- Flexibilidad para favorecer a la comunicación informal entre los distintos miembros de la comunidad educativa.
Se da importancia a las relaciones de cordialidad con toda la comunidad educativa, se obtiene respeto y cordialidad entre los miembros de la comunidad educativa.

Debilidades de Gestión

- Desconocimiento de estrategias empresariales eficaces.
Desactualización por parte de los directivos en gestión, se produce como efecto, débil liderazgo; estancamiento institucional.
- Trabajo no guiado por el Proyecto educativo institucional.
Por desconocimiento de algunos lineamientos que guían los procesos administrativos y pedagógicos, lo que ocasiona incertidumbre y ambigüedad en la toma de decisiones.
- Inexistentes procesos de control, seguimiento y evaluación de proyectos educativos.
Existe poco interés en dar seguimiento y evaluación a los proyectos, como efecto, se generan proyectos inconclusos.
- Inexistencia de políticas institucionales normadas y registradas.
Por falta de conocimiento y gestión para normar políticas institucionales, se produce ambigüedad de criterios y débil liderazgo.

- Inexistencia de una planeación estratégica institucional.
El no contar con un Proyecto Educativo Institucional bien elaborado, no genera proyectos o planeaciones estratégicas.. por tal motivo se evidencia un estancamiento institucional por falta de innovaciones administrativas y pedagógicas.
- El colegio no cuenta con el puesto de vicerrector.
Por bajo presupuesto, la gestión pedagógica a cargo del rectorado, no hay mayor innovación por falta de tiempo y apoyo pedagógico.
- Desconocimiento de la misión y visión institucional por parte de la comunidad educativa.
Falta de interés por parte de los directivos para difundirla y aplicarla, en consecuencia no se trabaja en función de la misión y Visión institucional.
- Se realizan pocos cursos de capacitación para el personal.
Existe poco interés por capacitaciones internas y escaso presupuesto para externas.. como efecto, se ocasiona desconcierto y desmotivación en el personal docente.
- Las oportunidades de promoción son inexistentes.
No existen políticas de desarrollo del talento humano.. por lo tanto se genera descontento en el personal.
- Desactualización del centro de cómputo.
No se cuenta con los recursos económicos necesarios, Se mantienen las mismas prácticas educativas. No hay innovación tecnológica.
- Débil gestión de obtención y distribución de recursos y el control de gastos.
El colegio no cuenta con un contador quien sugiera como se deben realizar los gastos y obtener mayores ganancias. Tampoco se cuenta con un manual de presupuesto, como efecto, en varias ocasiones se percibe iliquidez.. y retraso en el pago de los salarios.

Debilidades de Liderazgo

- Evidente percepción en alumnos y docentes de un liderazgo directivo débil.
No se realizan innovaciones administrativas ni pedagógicas., por lo tanto, se refleja en padres de familia y alumnos desmotivados con el servicio educativo.

- Escasa comunicación formal hacia el personal y los alumnos.
Existe desinterés por parte de la máxima autoridad para mantener una comunicación continua y coordinada. Como efecto, se trabajo en solitario no favoreciendo a la conformación de equipos de gestión pedagógica.
- Poca promoción de estrategias de aprendizaje cooperativo entre los miembros de la comunidad educativa.(Tiene relación con el problema anterior).
- Débil Gestión con organismos externos educativos para generar acciones que promuevan el mejoramiento continuo.
Poco interés por parte de las autoridades para gestionar acciones a favor del crecimiento institucional.. como efecto, es evidente el estancamiento institucional.
- Los incentivos a los trabajadores por desempeño son inexistentes.
No existen políticas definidas para promocionar el talento humano, como efecto, se genera desmotivación por parte del personal. Migración hacia otras instituciones.
- Son inexistentes las políticas salariales. (Tiene relación con el problema anterior)

Debilidades en Valores

- Escasa motivación para mantenerse actualizados en cuanto a los avances e investigaciones sobre gerencia educativa y temas afines. Como efecto se transmite apatía a la comunidad educativa.
- Falta de un Código de Ética
Esto Ocasiona desorganización por no contar con un marco regulatorio de las relaciones internas de sus miembros.
- Toma de decisiones supeditadas a criterios personales de las autoridades.
Existente bajo nivel de comunicación y escaso interés en la participación del personal., ocasiona desinformación y escaso interés por cumplir a cabalidad con las funciones.
- Bajo nivel de comunicación entre directivos y comunidad educativa en general. (Tiene relación con el problema anterior)

- La dirección del colegio no reconoce en los salarios con equidad a todos los docentes de acuerdo a las funciones que realizan.
No existen normativas al respecto, como efecto, se percibe un ambiente de injusticia, lo que ocasiona malestar en el profesorado.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

Oportunidades

- Capacitación para docentes y personal administrativo ofertado por La Universidad Simón Bolívar.
Al formar el colegio parte de la red de colegios que pertenecían a la Universidad, tiene la oportunidad de acceder a excelentes capacitaciones a bajo costo.
- Capacidad de acceso a los servicios de asesoramiento y certificación internacional para los alumnos por parte del Instituto Cambridge.
Por Gestión de convenio, el idioma inglés se ve fortalecido.
- Factibilidad acceder a cursos y programas con temas a elegir vinculados con la gestión administrativa y pedagógica, organizados por el Gobierno y canalizados a través del IESS para instituciones educativas.
Interés por parte del gobierno en mejorar la calidad de la educación, brinda la posibilidad de formación continua para el personal.
- Al ser una Fundación educativa se puede obtener recursos económicos mediante proyectos presentados a organismos nacionales o internacionales.
Una de las tareas de las fundaciones es prestar ayuda social, por lo tanto se puede obtener ayuda económica al presentar proyectos de apoyo educativo y/o social y al ser aprobados.
- Posibilidad de alianzas estratégicas con otras instituciones educativas.
Para fortalecer la institución educativa, como consecuencia, cabría la posibilidad de aumentar en el número de estudiantes y trabajo coordinado con los miembros de la institución aliada.

Amenazas

- Colegios de renombre alrededor del colegio ofertan servicios académicos atractivos e innovadores.

Son colegios de años de trayectoria y prestigio ganado por su capacidad económica que les permite mantenerse a la vanguardia de la educación.. el efecto que ocasiona es un escaso número de alumnos en el colegio.

- Padres de familia en búsqueda de colegios con calidad en todos sus servicios que satisfagan sus necesidades e intereses.

(Tiene relación con el problema anterior).

- Incremento de las nuevas tecnologías de la comunicación e información en la educación consideradas emergentes vs. recursos económicos de la institución, ocasionan retraso y desactualización en nuevas metodologías.

Por el bajo presupuesto para la obtención de equipos tecnológicos nuevos que vayan a la para con los requerimientos de la educación actual, Se continua con las mismas prácticas de informática.

4.1.3.3. Matriz FODA

FORTALEZAS EN LA GESTIÓN	DEBILIDADES EN LA GESTIÓN
<p>1. Descentralización de funciones directivas por niveles.</p> <p>2. Excelente proceso en adaptaciones curriculares para alumnos con dificultades.</p> <p>3. Fortalecimiento del idioma Inglés.</p>	<p>1. Desconocimiento de estrategias empresariales eficaces.</p> <p>2. Trabajo no guiado por el Proyecto educativo institucional</p> <p>3. Incumplimiento de varias normativas del Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>4. Inexistentes procesos de control, seguimiento y evaluación de proyectos educativos.</p> <p>5. Inexistencia de políticas institucionales normadas y registradas.</p> <p>6. Inexistencia de una planeación estratégica institucional.</p> <p>7. El colegio no cuenta con el puesto de vicerrector.</p> <p>8. Escasa retroalimentación a modelo pedagógico.</p> <p>9. Desconocimiento de la misión y visión institucional por parte de la comunidad educativa.</p> <p>10. Se realizan pocos cursos de capacitación para el personal.</p> <p>11. Las oportunidades de promoción son inexistentes.</p> <p>12. Desactualización del centro de cómputo.</p> <p>13. Débil gestión de obtención y distribución de recursos y el control de gastos.</p>
FORTALEZAS EN EL LIDERAZGO	DEBILIDADES EN EL LIDERAZGO
<p>1. Delegación de funciones de acuerdo al puesto de trabajo.</p> <p>2. Apoyo profesional para la comunidad educativa por parte del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.</p> <p>3. Dirección y motivación para la construcción participativa del Código de Convivencia y el plan de contingencia de riesgos.</p> <p>4. Autonomía del profesor para la toma de decisiones disciplinarias fundamentado en el reglamento interno.</p>	<p>1. Evidente percepción en alumnos y docentes de un liderazgo directivo débil.</p> <p>2. Escasa comunicación formal hacia el personal y los alumnos.</p> <p>3. Poca promoción de estrategias de aprendizaje cooperativo entre los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>4. Débil Gestión con organismos externos educativos para generar acciones que promuevan el mejoramiento continuo para el personal docente y administrativo.</p> <p>5. Los incentivos a los trabajadores por desempeño son inexistentes.</p> <p>6. Son inexistentes las políticas salariales.</p>

FORTALEZAS EN LOS VALORES	DEBILIDADES EN LOS VALORES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acciones encaminadas al fortalecimiento de valores en los alumnos. 2. Promoción de una cultura de paz, fundamentada en el respeto y cordialidad entre los miembros de la comunidad educativa. 3. Flexibilidad para favorecer a la comunicación informal entre los distintos miembros de la comunidad educativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones supeditadas a criterios personales de las autoridades. 2. La falta de un Código de Ética ocasiona desorganización por no contar con un marco regulatorio de las acciones internas de sus miembros. 3. Escasa motivación para mantenerse actualizados en cuanto a los avances e investigaciones sobre gerencia educativa y temas afines, transmite apatía a la comunidad educativa. 4. Bajo nivel de comunicación entre directivos y comunidad educativa en general. 5. La dirección del colegio no reconoce a todos los docentes con equidad de acuerdo a las funciones que realizan.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación para docentes y personal administrativo ofertado por La Universidad Simón Bolívar al formar el colegio parte de la red de colegios pertenecientes a la Universidad. 2. Capacidad de acceso a los servicios de asesoramiento y certificación internacional para los alumnos por parte del Instituto Cambridge para fortalecer el idioma inglés. 3. Factibilidad acceder a cursos y programas con temas a elegir vinculados con la gestión administrativa y pedagógica, organizados por el Gobierno y canalizados a través del IESS para instituciones educativas. 4. Al ser una Fundación educativa se puede obtener recursos económicos mediante proyectos presentados a organismos nacionales o internacionales 5. Posibilidad de alianzas estratégicas con otras instituciones educativas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colegios de renombre alrededor del colegio ofertan servicios académicos atractivos e innovadores. 2. Padres de familia descontentos con la educación ofertada por el colegio, buscan instituciones educativas con calidad en todos sus servicios que satisfagan sus necesidades e intereses. 3. Incremento de las nuevas tecnologías de la comunicación e información en la educación consideradas emergentes vs. recursos económicos de la institución, ocasionan retraso y desactualización en nuevas metodologías.

Fuente: Diagnóstico situacional

Elaboración: Mylene Larco

4.1.3.4. Importancia y utilidad de la matriz FODA

La matriz FODA reúne todos los elementos de gestión, liderazgo y valores que han sido evidenciados como importantes en el estudio y análisis de instrumentos de gestión educativa y en la estructura organizativa de la institución. A través de su planteamiento, se puede definir con claridad cuáles son los aspectos relevantes en cuanto a fortalezas, debilidades, como factores internos; amenazas y oportunidades pertenecientes a factores externos a la institución.

Para el planteamiento de la propuesta es de gran utilidad el conocimiento de las debilidades que posee el colegio, representadas en la matriz. Por lo que se puede evidenciar, la debilidad más importante se encuentra en la falta de documentos de gestión y la escasa importancia que se le brinda al Proyecto Educativo institucional, posiblemente por carentes conocimientos de gestión empresarial.

4.2. Resultados de Encuestas y Entrevistas

La presente investigación se efectuó en el Colegio Particular Crecer, es una institución educativa de tipo particular laica; su labor pedagógica se la realiza en jornada matutina. La población estudiantil está conformada por niños y jóvenes desde el nivel preescolar hasta el bachillerato. Se encuentra ubicada en la ciudad de Quito. Sus estudiantes pertenecen a un nivel socioeconómico medio.

4.2.1. De la encuesta a Directivos

Tabla N° 19

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	4	80%
b. Coordinadores de área.		
c. Por grupos de trabajo	1	20%
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		
Total	5	100%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Mylene Larco

De una totalidad de 5 directivos, 4 de ellos afirman que el Director (Rector) es quien organiza las tareas. Son los directores de nivel quienes coordinan las actividades a ser planificadas para determinado período. Sólo un directivo afirma trabajar por grupos. El colegio no cuenta con coordinadores de área, de tal manera, el trabajo en equipos no es muy frecuente. En esporádicas ocasiones se trabaja en conjunto para alcanzar un objetivo común con la utilización de proyectos por lo general de orden cultural.

Tabla N° 20

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	4	80%
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	20%
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		
Total	5	100%

Fuente: Encuesta directa Directivos
Elaboración: Mylene Larco

El 80% de los directivos coincidieron en afirmar que el tamaño del colegio se mide por el número de alumnos. Este factor se produce debido a la inexistencia de otra forma de medición, por cuanto no se realizan estudios de valor y tiempo empleados en la institución, así como tampoco evaluaciones institucionales, con los cuales se obtendrían otros parámetros de medición.

Tabla N° 21

Las tareas de los miembros de la institución y el MANUAL DE normas.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	1	20%
b. No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta directa Directivos
Elaboración: Mylene Larco

Tan solo un directivo afirma que las tareas se encuentran escritas en un manual de normas, seguramente confundió el encontrarse escritas con el formar parte de un manual de normas. El 80% de directivos saben que no constan las tareas estipuladas dentro de este importante instrumento de gestión, porque el colegio no cuenta con un manual de normas y procedimientos que sirva de guía para la gestión administrativa, las acciones emprendidas por su personal y la toma de decisiones fundamentadas por parte de los directivos.

Tabla N° 22

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones es liderado

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	1	20%
b. Rector	3	60%
c. Consejo Directivo	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta Directivos
Elaboración: Mylene Larco

Existen diversas opiniones al respecto, sin embargo el 60% de directivos señalan, que el Rector(a) es quien lidera en la toma de decisiones. Esta afirmación se la hace porque en la mayoría de asuntos por resolver, no cuenta con el Consejo Directivo, omitiendo su participación en importantes problemas presentados. Al realizarse de otra manera, el Rector tendría mayores y mejores oportunidades de acertar con sus decisiones, pues no es frecuente consensuar en el proceso antes mencionado.

Tabla N° 23

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	80%
b. No	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Mylene Larco

El 80% de Directivos opinan que si existe delegación en la toma de decisiones. Este proceso se realiza en el aula, en donde el profesor tiene la potestad de resolver conflictos presentados por sus alumnos en el ámbito académico y/o disciplinario, en tanto no sean problemas considerados de gravedad según lo estipulado en el Reglamento interno y que, requieran del conocimiento de las autoridades. En este aspecto existe flexibilidad para la toma de decisiones otorgada a los profesores.

Tabla N° 24

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	60%	2	40%		
b	Desarrollo profesional de los docentes	2	40%	2	40%	1	20%
c	La capacitación continua de los docentes	1	20%	4	80%	0	0%
d	Trabajo en equipo	2	40%	3	60%	0	0%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	80%	1	20%	0	0%
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	5	100%	0	0%	0	0%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	40%	3	60%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Mylene Larco

En su totalidad los Directivos señalan como un factor positivo en su administración, la participación de los padres de familia en actividades programadas. Con un 80% de afirmación, consideran que los valores institucionales y personales se viven en la institución, es en este aspecto, donde el colegio posee gran fortaleza, debido al trato cordial entre todos los miembros de su comunidad y a la aceptación que se tiene hacia las diferencias individuales.

En cuanto al desarrollo profesional, el criterio está dividido, sin embargo un Directivo considera no generarse el desarrollo profesional de los docentes, cuya debilidad también está manifiesta y tiene relación con el aspecto correspondiente a la

capacitación continua, donde el 80% coincide en manifestar que a veces se recibe. En el colegio no existen políticas encaminadas hacia la capacitación continua, ni al desarrollo profesional de su personal.

Tabla N° 25

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir UNA institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas			4	80%	1	20%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	40%	3	60%		
c	Se adquieren a partir de la experiencia	3	60%	2	40%		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	60%	2	40%		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	80%	1	20%		

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Mylene Larco

Los Directivos en su mayoría, cuatro de ellos, equivalente al 80%, afirman que la capacitación continua, la práctica, la teoría y la reflexión, conducen a desarrollar habilidades de liderazgo. Lo que demuestra estar al tanto de la importancia de contar con atributos de excelencia para alcanzar un liderazgo positivo.

Tabla N° 26

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	80%	1	20%	0	0%
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0%	1	20%	4	80%
c	La mejora de los mecanismos de control.	4	80%	1	20%	0	0%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	80%	1	20%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Mylene Larco

Los Directivos consideran en los indicadores a, b y d, como los tres mecanismos que utilizan para mejorar el desempeño y progreso de la institución, atribuyéndole el 80% a cada uno de ellos. Sin embargo, en lo referente a los mecanismos de control, éstos no se encuentran implantados como parte de las políticas institucionales en todas las instancias y procedimientos de la institución. En cuanto a la disminución del número de alumnos por aula, el 80% contestó nunca, debido a que el colegio cuenta con poco número de alumnos por aula y esa medida no aplicaría.

Tabla N° 27

Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	SI		NO	
		f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	5	100%	0	0%
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	100%	0	0%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0%	5	100%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	80%	1	20%
e	Otros (¿cuáles?)				

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Mylene Larco

El 100% de los encuestados señalan que la institución cuenta con organismos de dirección y de gestión. Por otro lado, los cinco directivos encuestados, valor equivalente al 100%, indican la inexistencia de coordinaciones con su jefatura de estudios. De este componente carece el colegio debido a su escasa población estudiantil en la secundaria, como consecuencia se cuenta con pocos profesores, Haciéndose difícil el conformar coordinaciones y jefaturas.

Tabla N° 28

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	80%	1	20%	0	0%

b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	60%	1	20%	1	20%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	100%	0	0%	0	0%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	80%	1	20%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Mylene Larco

En todos los indicadores se puede evidenciar una alta puntuación, sin embargo el indicador **c**, con un equivalente al 100%, habla de la forma coordinada de tratar los conflictos y el establecimiento de medidas oportunas. Esta calificación tiene relación con la fortaleza en valores que se viven en la institución, además el hecho de contar con dos documentos de importancia como son el Reglamento Interno y el Código de Convivencia, instrumentos que sirven para regular normas de comportamiento y su posterior tratamiento de existir faltas. En cuanto al establecimiento de acciones para mejorar el clima escolar, este factor tiene menos puntuación porque no son solamente los equipos quienes establecen acciones, los directivos son los encargados de dirigir el proceso.

Tabla N° 29

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	80%	1	20%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3	60%	2	40%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	80%	1	20%
d	Mantener actualizada la metodología.	5	100%	0	0%
e	Promover la investigación educativa y proponer	3	60%	2	40%

	actividades de perfeccionamiento para sus miembros.				
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	5	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	0	0%	5	100%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	60%	2	40%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	60%	2	40%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Mylene Larco

Los Directivos señalan con el 100% a los departamentos didácticos como los encargados de mantener actualizada la metodología (en el colegio no existen departamentos didácticos, se trabaja con direcciones de nivel). Este es un aspecto no descuidado especialmente en el nivel preescolar y la primaria. Otra fortaleza señalada constituye la coordinación entre los profesores y el Departamento de Orientación para la detección y prevención de problemas de aprendizaje. Son los directores de nivel quienes convocan a los profesores a intervenir de forma efectiva cuando detectan algún problema en los alumnos.

Por otro lado, Todos los directivos reconocieron no elaborar memorias periódicas de valoración de la actividad didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Este factor tiene relación con la falta de políticas de control y seguimiento de procesos.

Tabla N°30

La gestión pedagógica, producción de diagnóstico y soluciones

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	80%	1	20%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Mylene Larco

Cuatro de los Directivos respondieron SI, valor equivalente al 80% de encuestados. En efecto, en el colegio se contextualiza el currículo, se favorece a la adquisición de conocimientos relacionados con su entorno. Por otro lado se planifican y ejecutan currículos diferenciados atendiendo a las necesidades especiales para cada alumno(a) con dificultades de diversa índole.

Tabla N° 31

Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	0	0%	5	100%
b	Plan estratégico.	0	0%	5	100%
c	Plan operativo anual.	5	100%	0	0%
d	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	1	20%	4	80%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Mylene Larco

Al Plan Operativo, señalan el 100% de Directivos, como una planificación que se realiza. Los otros indicadores tienen puntaje muy bajo o carecen de él, por cuanto la administración del colegio no se encuentra actualizada para el tratamiento de una reingeniería de procesos, además existe desconocimiento de la importancia y efecto positivo que representa para el desarrollo del colegio el aplicar un plan estratégico. En cuanto a los proyectos de capacitación, son escasos, razón por la cual existe un estancamiento institucional.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla N° 32

Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	35%	12	60%	1	5%
2	El liderazgo en la unidad educativa	14	70%	6	30%	0	0%

	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.	17	85%	3	15%	0	0%
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes-familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50%	7	35%	3	15%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	0	0%	15	75%	5	25%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	60%	6	30%	2	10%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	80%	4	20%	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0%	13	65%	7	35%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0%	2	10%	18	90%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0%	9	45%	11	55%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las	5	25%	14	70%	1	5%

	autoridades educativas.						
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	9	45%	9	45%	2	10%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	14	70%	5	25%	1	5%
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	13	65%	7	35%	0	0%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	45%	11	55%	0	0%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	60%	8	40%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Docentes
Elaboración: Mylene Larco

De los profesores encuestados, 17 de ellos, equivalente al 85%, manifiestan que la gerencia educativa si promueve la importancia de brindar un ambiente de enseñanza armónico, agradable y estimulante. Este factor señala el compromiso de los profesores con su tarea de enseñanza aprendizaje y la implicación que para ellos tienen los padres de familia en el proceso de educativo de sus representados, aspectos que se guían desde las direcciones de cada nivel.

Cabe resaltar, que el 80% de los profesores están de acuerdo con el tratamiento de los valores como ejes transversales dentro de la educación integral. Una vez más se confirma la vivencia de los valores en la institución, específicamente en la relación con los alumnos.

Los indicadores: ocho, nueve y diez, se refieren a las relaciones interpersonales tanto con directivos y compañeros. Se puede interpretar que la mayor parte de los profesores tienen buenas relaciones y aceptación dentro de la institución.

En cuanto a la gestión y liderazgo de la autoridades educativas, tan solo el 25%, equivalente a cinco profesores contestaron positivamente. Razón por la que, se hace explícita la necesidad de replantearse la manera de conducir el colegio hacia un liderazgo efectivo.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla N° 33

Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	4	20%	8	40%	8	40%
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	7	35%	8	40%	5	25%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	4	20%	9	45%	7	35%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	7	35%	6	30%	7	35%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	6	30%	12	60%	2	10%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	1	5%	2	10%	17	85%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	2	10%	6	30%	12	60%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	2	10%	5	25%	13	65%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5%	11	55%	8	40%
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	3	15%	11	55%	6	30%
11	Es el profesor quien decide qué se hace en la clase	6	30%	12	60%	2	10%

12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	35%	10	50%	3	15%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	2	10%	11	55%	7	35%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	3	15%	9	45%	8	40%

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes

Elaboración: Mylene Larco

En esta evaluación, las cifras más altas se encuentran en el rango “A veces”, de tal manera, los puntajes más altos correspondientes a doce alumnos con el 60% respectivamente señalan: “Los profesores esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo”; “Es el profesor quien decide qué se hace en la clase”. Es importante además destacar las preguntas 7 y 8, éstas tienen puntuaciones altas en el rango “Nunca”, entre 60 y 65% referente a las actividades y métodos innovadores en clases y la participación interactiva en las mismas.

Estos factores dan la medida que en las clases se tiene una fuerte tendencia a utilizar una metodología tradicional, dejando de lado la creatividad y el respeto a las individualidades.

Otro aspecto a destacar, es que, la mayor parte de los alumnos, 17 de ellos con una equivalencia al 85%, indican que los profesores no inician las clases con frases de motivación respecto a valores y virtudes. Se debe tomar en consideración, pues en el colegio el buen trato existe y éste sería un elemento más para desarrollar en los alumnos sentimientos positivos.

4.2.4. De los Padres de Familia

Tabla N° 34

Resultados de la encuesta a padres de familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	Siente que existe comunicación permanente y oportuna por parte de la institución.	12	80%	3	20%	0	0%
2.	Las autoridades y docentes escuchan y atienden a sus dudas e inquietudes.	13	86.7%	2	13.3%	0	0%
3.	La institución realiza actividades de integración con los Padres de Familia.	9	60%	6	40%	0	0%
4.	Son claros y observables los objetivos que persigue la institución.	12	80%	1	6.7%	2	13.3%
5..	Se promueven y practican principios éticos en la institución	13	86.7%	2	13.3%	0	0%
6.	Obtiene informes periódicos sobre el desempeño de su hijo(a).	14	93.3%	1	6.7%	0	0%
7.	Considera que su hijo(a) recibe en la institución una educación con calidad y calidez.	13	86.7%	2	13.3%	0	0%
8.	Siente confianza en los directivos y docentes de la institución.	12	80%	3	20%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a Padres de Familia
Elaboración: Mylene Larco

Las encuestas a los Padres de Familia se realizaron en un número de quince, de las cuales catorce, equivalente al 93.3% de encuestados, con el valor más alto respondieron afirmativamente, recibir informes periódicos sobre el desempeño de sus representados, factor que evidencia la organización de los docentes para mantener informados a los representantes sobre el desenvolvimiento académico y disciplinario de sus hijos. Todas las preguntas obtuvieron altas puntuaciones.

La más baja puntuación, corresponde a las actividades de integración que el colegio realiza con los padres, seguramente porque no son muy frecuentes las ocasiones en que se convoca a los padres de familia. En general los datos estadísticos reflejan un nivel alto de satisfacción de los padres de familia con respecto al servicio educativo ofertado.

4.2.5. De la Entrevista a Directivos

Tabla N° 35

Resultados de la entrevista a directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	100%	0	0%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	1	20%	4	80%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	100%	0	0%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	80%	1	20%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	60%	2	40%
6	¿Cuáles son los	5	100%	0	0%

	valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?				
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	80%	1	20%
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	4	80%	1	20%

Fuente: Entrevista directa a Directivos
Elaboración: Mylene Larco

Los Directivos, con el 100% de respuesta positiva, conocen teóricamente como se realizan los procesos de comunicación e información; todos contestaron acertadamente, sin embargo en el colegio no es muy frecuente la comunicación formal, generando en el ambiente un clima de incertidumbre en el camino a seguir en cuanto al tratamiento de determinados problemas presentados.

Con respecto a las otras preguntas que obtuvieron alta puntuación, como es: resolución de conflictos, valores que busca desarrollar el colegio, están claros en la forma de proceder, la observación que se puede hacer es, el no encontrarse documentados, razón por la cual queda a libre interpretación y uso del sentido común.

Al hablar del liderazgo en la pregunta 5, existe ambigüedad de criterio. Tres Directivos equivalente al 60% de entrevistados tuvieron respuestas acertadas. Dos Directivos, realmente no tienen claridad respecto al liderazgo predominante en el colegio. Este indicador da la pauta de falta de evidencia de un liderazgo definido.

Cuatro respuestas débiles equivalentes al 80% de entrevistados, manifestaron no contar con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. Este factor nuevamente refleja la falta de lineamientos formalmente escritos que sirvan de guía para la realización de procedimientos apegados a las normativas y la toma de decisiones acertadas.

4.2.6. Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Inexistencia de varios instrumentos de gestión que conforman el Proyecto Educativo Institucional.	1.1. Desconocimiento de varios lineamientos que guían los procesos administrativos y pedagógicos.	1.1. Incertidumbre y ambigüedad en la toma de decisiones.
	1.2. Desactualización por parte de los directivos en gestión educativa.	1.2. Débil liderazgo, estancamiento institucional. No existe competitividad con otras instituciones educativas.
	1.3. Escasa motivación por parte de directivos para mantenerse actualizados.	1.3. Se realizan siempre las mismas prácticas basadas en la experiencia.
	1.4. Débil liderazgo directivo	1.4. Incapacidad de conducir al grupo hacia el logro de metas.
Problema 2 Desconocimiento de la Misión Y Visión institucional por parte de la comunidad educativa	2.1. Poca importancia a sus postulados.	2.1. No se trabaja en función de la Misión y Visión institucional.
	2.2. No se da a conocer a los profesores, estudiantes, personal administrativo y padres de familia.	2.2. Los objetivos que se persiguen no son claros, por lo tanto no se tiene una meta en común.
	2.3. Desconocimiento de estrategias empresariales para el logro de objetivos.	2.3. No se plantean objetivos educacionales a ser alcanzados a corto, mediano y largo plazo; lo que constituiría la Visión institucional.

Problema 3 Inexistente cultura de evaluación institucional	3.1. Escasa importancia a procesos evaluativos institucionales	3.1. Desconocimiento de fortalezas y debilidades institucionales en cada una de las instancias que la conforman.
	3.2. Temor por parte de las autoridades a ser juzgados en su desempeño como administradores	3.2. No se toman acciones para realizar procesos de mejora.
	3.3. Desactualización en nuevos métodos de manejo empresarial.	3.3. Practica rutinaria sin innovaciones administrativas y pedagógicas.
Problema 4 Débil gestión de obtención y distribución de recursos y control de gastos	4.1. Desconocimiento de aspectos formales de gerencia financiera por parte de la rectora/ administradora del colegio.	4.1. Distribución empírica de los recursos económicos (ingresos y egresos) del colegio.
	4.2. Prescindir de un profesional en contabilidad como asesor interno.	4.2. La mayor parte de las decisiones financieras se toman sin previo estudio y asesoramiento.
	4.3. No existe asignación de presupuesto para contratar un profesional en contabilidad como asesor interno.	4.3. Recursos mal distribuidos ocasionan iliquidez.
	4.4. No existen políticas	4.4. El colegio cuenta

	de promoción del colegio	con poca población estudiantil.
Problema 5 Escasa comunicación formal con el personal y los alumnos	5.1. Liderazgo poco participativo.	5.1. Las decisiones por lo general son tomadas en el nivel jerárquico superior y comunicadas por escrito.
	5.2. No es de mayor interés para los directivos la interacción, la coordinación y trabajo en equipo.	5.2. No se generan proyectos educativos interdisciplinarios. Por lo general el profesor trabaja de forma individual.
	5.3. No se brinda el tiempo necesario para realizar procesos de comunicación interpersonal.	5.3. Profesores y alumnos asumen sus responsabilidades de forma individual.
Problema 6 Débil gestión con organismos educativos externos para generar acciones que promuevan la formación permanente y el mejoramiento continuo.	6.1. Poco interés por realizar acciones para promover la formación de los profesores, personal administrativo y el mejoramiento institucional.	6.1. Personal de la institución identifica un liderazgo no muy fortalecido, al no interesarse por su crecimiento personal y profesional.
	6.2. Escaso presupuesto para capacitaciones.	6.2. Poco desarrollo profesional; falta de acciones innovadoras en el colegio.
	6.3. No se brinda el tiempo necesario para gestionar con instituciones que oferten sus servicios de acuerdo al presupuesto institucional.	6.3. Estancamiento institucional.

Fuente: Resultados de diagnóstico situacional y encuestas

Elaboración: Mylene Larco

5. DISCUSIÓN

El estudio diagnóstico realizado en el Colegio Particular Crecer, señala datos estadísticos importantes a tomar en cuenta acerca de la gestión, liderazgo y valores presentes en la institución.

Fueron analizados los instrumentos de gestión necesarios para profesionalizar las acciones educativas y, posteriormente las encuestas dirigidas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, así como también, las entrevistas realizadas a los directivos.

Al hacer un estudio analítico de cada una de las tablas estadísticas, se puede determinar fortalezas y debilidades en la gestión, las que a continuación serán expuestas:

De la encuesta dirigida a los directivos donde se pregunta sobre la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, se define al rector como la persona que organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, el trabajo en equipos no es muy frecuente. En esporádicas ocasiones se lo hace en conjunto para alcanzar un objetivo común con la utilización de proyectos por lo general de orden cultural. En el colegio no están presentes las coordinaciones por áreas al contar con pocos profesores, por tal motivo no se organizan reuniones para fortalecer y coordinar el estudio referente a la asignaturas, en consecuencia se trabaja de forma individual.

Debería implantarse una política de trabajo cooperativo para articular las distintas asignaturas, además de la articulación con los cursos inferiores y superiores para no presentar vacíos de contenido curricular. Se puede al respecto, optimizar las tareas de los docentes al organizar por parte de la dirección reuniones de trabajo periódicas para el planteamiento de actividades que conduzcan a la interacción entre profesores y alumnos con el fin de alcanzar mejores mecanismos y métodos de enseñanza aprendizaje, con lo que la institución fortalecería su currículo.

Al referirse a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, El 80% de los directivos coincidieron en afirmar que el tamaño del colegio se mide por el número de alumnos, debido a la inexistencia de otra forma de medición, por cuanto no se realizan estudios ni evaluaciones institucionales, con los que se obtendrían otros parámetros.

Con el análisis de este importante aspecto, se tiene la medida de que sus gestores no emprenden acciones tendientes al mejoramiento continuo. Denota la inexistencia de fundamentos de cálculo estratégico que conduzcan a obtener un diagnóstico fundamentado en la calidad de los servicios ofertados, a partir de los cuales se pueda adoptar medidas de mejoramiento.

Un ejemplo, podría ser que, con la obtención de resultados en encuestas aplicadas a todos los sectores de la comunidad educativa, sobre calidad del servicio, métodos de enseñanza aprendizaje, infraestructura, entre otros; además del seguimiento que debe realizarse a los ex alumnos para obtener datos sobre su desenvolvimiento en la vida profesional y su calidad personal; se contaría con material suficiente para emprender un plan estratégico enfocado a fortalecer debilidades y mantener las fortalezas encontradas en la institución con una visión de futuro a favor de una educación competitiva e innovadora sustentada en la calidad humana de sus actores.

En cuanto a las tareas de los miembros de la institución escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, tan solo un directivo afirma encontrarlas en un manual de normas. Seguramente confundió el encontrarse escritas (si están especificadas todas las funciones) con formar parte de un manual. El 80% de directivos saben que no constan las tareas estipuladas dentro de este importante instrumento de gestión. Al contar con él, permitiría la determinación de estándares efectivos basados en procedimientos homogéneos y metódicos, con políticas y normas claras conducentes a disminuir la incertidumbre e improvisación; actuaría como guía para la gestión administrativa, las acciones emprendidas por su personal y la toma de decisiones fundamentadas por parte de los directivos.

Por su parte el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, está liderado por la Rectora, este aspecto lo señalan el 60% de directivos. La afirmación se la hace porque en la mayoría de asuntos por resolver, no cuenta con el Consejo Directivo, omitiendo su participación en importantes problemas presentados. Al realizarse el proceso de otra manera, la Rectora tendría mayores y mejores oportunidades de acertar con sus decisiones, motivo que pone en evidencia un liderazgo centralizado en una sola persona.

El líder educativo tiene que reconocer y practicar la ética del trabajo en equipo, para evitar las barreras organizacionales, al compartir la toma de decisiones complejas con su equipo de gestión, de esta forma logrará alta motivación y compromiso para conducir a la institución hacia el cambio deseado.

Para resolver conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas, si existe flexibilidad en cuanto a la toma de decisiones, lo señalan el 80% de Directivos. Cabe destacar que esta oportunidad se brinda a los profesores en cuanto a la potestad en la resolución de conflictos presentados por sus alumnos en el ámbito académico y/o disciplinario; en tanto no sean problemas considerados de gravedad según lo estipulado en el Reglamento interno y que, requieran del conocimiento de las autoridades. En este tipo de decisiones, es indispensable la imagen de un profesor con la autoridad suficiente para realizar procesos de mediación, apegado a las normativas existentes en la institución, caso contrario, los alumnos actuarían a la deriva degenerándose el servicio educativo y el prestigio institucional.

Varias son las preguntas realizadas para analizar la promoción y liderazgo de la institución. Con sus respuestas, los Directivos en su totalidad, señalan como un factor positivo en su administración, a la participación de los padres de familia en actividades programadas. En este aspecto, no son muchas las ocasiones en que el colegio convoca a los padres a reuniones de carácter informativo, social y cultural, por tal motivo, cuando lo hace, la concurrencia es mayoritaria.

Con un 80% de afirmación, consideran los directivos, que los valores institucionales y personales se viven en la institución, aspecto donde el colegio posee gran fortaleza, debido al trato cordial entre todos los miembros de su comunidad y a la

aceptación que se tiene hacia las diferencias individuales. Sin embargo los valores institucionales no se encuentran documentados, los actores de la comunidad educativa, mantienen un buen trato y se fomenta la cultura del respeto y solidaridad como principios de convivencia humana. Sería importante para el crecimiento institucional en cuanto a valores, documentar todos aquellos aspectos positivos y otros no tomados en cuenta para afianzar el desarrollo personal y grupal de sus miembros.

En cuanto al desarrollo profesional, el criterio está dividido; un Directivo considera no generarse el desarrollo profesional para los docentes, cuya debilidad también está manifiesta y tiene relación con el aspecto correspondiente a la capacitación continua, donde el 80% coinciden en manifestar que a veces se recibe.

En el colegio no existen políticas encaminadas hacia la capacitación continua, ni al desarrollo profesional de su personal. Este problema es parte de una gestión educativa débil, que no considera al capital humano como su bien máspreciado para generar un servicio de calidad dirigido hacia sus clientes (estudiantes, padres de familia), asunto que deberá ser resuelto para transformar al colegio en una institución líder con capacidad de desarrollo humano y profesional a favor de una formación estudiantil capaz a su vez, de responder a los retos tecnológicos y éticos que la sociedad actual y del futuro necesitan.

Continuando con el tema de liderazgo con respecto a las habilidades requeridas para dirigir una institución, los Directivos en su mayoría, cuatro de ellos, equivalente al 80%, afirman que la capacitación continua, la práctica, la teoría y la reflexión, conducen a desarrollar habilidades de liderazgo. Lo que demuestra estar al tanto de la importancia de contar con atributos de excelencia para alcanzar un liderazgo asertivo. Varias son las personas que adquieren habilidades por experiencia o factor humano innato; sin embargo el liderazgo conlleva varios aspectos a ser desarrollados en las personas que dirigen una institución educativa, a decir: Conocimientos técnicos y éticos, espíritu innovador, originalidad, confianza, poseer una visión a largo plazo, tener empatía, ser soñador y a la vez tener una visión conceptual, entre otros.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución, los Directivos consideran al uso de la información de los resultados de desempeño de los estudiantes, docentes, como referencia para saber que les hace falta mejorar. En este aspecto, haciendo un paréntesis, no se promueve la evaluación hacia los directivos, por lo tanto no se cuenta con elementos documentados para realizar su proceso de mejoramiento profesional. En cuanto a los resultados obtenidos en evaluaciones a profesores y alumnos, éstos sirven para fortalecer los aspectos positivos y retroalimentar aquello que no es favorable.

Factor importante a resaltar es la existencia de ambientes cordiales de trabajo, aspecto analizado en un apartado anterior. A cada uno de los dos indicadores expuestos, los directivos les atribuyeron el 80% de puntuación.

Por otro lado, en lo concerniente a los mecanismos de control, éstos no se encuentran implantados en el colegio, debiendo este aspecto ser revisado e introducido como estrategia de seguimiento y evaluación para realizar mejoras a partir de sus resultados en todas las instancias organizacionales. En cuanto a la disminución del número de alumnos por aula, el 80% contestó nunca, por cuanto el colegio tiene poca población estudiantil por aula y esa medida no aplicaría.

Con el análisis de resultados, se puede evidenciar al 100% de los encuestados señalar que la institución cuenta con organismos de dirección y de gestión, entre ellos consta la secretaria, la comisión económica. Por otro lado, los cinco directivos encuestados, valor equivalente al 100%, indican la inexistencia de coordinaciones con su jefatura de estudios.

De este componente carece el colegio debido a su escasa población estudiantil en la secundaria, como consecuencia el cuerpo docente está conformado con pocos profesores, haciéndose difícil el trabajo por coordinaciones y jefaturas en el nivel medio. Las coordinaciones académicas están distribuidas por direcciones de nivel. El colegio no cuenta con todos los órganos de gestión necesarios para un óptimo funcionamiento, dificultándose la conformación de equipos docentes para realizar su trabajo coordinado con la ejecución de proyectos educativos.

Al referirse a las responsabilidades encomendadas al equipo educativo o cuerpo docente, las respuestas obtenidas por parte de los Directivos, concuerdan en un 100% al señalar la forma coordinada para tratar conflictos que pueden existir en el grupo de estudiantes y establecer medidas oportunas. Este criterio tiene relación con la fortaleza en valores que se vive en la institución, además del hecho de respaldarse en dos documentos de importancia como son el Reglamento Interno y el Código de Convivencia, instrumentos que sirven para regular normas de comportamiento y su posterior tratamiento de existir faltas.

En cuanto al establecimiento de acciones para mejorar el clima escolar, este factor tiene menos puntuación porque no son los equipos quienes establecen acciones, son los directivos encargados de dirigir el proceso con la participación del cuerpo docente al formular normas de convivencia para la comunidad educativa.

La estructura orgánica del colegio difiere con la mayoría de instituciones educativas, porque realiza adaptaciones de coordinaciones de acuerdo a su contexto escolar. Al ser una institución pequeña por el número de estudiantes existente, los departamentos didácticos vendrían a representar las direcciones de nivel, por lo tanto, los Directivos señalan con el 100% a los departamentos didácticos como los encargados de mantener actualizada la metodología.

Este es un aspecto no descuidado especialmente en el nivel preescolar y la primaria, sin embargo no se promueve la investigación educativa y la realización de actividades para el perfeccionamiento de sus miembros. Otra fortaleza señalada constituye la coordinación entre los profesores y el Departamento de Orientación para la detección y prevención de problemas de aprendizaje. Son los directores de nivel quienes convocan a los profesores a intervenir de forma efectiva cuando identifican algún problema en los alumnos, ejecutando procedimientos conducentes a prestar apoyo a los estudiantes y padres de familia.

Por otro lado, todos los directivos reconocieron no elaborar memorias periódicas de valoración de la actividad didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Este factor tiene relación con la falta de políticas de control, evaluación y

seguimiento de procesos. Gestión débil por parte de la gerencia del colegio y direcciones de nivel.

En la institución, la gestión pedagógica, si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones adecuadas a la diversidad y las potencialidades de la comunidad y el entorno, respondieron cuatro directivos con una equivalencia del 80% en la encuesta efectuada. Para alcanzar este fin, en el colegio se contextualiza el currículo, se favorece a la adquisición de conocimientos relacionados con su entorno. Por otro lado se planifican y ejecutan currículos diferenciados atendiendo a las necesidades especiales para cada alumno(a) con dificultades de diversa índole, constituyéndose en una fortaleza que mantiene y desarrolla la institución.

La última pregunta realizada a los Directivos en la encuesta, es de relevante importancia, debido al tipo de respuestas que se obtuvo, porque a partir de ellas se puede identificar el grado de eficiencia en la gestión educativa. Al referirse al Plan Operativo, señalan el 100% de Directivos, como una planificación que se realiza. En este punto es preciso señalar que se lo programa basado en las necesidades imperantes del momento, independientemente de los proyectos específicos de implementación que deberían constar en el Proyecto Educativo institucional, pues éste es un documento olvidado e ignorado, sin considerar los beneficios enfocados al desarrollo institucional si estuviera bien elaborado y considerado como en mayor referente de conducción en las acciones emprendidas por el colegio.

Los otros indicadores tienen puntaje muy bajo o carecen de él, por cuanto la administración del colegio no se encuentra actualizada para el tratamiento de una reingeniería de procesos, además existe desconocimiento de la importancia y efecto positivo que representa para el desarrollo del colegio el aplicar un plan estratégico. En cuanto a los proyectos de capacitación, son escasos, razón por la cual existe un estancamiento institucional.

En las encuestas dirigidas a los profesores, diecisiete de ellos, equivalente al 85%, manifiestan que la gerencia educativa si promueve la importancia de brindar un ambiente de enseñanza armónico, agradable y estimulante. Este factor señala el compromiso de los profesores con su tarea de enseñanza aprendizaje y la

implicación que para ellos tienen los padres de familia en el proceso de educativo de sus representados, aspectos que son guiados desde las direcciones de cada nivel.

Cabe resaltar, que el 80% de los profesores están de acuerdo con el tratamiento de los valores como ejes transversales dentro de la educación integral. Una vez más se confirma la vivencia en valores dentro de la institución, específicamente en la relación con los alumnos.

En cuanto a las relaciones interpersonales tanto con directivos como con los compañeros, se puede interpretar que la mayor parte de los profesores tienen buenas relaciones y aceptación dentro de la institución.

En cuanto a la gestión y liderazgo de la autoridades educativas, tan solo el 25%, equivalente a cinco profesores contestaron positivamente. Razón por la cual, se hace explícita la necesidad de replantearse la manera de conducir el colegio hacia un liderazgo efectivo y más participativo.

Los estudiantes encuestados fueron seleccionados del bachillerato, por considerarlos personas con mayor criterio dentro de la población estudiantil por su trayectoria en el colegio y su edad. En esta evaluación, las cifras más altas se encuentran en el rango "A veces", de tal manera, con un puntaje equivalente al 60% correspondiente a doce alumnos de veinte encuestados, respectivamente señalan: "Los profesores esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo"; "Es el profesor quien decide qué se hace en la clase". Si se interpreta estas afirmaciones, se puede deducir que el sistema educativo no ha modificado en gran medida sus prácticas tradicionales.

De igual manera, es importante destacar las puntuaciones altas en el rango "Nunca", entre 60 y 65% referente a las actividades y métodos innovadores en clases y la participación interactiva en las mismas. Estas respuestas están en concordancia nuevamente con la utilización de una metodología tradicional, que mantiene al profesor como centro del proceso de enseñanza aprendizaje, dejando de lado la creatividad y el respeto a las individualidades.

Otro aspecto a destacar, es que, la mayor parte de los alumnos, diecisiete de ellos con una equivalencia al 85%, indican que los profesores no inician las clases con frases de motivación respecto a valores y virtudes. Se debe tomar en consideración, pues en el colegio el buen trato existe y éste sería un elemento más para desarrollar en los alumnos sentimientos positivos.

Al comparar los resultados de las encuestas realizadas a docentes y estudiantes, se puede observar ambigüedad de criterios, mientras los docentes aseguran estar comprometidos con los procesos de enseñanza aprendizaje y reconocen en los directivos un liderazgo en cuanto a innovaciones pedagógicas, para los estudiantes no existe en gran medida ese componente, factor que produce insatisfacción expresada en sus respuestas.

En el estudio realizado para conocer el grado de satisfacción y confianza que tienen los padres de familia en la institución, manifiestan al respecto, recibir informes periódicos sobre el desempeño de sus hijos, este dato lo proporcionan catorce padres de familia con una equivalencia al 93.3%, factor que evidencia la organización de los docentes para mantener informados a los representantes sobre el desenvolvimiento académico y disciplinario de sus hijos. Todas las preguntas obtuvieron altas puntuaciones. La más baja corresponde a las actividades de integración que el colegio realiza con los padres, seguramente porque no son muy frecuentes. En general los datos estadísticos reflejan un nivel alto de satisfacción de los padres de familia con respecto al servicio educativo ofertado.

La entrevista dirigida a los directivos, está encaminada a obtener datos sobre el tipo de liderazgo predominante en la institución y la forma como se viven y desarrollan los valores entre los miembros de la comunidad educativa.

Los Directivos, con el 100% de respuesta positiva, conocen teóricamente como se realizan los procesos de comunicación e información; todos contestaron acertadamente, sin embargo en el colegio no es muy frecuente la comunicación formal, generando en el ambiente un clima de incertidumbre en cuanto al camino a seguir en el tratamiento de determinados problemas presentados, reflejándose un débil liderazgo y poca confianza en la toma de decisiones.

Con respecto a las otras preguntas que obtuvieron alta puntuación, como es: resolución de conflictos, valores que busca desarrollar el colegio, los directivos están claros en la forma de proceder. No obstante la observación que se puede hacer al respecto está en relación con la carencia de documentos de respaldo que den cuenta de los valores institucionales como parte de su identidad.

En consecuencia por dicha falencia, quedan supeditada la vivencia en valores a libre interpretación y uso del sentido común fundamentados en la cultura del buen trato.

Al hablar del liderazgo en la pregunta cinco, existe ambigüedad de criterio. Tres Directivos equivalente al 60% de entrevistados tuvieron respuestas positivas, dicen conocer el tipo de liderazgo directivo en el colegio. Dos Directivos, realmente no tienen claridad respecto al liderazgo predominante. Este indicador da la pauta de falta de evidencia de un liderazgo definido.

Con cuatro respuestas débiles equivalentes al 80% de entrevistados, manifestaron no contar con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. Este factor nuevamente refleja la falta de lineamientos formalmente escritos que sirvan de guía para la realización de procedimientos apegados a las normativas y la toma de decisiones acertadas.

Como consecuencia del análisis de resultados apegados a la teoría y a la experiencia personal de quien los ha interpretado, se puede decir que la dirección del colegio carece de perspectivas definidas para guiar en la toma de decisiones, pues no se realizan procesos técnicos para las mismas; los planes y actividades no son programados para mediano y largo plazo, debido a que el Proyecto Educativo Institucional no contiene proyectos de mejora; por otro lado los mecanismos de comunicación y motivación formales dirigidos hacia la comunidad educativa no son frecuentes y carecen de atractivo, en consecuencia se refleja un liderazgo y gestión poco admirado como lo manifiestan los docentes encuestados.

La falta de algunos documentos de gestión que sirven de respaldo de las funciones administrativas y educativas, es también un factor negativo encontrado en la

Institución; su carencia origina incertidumbre y ambigüedad de criterios en el momento de actuar en determinadas ocasiones.

Por otro lado como aspecto positivo se encuentra el alto nivel de satisfacción con el servicio educativo demostrado por los padres de familia encuestados. Este factor tiene relación con la fortaleza de la cultura de buen trato que se vive en el colegio y que se lo debe continuar desarrollando; es un referente de los valores humanos de quienes tienen en sus manos la educación de niños y jóvenes, merecedores de una educación de calidad, que solo será posible conseguirla a partir de la redefinición de procedimientos conducentes a alcanzar éste fin.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

- Los referentes teóricos sobre gestión, liderazgo y valores, han servido como base fundamental para la realización del marco teórico, punto de partida para identificar los elementos de investigación.
- El conocimiento teórico sobre gestión, liderazgo y valores en la educación, han permitido la aplicación de instrumentos de investigación en el Colegio Particular Crecer, su posterior análisis y lectura de resultados.
- Al observar, leer y analizar los resultados de las encuestas y las entrevistas realizadas a los distintos miembros de la comunidad educativa y al analizar los documentos de gestión, se ha podido evidenciar un débil liderazgo en los directivos por la falta de instrumentos de gestión y planes estratégicos que guíen el modelo educativo y administrativo de la institución; por lo tanto no se trabaja en función de metas compartidas, con lo cual se ve empobrecido el liderazgo y los valores institucionales.
- Con el diagnóstico previo, se identifica que el Proyecto Educativo institucional es un macro documento ignorado que no guía en los procedimientos institucionales al no contener todos los elementos que lo componen para obtener una eficiente gestión que refleje liderazgo asertivo y valores.
- Al contar con un Proyecto Educativo Institucional plenamente validado se podrán reducir las dificultades presentadas en la institución y será posible encaminarla hacia la prestación de un servicio de calidad.

RECOMENDACIONES

- Planificar y ejecutar cursos y talleres de actualización en gestión educativa dirigida a los directivos del plantel, con la finalidad de alcanzar niveles óptimos de gestión en concordancia con los requerimientos de la educación del siglo XXI.
- Realizar un programa de evaluación institucional para ejecutar planes de mejoramiento a partir de las debilidades detectadas, conducentes a elevar la calidad del servicio educativo, la gestión el liderazgo y los valores institucionales.
- Actualizar el Proyecto educativo institucional con el fin de guiar los procedimientos y la forma de actuación de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa en concordancia con los objetivos y metas planteados.
- Implementar mecanismos de comunicación formal y técnicas de trabajo en equipo para mejorar el rendimiento del personal y trabajara hacia la consecución de logros fundamentados en los objetivos institucionales.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título: Actualización del Proyecto Educativo Institucional del Colegio Particular Crecer 2012 – 2017 como instrumento de Gestión para fortalecer el Liderazgo y los Valores Institucionales.

7.2. Justificación

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un plan maestro que guía los procedimientos y modos de actuación de una comunidad educativa durante el tiempo que se le ha asignado como expectativa de vida. Para construirlo se requiere de la participación activa de sus actores: directivos, profesores, estudiantes y padres de familia.

Por lo tanto, el Proyecto Educativo Institucional actualizado se convierte en un instrumento de gestión que ayudará a canalizar las acciones y a eliminar las debilidades encontradas en el análisis realizado a la institución.

El factor más relevante y determinante en el análisis diagnóstico de la institución objeto de estudio, presentado en el ítem 4.2.6. (Matriz de problemáticas), refleja *la inexistencia de varios instrumentos de gestión* que conforman el Proyecto Educativo Institucional; esto se origina por el desconocimiento de lineamientos importantes que contempla el PEI , asociado a un bajo nivel de motivación por parte de los directivos para mantenerse actualizados en innovaciones administrativas y pedagógicas como respuestas a las necesidades de la nueva sociedad, en donde la tecnología y avances científicos, obligan a la renovación de conocimientos de forma permanente.

Como consecuencia, la institución no cuenta con documentación importante de respaldo a la gestión, lo que crea incertidumbre y ambigüedad en la toma de decisiones y, por ende, *un débil liderazgo* que genera estancamiento institucional, negándosele la posibilidad de ser una entidad educativa de prestigio y competitiva,

formadora de seres integrales en los mismos que se potencialice el *ser*, el *saber* y el *actuar* como valores fundamentales de la propuesta educativa de la institución.

El diagnóstico también reveló *el desconocimiento de la misión, visión y objetivos* institucionales por parte de la comunidad educativa, debido a la poca importancia a la difusión y *desconocimiento de sus postulados y valores* como ejes rectores de las prácticas educativas, entre los que constan: la formación de seres humanos solidarios, humanistas, éticos, pluralistas, con identidad y responsabilidad social con el entorno, con principios científicos y tecnológicos, comprometidos con el cambio social tal como se señala en la misión (4.1.2.1). Si dichos postulados y valores no se han dado a conocer a los profesores, estudiantes, personal administrativo ni a los padres de familia, entonces tanto los objetivos que se persiguen como las estrategias empresariales no son claros, por lo tanto no se tiene una meta en común y no se han planteado aun objetivos educacionales a ser alcanzados a corto, mediano y largo plazo, por lo cual no se lograría la Visión en términos de lograr una formación integral basada en valores.

Para la elaboración de la presente propuesta se considera que el Proyecto Educativo Institucional sí es un instrumento de gestión educativa en liderazgo y valores, que fortalecerá la iniciativa y la toma de decisiones asertivas y participativas tanto de directivos, docentes y de la comunidad educativa en general, que pretende poner al alumno en el primer lugar del sistema educativo considerándolo como *un ser que piensa, siente y obtiene el máximo provecho en su formación como persona*, enfoque implícito en la misión institucional.

Por tal motivo, es imperante la actualización del Proyecto Educativo Institucional en el que se adopten herramientas de gestión para liderazgo y el fortalecimiento de valores de la institución. Como alternativa de solución se plantea seguir las fases que contempla la planificación del PEI, a partir de la definición de los objetivos de la propuesta. Las cinco fases de planificación de actividades que se contemplan en la propuesta son las siguientes: Motivación y sensibilización; Diagnóstico; Elaboración del Componente de Identidad; Elaboración del Componente Curricular; Elaboración del componente de gestión. Cada fase está planificada según una guía de lineamientos generales; así la fase 1. De motivación y sensibilización está orientada

a concienciar en primer lugar a las autoridades sobre la problemática encontrada en el diagnóstico institucional, acompañada de una propuesta documentada para su consiguiente aprobación (Ver 7.4.1.). En cuanto a la fase 2, se orienta a la realización del diagnóstico institucional basado en la técnica del FODA en el aspecto administrativo, académico, material y clima laboral en el que se encuentra el tema del liderazgo y los valores para luego priorizar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a partir de las cuales se realiza un mapa de necesidades y alternativas de solución para posteriormente elaborar una matriz de estrategias de cambio (Ver 7.4.2). En la fase 3 se elabora un perfil de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, se describen aspectos personales, éticos, competencias y responsabilidades que deben desarrollar en concordancia con el proyecto educativo.

En esta fase también se redefine el modelo pedagógico institucional, la misión institucional, se determinan los objetivos estratégicos y se planifican las estrategias. (Ver 7.4.3.). En la fase 4. De elaboración del componente curricular que se desarrollará en concordancia con los principios, la misión, visión y los objetivos institucionales. Contará con la participación activa de los docentes y la guía de los directivos, con la conformación de equipos de trabajo por asignaturas. Con ello se pretende desarrollar un proceso educativo significativo, incorporar innovaciones, mejorar la calidad institucional, trabajar en equipos, optimizar la educación y diversificar el currículo (Ver 7.4.4.).

Por último, la fase 5 de gestión, indispensable en esta propuesta, consiste en la definición de instrumentos que se utilizan para viabilizar la propuesta educativa de manera eficiente con la participación de los actores de la comunidad educativa. (Ver 7.4.5.) Los componentes de gestión merecen un análisis en particular; entre ellos tenemos: Proyectos específicos de implementación (5.1); Plan Operativo Anual (5.2); Elaboración del Orgánico Estructural Funcional y Posicional (5.3); el Reglamento Interno (5.4); el Código de Convivencia (5.5.); Manual de Organización y procesos administrativos (5.6); Elaboración del PEI (5.7).

La planificación de la propuesta de cambio del PEI inicia con la formulación de una serie de preguntas guía, orientadas al replanteamiento de los objetivos institucionales, tales como: ¿Quiénes somos?, en relación con la Misión institucional,

su filosofía y valores; ¿Qué pretendemos ser?, considerada la visión de futuro que toda institución educativa debe plantearse, tendiente a mejorar cada día la calidad de su servicio de acuerdo a los avances de la nueva era del conocimiento, sin perder de vista a los valores institucionales y el desarrollo de los personales; ¿Cómo alcanzar los objetivos? Y ¿Qué se pretende hacer?, dos planteamientos formulados para adoptar estrategias de cambio conducentes de una situación real insatisfecha hacia una futura ideal.

De acuerdo con Rojas, (2006), un PEI tiene que significar modificaciones drásticas en una institución educativa, ya sea para apuntalar un perfil ya existente que es necesario actualizar con el fin de evitar que se haga obsoleto, o para construir dicho perfil por no tenerlo aun adecuadamente estructurado. (p.173).

Con la propuesta de Actualización del Proyecto Educativo Institucional, se logrará obtener un documento de gestión con una visión de futuro, con ideales, fines, principios, valores y acciones que respondan a las necesidades a corto, mediano y largo plazo de los estudiantes, profesores y padres de familia, analizado dentro del contexto socioeconómico al cual se pertenece el colegio.

Como consecuencia de factores y acciones profesionalmente acoplados, será una institución generadora de confianza dentro y fuera de la misma, con un ejercicio de liderazgo transformador, altamente reconocido por sus constantes aciertos en la gestión, por sus valores manifiestos en todo momento y sus constantes estrategias emprendidas para el mejoramiento continuo.

7.3. Objetivos de la Propuesta

7.3.1. Objetivo General

- Actualizar el Proyecto Educativo Institucional del Colegio Particular Crecer para ser utilizado como instrumento de gestión educativa que oriente, los procesos administrativos y académicos hacia una educación de calidad fundamentada en un liderazgo servidor y valores.

7.3.2. Objetivos específicos

- Lograr la participación del colectivo institucional en la construcción del PEI basada en el acuerdo entre los directivos y personal de la institución.
- Alcanzar procesos participativos en el diagnóstico institucional sobre la realidad del entorno mediato e inmediato de la institución para plantear la visión, misión y objetivos.
- Establecer relaciones en cada una de sus fases documentadas del Proyecto Educativo Institucional, con secuencialidad, racionalidad, eficiencia y eficacia.
- Crear un documento único, irrepetible e intransferible adaptado a las necesidades de gestión en liderazgo y valores de la institución.
- Incluir instrumentos de gestión: Proyectos específicos, Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno, Código de Convivencia, Proyecto Curricular, Manual de Organización y Procesos administrativos para brindar un servicio educativo integrado.
- Difundir y aplicar la Misión y Visión institucional hacia el logro de objetivos compartidos.
- Utilizar el PEI como instrumento rector en el diario vivir de la institución para el período 2012 al 2017.

7.4. ACTIVIDADES

7.4.1. FASE I: MOTIVACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS	RESULTADOS	FECHAS	
				INICIO	TÉRMINO
<p>1.1. Reunión de Inducción: Dar a conocer a la Rectora y Directivos la propuesta de actualización del Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>Conformación del equipo coordinador del proyecto de actualización.</p>	<p>Rectora Directivos y Docente (maestrante)</p> <p>Directivo, Psicólogo, dos docentes</p>	<p>-Presentación en Power Point; proyector; sala de reuniones</p>	<p>Aceptación de la la propuesta de actualización del PEI por consenso</p>	<p>Mayo 2012</p> <p>Mayo 2012</p>	<p>Mayo 2012</p> <p>Mayo 2012</p>
<p>1.2. Talleres pedagógicos para el estudio y análisis de los componentes del PEI.</p>	<p>Rectora Docente /maestrante Directivos Docentes en general</p>	<p>Documentación del Ministerio de Educación - Textos de gestión educativa, liderazgo y valores - Recursos tecnológicos</p>	<p>Documento de proceso de planificación del PEI elaborado</p>	<p>Mayo 2012</p>	<p>Mayo 2012</p>

		- Aula			
1.3. Socialización y discusión de temas de interés para los alumnos en cuanto a sus expectativas sobre el servicio educativo.	Equipo coordinador, Integrantes del Consejo Estudiantil	-Presentación en Power Point -Equipos tecnológicos	Documento de prediagnóstico sobre temas de interés y expectativas de los estudiantes acerca del servicio educativo	Mayo 2012	Mayo 2012
1.4. Socialización del Proyecto Educativo Institucional dirigido a los padres de familia.	Equipo coordinador Comité de Padres de Familia	-Presentación en Power Point -Equipos tecnológicos	Documento que recoge las expectativas e intereses de los padres de familia acerca del servicio educativo.	Mayo 2012	Mayo 2012

7.4.2. FASE II: DIAGNÓSTICO

ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS	RESULTADOS	FECHAS	
				INICIO	TÉRMINO
2.1. Elaboración de encuestas aleatorias a docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo con referencia al servicio educativo y su nivel de satisfacción.	Equipo coordinador Docente Estudiantes Padres de familia Personal administrativo	-Encuestas -Equipos tecnológicos	Resultados del análisis de encuestas sobre el grado de satisfacción del servicio educativo	Mayo 2012	Mayo 2012
2.2. Aplicar el diagnóstico institucional FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)	Directivos Equipo coordinador	-Encuestas -Equipos tecnológicos -Matriz FODA	Obtención de datos estadísticos de situación real – fortalezas y debilidades- de la institución respecto a la gestión administrativa y pedagógica, liderazgo y valores	Mayo 2012	Mayo 2012

2.3. Enlistar los problemas en orden de prioridad en todos los aspectos de gestión administrativa, pedagógica, en liderazgo y valores.	Equipo coordinador	-Resultado de encuestas	Problemas centrales de la institución detectados y seleccionados	Mayo 2012	Mayo 2012
2.4. Elaboración de matrices de priorización de: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	Directivos Equipo Coordinador	-Matrices -Equipos tecnológicos	Matriz de de Priorización de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de acuerdo a aspectos administrativo, pedagógico, material y clima laboral	Mayo 2012	Mayo 2012
2.5. Definición de las FODA a partir de prioridades mediante un taller participativo	Equipo Coordinador Representantes de la comunidad educativa	-Matriz FODA -Equipos tecnológicos	Matriz FODA definitiva	Mayo 2012	Mayo 2012
2.6. Identificación de causas y efectos de los problemas priorizados y sus posibles alternativas de solución.	Equipo coordinador	-Matriz de Mapa de necesidades y alternativas de solución	Mapa de necesidades y alternativas de solución validado.	Mayo 2012	Mayo 2012
2.7. Elaboración de la matriz de estrategias de cambio.	Equipo coordinador	-Matriz FODA de prioridades. -Mapa de necesidades y	Matriz de estrategias de cambio institucional e Insumos para	Mayo 2012	Mayo 2012

		alternativas de solución validado -Matriz de estrategias de cambio -Computadoras Documentos del colegio	elaborar proyectos específicos, la Misión, Visión y objetivos estratégicos.		
--	--	--	---	--	--

7.4.3. FASE III: ELABORACIÓN DEL COMPONENTE DE IDENTIDAD

ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS	RESULTADOS	FECHAS	
				INICIO	TÉRMINO
3.1. Revisión y redefinición de los perfiles de: Estudiantes, Docentes, Directivos, padres de familia e Institucional.	Equipo coordinador. Representantes de la comunidad educativa.	-Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica 2012 - Decreto Ejecutivo de la Reforma del Bachillerato. - Ley orgánica de Educación. - Anterior PEI institucional -Matrices con dimensiones y características de cada perfil.	Perfiles documentados, de acuerdo a la realidad institucional y su entorno, redefinidos.	Junio 2012	Junio 2012
3.2. Taller de análisis y redefinición del Modelo Pedagógico:	Directivos y docentes	-Documentos del Ministerio de Educación -Documentos del	Modelo Pedagógico Institucional redefinido y con	Junio 2012	Junio 2012

		colegio - Textos de consulta - Recursos tecnológicos	firmas de respaldo a la gestión.		
3.3. Revisión y replanteamiento de la Misión y Visión institucional	Directivos y docentes Equipo coordinador	-Matriz para formulación de la misión visión institucional. Equipo tecnológico -Modelo Pedagógico Institucional	Misión y Visión redefinidas acordes a los intereses, necesidades y valores institucionales	Junio 2012	Junio 2012
3.4. Determinación de los objetivos estratégicos a partir de las estrategias de cambio.	Equipo coordinador	Matriz de estrategias de cambio	Objetivos estratégicos de la institución definidos	Junio 2012	Junio 2012

7.4.4. FASE IV: ELABORACIÓN DEL COMPONENTE CURRICULAR

ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS	RESULTADOS	FECHAS	
				INICIO	TÉRMINO
4.1. Taller para la revisión de los componentes de Identidad institucional, como aporte para determinar las fuentes: Epistemológicas, Sociológicas, Psicológicas y la experiencia pedagógica.	Directivos Equipo coordinador	-Documento de componente de identidad	Equipos de trabajo por asignaturas conformados para construir metodología, objetivos y destrezas con criterios de desempeño, estrategias de aprendizaje, sistema de evaluación y procesos de retroalimentación	Junio 2012	Junio 2012
4.2. Taller de motivación y sensibilización para informar y proponer modificaciones al currículo institucional.	Directivos Equipo coordinador Docentes	-Presentación de la propuesta En Power Point	Documento con propuestas de modificación del currículo institucional	Junio 2012	Junio 2012
4.3. Elaboración del nuevo currículo institucional.	Directivos Equipo de	-Marco Legal. - Reglamentos, -	Nuevo currículo anual elaborado	Junio 2012	Junio 2012

	Coordinación Docentes	objetivos educacionales (Ministerio de Educación) -Diseño curricular institucional -Planificación didáctica por grados o cursos y por asignaturas.	con nuevas propuestas por áreas de estudio y año escolar Documentos que avalan procedimientos actualizados y innovadores plasmados en el currículo institucional.		
4.4. Socialización y aprobación del nuevo currículo en asamblea general.	Equipo de Coordinación Docentes	-Documentos de gestión curricular -Equipos tecnológicos	Nuevo documento curricular institucional avalado por Directivos y docentes.	Junio 2012	Junio 2012

7.4.5. FASE V: ELABORACIÓN DEL COMPONENTE DE GESTIÓN

ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS	RESULTADOS	FECHAS	
				INICIO	TÉRMINO
5.1. Implementación de Proyectos específicos.	Equipo Directivo	-Matriz de: -Planificación de los proyectos de implementación - De objetivos específicos y resultados esperados - Determinación de actividades - Presupuesto - Seguimiento y evaluación	Determinación de problemas relevantes para la definición de proyectos específicos. Determinación de proyectos operativos para el primer año de gestión a partir del PEI actualizado.	Julio 2012	Julio 2012
5.2. Elaboración del Plan Operativo Anual.	Consejo Directivo	-Documento del Proyecto Educativo Institucional. -Matriz de Plan Operativo Anual	Plan Operativo Anual para ejecución del PEI	Julio 2012	Julio 2012
5.3. Actualización de	Consejo Directivo	-Documentación del	Orgánico	Julio	Julio 2012

organigramas estructural. Funcional y posicional.		colegio.	estructural, funcional y posicional redefinido.	2012	
5.4. Revisión y actualización del Reglamento interno.	Equipo directivo y docentes	-Documentación del colegio -Ley Orgánica de Educación -Código de la Niñez y adolescencia	Reglamento Interno actualizado para la toma de decisiones acertadas en aspectos de disciplina.	Julio 2012	Julio 2012
5.5. Taller de actualización del Código de Convivencia institucional.	Equipo de coordinación Representantes de la comunidad educativa	Documentación del colegio Acuerdo Ministerial #182 Registro Oficial # 151 Código de la Niñez y adolescencia	Código de Convivencia actualizado para el cumplimiento de derechos, deberes y prácticas de valores institucionales como garantía de normas de convivencia, respeto y responsabilidad entre todos los	Julio 2012	Julio 2012

			actores de la comunidad educativa		
5.6. Programación del Plan de Sistema de Administración de Recursos Humanos para el colegio.	Directivos	-Textos administrativos Documentación del colegio -Fundamentos legales gubernamentales.	Plan de Sistema de Administración de Recursos Humanos como herramienta de gestión y liderazgo para la toma de decisiones administrativas.	Julio 2012	Julio 2012
5.7. Elaboración de un Manual de Presupuesto, que contemple políticas financieras institucionales.	Directivos contador	-Documentos financieros institucionales -Fundamentos legales gubernamentales	Manual de Presupuesto que avala y guía la gestión administrativa financiera, la toma de decisiones y el liderazgo directivo.	Julio 2012	Julio 2012
5.8. Taller para la elaboración del Proyecto de Evaluación Institucional a partir del PEI.	Equipo Coordinador y Equipo Directivo	-PEI -Equipos tecnológicos	Proyecto de Evaluación Institucional	Julio 2012	Julio 2012

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA

Fase 1. DE MOTIVACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

1.1. Se inicia con la presentación de la propuesta a la máxima autoridad de la institución (su Rectora). Se parte de la problemática encontrada en el trabajo de investigación realizado por la docente/maestrante, acompañada de una propuesta documentada para realizar la actualización del Proyecto Educativo Institucional.

1.2. Taller dirigido a los docentes para informar acerca de la propuesta y actualización de conocimientos sobre los componentes del PEI y su importancia en el quehacer educativo.

1.3. Conformación del equipo coordinador para la planificación de actualización del PEI.

1.4. Reuniones con alumnos, padres de familia, por separado para informar y motivar hacia la participación y construcción del nuevo documento.

1.5. Elaboración de un documento memoria que recoja todas las actividades emprendidas para alcanzar la motivación y sensibilidad en los diferentes actores de la comunidad educativa, con firmas de respaldo y aprobación.

FASE 2. ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

2.1. Elaboración de encuestas dirigidas a docentes, alumnos, padres de familia, personal administrativo sobre aspectos claves del servicio escolar ofertado, realizadas de forma aleatoria; con la finalidad de obtener información relevante de aspectos fuertes y débiles encontrados en la institución.

2.2. Para determinar las oportunidades y amenazas, los directivos realizarán un análisis al interior de la institución.

2.3. A partir de los resultados, se establecerán las fortalezas y debilidades en la gestión educativa (diagnóstico al interior de la institución), y las oportunidades y amenazas (diagnóstico del entorno). Se utilizará de una matriz FODA, para ubicar los aspectos más relevantes encontrados.

2.4. En la matriz se colocarán fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas por aspectos de gestión.

Cuadro N° 7

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Aspecto Administrativo:	Aspecto Administrativo:
Aspecto Académico:	Aspecto Académico:
Clima Laboral:	Clima Laboral:
Aspecto material:	Aspecto material:
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aspecto Administrativo:	Aspecto Administrativo:
Aspecto Académico:	Aspecto Académico:
Clima laboral:	Clima Laboral:
Aspecto material	Aspecto Material:

Fuente: Ministerio de Educación

Elaborado por: Mylene Larco

2.5. Elaboración de matrices individuales de priorización de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Ejemplo de matriz de priorización de Debilidades:

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES: ASPECTO PEDAGOGICO CURRICULAR

Cuadro N° 8

		Los directivos también son maestros	Falta de recursos para capacitaciones	Excesiva carga horaria para algunos maestros	Ingreso de algunos alumnos con nivel académico bajo	Total X
1	Los directivos también son maestros					0
2	Falta de recursos para capacitaciones					0
3	Excesiva carga horaria para algunos maestros					0
4	Ingreso de algunos alumnos con nivel académico bajo					0
Vertical vacíos 0		0	1	2	3	
Horizontal X		0	0	0	0	
Total		0	1	2	3	
Rango		4°	3°	2°	1°	

Fuente: Ministerio de Educación

Elaborado por: Mylene Larco

2.6. Determinación de la Matriz FODA a partir de las prioridades. (no se separa por aspectos)

MATRIZ FODA

Cuadro N° 9

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Ministerio de Educación

Elaborado por: Mylene Larco

2.7. Identificación de las causas y efectos de los problemas priorizados y sus posibles alternativas de solución.

MAPA DE NECESIDADES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Cuadro N° 10

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Fuente: Ministerio de Educación
Elaborado por: Mylene Larco

2.8. Elaboración de la matriz de estrategias de cambio

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO

Cuadro N° 11

Perfil de oportunidades y amenazas perfil de fortalezas y debilidades	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FORTALEZAS	Estrategias FO
DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA

Fuente: Ministerio de Educación
Elaborado por: Mylene Larco

FASE 3. DE ELABORACIÓN DEL COMPONENTE DE IDENTIDAD

3.1. La elaboración del perfil de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, describe aspectos personales, éticos, competencias y responsabilidades, que deben desarrollar en concordancia con el proyecto educativo. Cada actor dentro de la comunidad tiene rasgos particulares a ser descritos, los mismos pueden ser definidos con la ayuda de una tabla con diferentes aspectos a describir. Por ejemplo:

DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS EN EL PERFIL DEL ESTUDIANTE

Cuadro N°12

DIMENSIONES DEL DESARROLLO	CARACTERÍSTICAS IDEALES
Ética	
Cognoscitiva	
Axiológica	
Filosófica	

Fuente: Ministerio de Educación

Elaborado por: Mylene Larco

DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS EN EL PERFIL DEL DOCENTE

Cuadro N° 13

DIMENSIONES DEL DESARROLLO	CARACTERÍSTICAS IDEALES
Competencias personales: éticas, liderazgo	
Competencias profesionales	
Responsabilidades con la asignatura	
Responsabilidades con la institución	

Fuente: Ministerio de Educación

Elaborado por: Mylene Larco

DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS EN EL PERFIL DEL DIRECTIVO

Cuadro N° 14

DIMENSIONES DEL DESARROLLO	CARACTERÍSTICAS IDEALES
Competencias personales: éticas, liderazgo	
Requisitos intelectuales	
Responsabilidades en la gestión administrativa	
Responsabilidades en la gestión Financiera	
Responsabilidades en la gestión académica	
Responsabilidades como representante legal	

Fuente: Ministerio de Educación

Elaborado por: Mylene Larco

DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS EN EL PERFIL DEL PADRE DE FAMILIA

Cuadro N° 15

DIMENSIONES DEL DESARROLLO	CARACTERÍSTICAS IDEALES
Características éticas	
Responsabilidades con relación a las actividades escolares de sus hijos	
Compromisos con la institución.	

Fuente: Ministerio de Educación
Elaborado por: Mylene Larco

DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS EN EL PERFIL LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Cuadro N°16

DIMENSIONES DEL DESARROLLO	CARACTERÍSTICAS IDEALES
De calidad	Procesos de gestión de calidad.
Funcionalidad	Aspiraciones y necesidades educativas de los individuos y la comunidad.
Eficacia	Indicadores de coherencia entre resultados metas y objetivos
Modernidad	Acciones que conduzcan a la modernización curricular, la capacitación de los docentes, obtención de materiales, mejora de la infraestructura entre otros.

Fuente: Ministerio de Educación
Elaborado por: Mylene Larco

3.2. Redefinición del Modelo Pedagógico Institucional

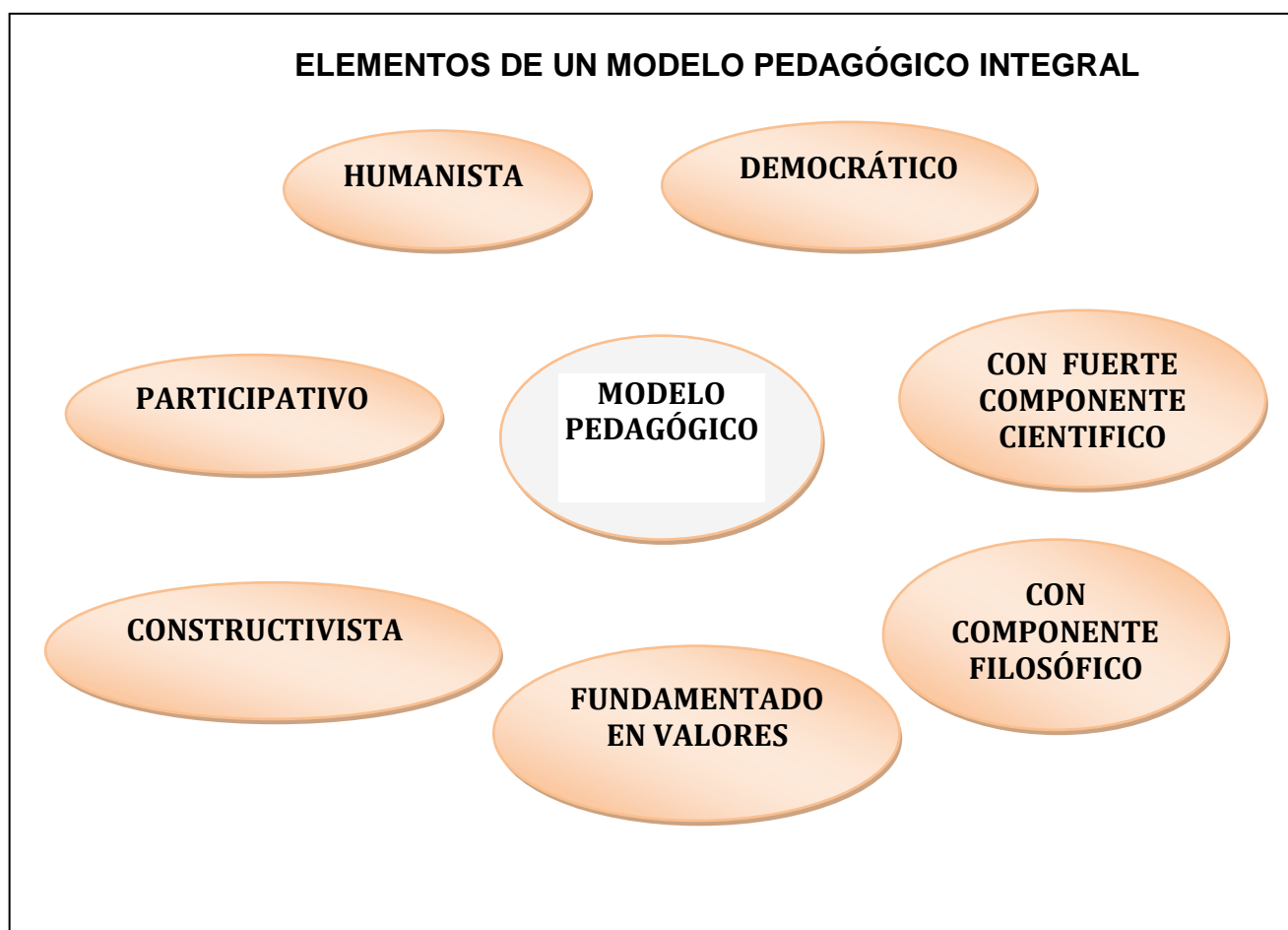
En el documento presentado por la DINAMEP, se señala lo siguiente:

El modelo pedagógico es el medio fundamental del PEI, para propiciar el cambio intelectual, la transformación de conciencia y el cambio de actitud requerido en los miembros de la comunidad educativa para alcanzar la innovación que aspiramos. Es un proceso de replanteamientos y de reconstrucción de todas las teorías y los paradigmas que sustentarán nuestro

modelo pedagógico. Es la representación de las relaciones que predominan en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

El modelo pedagógico además, debe mantener concordancia con las aspiraciones y necesidades de la institución, presentes en su misión y visión. Un modelo pedagógico integral considera las siguientes características:

Gráfico N° 2



Fuente: adaptado de Documentos de la DINAMEP. Ministerio de Educación
Elaborado por : Mylene Larco

3.3. Redefinición de la Visión Institucional

La Visión constituye el ideal a alcanzar a largo plazo. Para construir este objetivo se aplicará una matriz- guía para la construcción de la Visión institucional.

EJEMPLO DEL DISEÑO DE LA VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Cuadro N° 17

FACTORES	PREGUNTAS	REDACCIÓN
Situación futura de la institución educativa	¿Cómo sería la organización?	
Dimensión temporal	¿En qué horizonte de tiempo?	
Dimensión Espacial	¿En dónde lo haremos?	
Desarrollo organizacional	¿Qué innovaciones se puede ofrecer?	
Tecnología	¿Con qué lo haremos?	
Talento Humano	¿Con quién lo haremos?	

Fuente: adaptado de Documentos de Gestión del Talento Humano
Elaborado por: Mylene Larco

3.4. Redefinición de la Misión Institucional

La Misión es la opción pedagógica. Señala quienes somos, a quién queremos servir y la forma en que se lo va a realizar. Para alcanzar este objetivo se aplicará una matriz- guía para la construcción de la Misión institucional.

EJEMPLO DEL DISEÑO DE LA MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Cuadro N° 18

FACTORES	PREGUNTAS	REDACCIÓN
Concepto de sí misma	¿Quiénes somos?	
Servicios educativos	¿Qué hacemos?	
Mercados	¿En dónde lo hacemos?	
Clientes	¿Para quién lo hacemos?	
Tecnología	¿Con qué lo hacemos?	
Interés	¿Para qué lo hacemos?	
Talento Humano	¿Con quién lo hacemos?	

Fuente: adaptado de Documentos de Gestión del Talento Humano
Elaborado por : Mylene Larco

3.5. Determinación de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se determinan a partir de las estrategias de cambio (observación de oportunidades, impulso de fortalezas, superación de debilidades y riesgos de amenazas).

Los objetivos determinados deben ser pocos, coherentes. Se los debe expresar en términos de resultados que la institución desea alcanzar.

Sus características pueden ser las siguientes:

- Considerar aspectos importantes de la Misión para operativizarlos.
- Ser factible
- Determinar claramente lo que se pretende lograr.
- Ser evaluable
- Establecer plazos de evaluación
- Priorizar necesidades
- De interés para la comunidad educativa
- Tomar en cuenta que es un proceso participativo.

Se lo organiza a partir de una matriz:

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Cuadro N° 19

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS ESPECÍFICOS DE IMPLEMENTACIÓN	CRONOGRAMA EN AÑOS	

Fuente: adaptado de Documentos Ministerio de Educación
Elaborado por: Mylene Larco

FASE 4: ELABORACIÓN DEL COMPONENTE CURRICULAR

El currículo se diseñará en concordancia con los principios, la visión, la misión y los objetivos institucionales, con la participación activa de los docentes con la guía de los directivos.

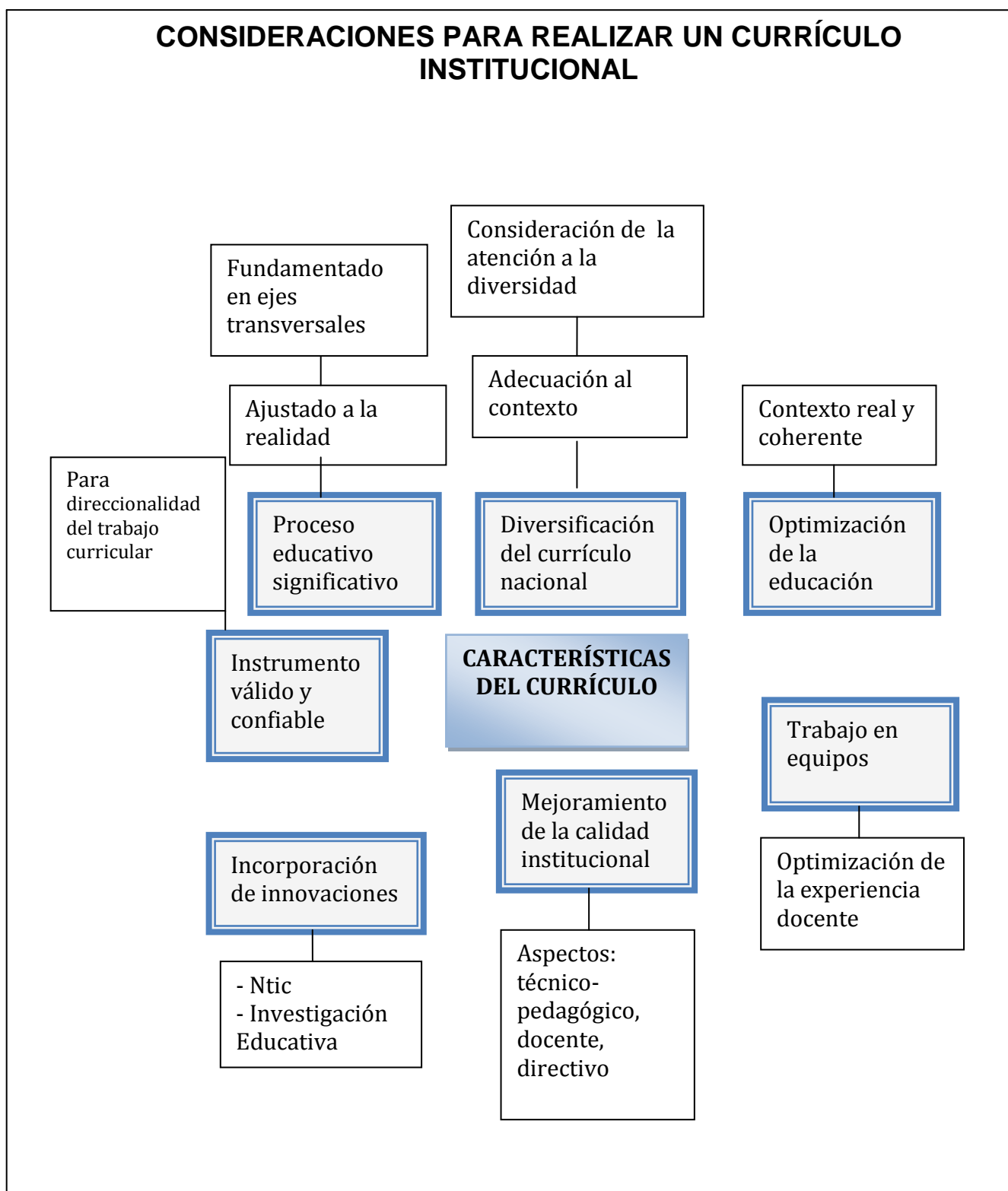
Se conformarán equipos de trabajo por asignaturas para analizar y estructurar un nuevo currículo institucional. El análisis debe partir buscando respuestas a las preguntas:

¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Con qué?, ¿Con quiénes?, ¿Para qué?, ¿Cuándo?

Para construir: *metodología, objetivos, destrezas con criterio de desempeño, estrategias de aprendizaje, sistema de evaluación y procesos de retroalimentación.*

Un currículo debe considerar lo siguiente:

Gráfico N° 3



Fuente: Adaptado de documentación de la DINAMEP. Ministerio de Educación

Elaborado por: Mylene Larco

FASE 5. ELABORACIÓN DE LOS COMPONENTES DE GESTIÓN

Los componentes de gestión son instrumentos que se utilizan para viabilizar y desarrollar la práctica administrativa de una forma eficiente con la participación activa y decidida de todos los miembros de la comunidad educativa.

La gestión educativa tiene como finalidad trabajar de acuerdo a los objetivos institucionales, en concordancia con los principios pedagógicos y los principios de gestión, alineados con procesos efectivos de comunicación permanente entre los miembros de la institución.

Factor determinante dentro de la gestión es, contar con personal profesional y especializado de acuerdo a cada puesto de trabajo, y éstos a su vez realizando una tarea coordinada con proyección hacia la consecución de objetivos claramente establecidos.

La gestión educativa debe complementarse con procesos de control y evaluación permanentes para ir mejorando continuamente.

Cada uno de sus componentes merece un análisis y planificación particular.

5.1. Proyectos Específicos de Implementación

Se realizan a partir de los problemas detectados en el diagnóstico institucional. Deben ser planificados para ejecutarse a corto plazo y pretenden solucionar los problemas priorizados.

Los proyectos pueden ser:

- De desarrollo profesional.
- De innovación pedagógica.
- De mejoramiento de la infraestructura, entre otros.

Se planifica con la utilización de matrices.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS ESPECÍFICOS DE IMPLMENTACIÓN

Cuadro N° 20

ESTRATEGIAS	MICROPROYECTOS Y (DENOMINACIÓN)	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA EN AÑOS				
							1	2	3	4	5
Capacitación docente	Metodología activa para procesos de enseñanza aprendizaje										

Fuente: adaptado de Documentos del Ministerio de Educación
Elaborado por: Mylene Larco

MATRIZ DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y RESULTADOS ESPERADOS

Cuadro N° 21

Objetivo General	Resultado
Objetivos Específicos	Resultados previstos

Fuente: adaptado de Documentos del Ministerio de Educación
Elaborado por: Mylene Larco

MATRIZ DE DETERMINACIÓN DE ACTIVIDADES

Cuadro N° 22

ETAPAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
De planificación				
De organización				
De desarrollo				
De evaluación				

Fuente: adaptado de Documentos del Ministerio de Educación
Elaborado por: Mylene Larco

MATRIZ DE PRESUPUESTO DEL PROYECTO ESPECÍFICO

Cuadro N° 23

RUBROS	MONTO TOTAL	MONTO DISPONIBLE	MONTO NO DISPONIBLE
Gastos de operaciones			
De materiales			
De personal			
De servicio			
Total			

Fuente: adaptado de Documentos del Ministerio de Educación
Elaborado por: Mylene Larco

5.2. Plan Operativo Anual

Surge de los proyectos específicos de implementación. Se programan para ser ejecutados a corto plazo (dentro de un período escolar), constituyen los proyectos estratégicos a partir de los cuales se viabilizan los objetivos institucionales.

Se lo programa con la utilización de una matriz:

PLAN OPERATIVO ANUAL INSTITUCIONAL

Cuadro N° 24

ESTRATEGIAS	PROYECTO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	COSTO	RECURSOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	FUENTE DE VERIFICACIÓN
ASPECTO: ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN								
PEDAGÓGICO CURRICULAR								
CLIMA INSTITUCIONAL								
PLANTA FÍSICA, RECURSOS INFRAESTRUCTURA								

Fuente: adaptado de Documentos del Ministerio de Educación
Elaborado por: Mylene Larco

5.3. Pautas para la elaboración del Orgánico Estructural, Funcional y Posicional

En la actualidad se tiende en las empresas a crear un modelo de organigrama estructural horizontal, como señala Rojas (2006), en el cual, cada uno de los funcionarios desarrolle sus competencias en armonía con el sistema total implementado por el PEI, con la capacidad de tomar sus propias decisiones en lo concerniente a su campo de acción, y a su vez responda por los resultados y consecuencias de dicha toma de decisiones.

En tal sentido, los directivos deben diseñar en la institución un modelo de administración dinámico y participativo, de preferencia al estilo de una administración por proyectos.

De acuerdo con éste planteamiento, el Organigrama funcional, describirá las funciones de acuerdo a las responsabilidades de los diferentes miembros de la organización y su implicación en los proyectos a ejecutarse.

De igual manera se registrarán sus nombres en el Organigrama Posicional.

Esta nueva forma de concebir a la organización, hace a sus organigramas más flexibles y sujetos a modificaciones periódicas.

5.4. El Reglamento Interno

El Reglamento Interno es un conjunto de disposiciones y normas, elaboradas por las autoridades y consensuadas a nivel de la comunidad educativa con el fin de buscar el buen comportamiento de las funciones establecidas y sus respectivos procedimientos. Debe estar orientado a la apropiación como compromiso más no como imposición. (Pesantes, 2004).

Regularán el funcionamiento de los órganos de gobierno institucional, estudiantil y/o de padres de familia, equipos y cargos; de los servicios de carácter psicopedagógico (biblioteca por ejemplo); de los servicios de carácter complementario (Deberes dirigidos, bar, transporte, entre otros).

Expresan la regulación de la convivencia dentro de los límites otorgados por las leyes y reglamentos de acuerdo a los derechos y deberes de todos los miembros de la comunidad educativa.

Las normas tiene relación con:

- Asistencia
- Responsabilidades
- Comportamiento
- Respeto a la convivencia
- Respeto al trabajo
- Uso adecuado de los espacios

5.5. El Código de Convivencia

El Código de convivencia contiene derechos y deberes de todos los miembros que conforman la comunidad educativa. Los derechos son valores de convivencia cuyo fundamento es la dignidad humana; los deberes son los comportamientos exigidos para posibilitar la libertad y la dignidad humana.

Al hablar de convivencia, a ésta se la considera como la capacidad de asumir compromisos dentro de una comunidad.

Se fundamenta en valores como son:

- Responsabilidad
- Respeto
- Solidaridad
- Justicia
- Amor

Un Código de Convivencia debe contener las siguientes partes:

- Marco legal
- Misión

- Visión
- Conformación y funciones del Consejo Directivo.
- Conformación y funciones del equipo docente.
- Conformación y funciones de Comité Central de Padres de familia.
- -Conformación y funciones del Gobierno Estudiantil.
- Comportamientos que no se consideran adecuados dentro de la institución con una plena justificación.
- Compromisos adquiridos y consensuados por la comunidad educativa ante cada problema planteado.
- Consecuencias que conlleva el incumplimiento de los compromisos adquiridos.

5.5.1. Evaluación del Código de Convivencia

- Determinación de logros deseables a cumplir de acuerdo a indicadores, que permitan llevar a cabo una evaluación adecuada y pertinente para mantenerlo vigente y actualizado.
- Determinación de instrumentos, momentos y responsables de realizar la evaluación.

5.6. Manual de Organización y procesos Administrativos

5.6. 1. Programación de un Plan del Sistema de Administración de Recursos Humanos para el colegio.

- Objetivos: general y específicos.
- Misión y Visión institucional.
- Identificación y descripción de técnicas de reclutamiento:
- Reclutamiento externo: Anuncio en el periódico. Reclutamiento en línea a través de internet.
- Recepción de hojas de vida
- Utilización de ficha profesiográfica

Identificación y descripción de técnicas de selección de personal.

- Descripción de la ficha profesiográfica
- Entrevista personal (utilización de una guía de selección de personal)
- Selección de acuerdo a resultados
- Contratación.

Rediseño, descripción y análisis de puestos para: nivel directivo, administrativo, asesor, operativo y de apoyo.

- Enunciar tareas y responsabilidades de acuerdo a cada puesto de trabajo
- Relacionar las tareas con las responsabilidades del puesto.
- Establecer los requisitos: intelectuales y personales
- Establecer las responsabilidades adquiridas
- Establecer las condiciones de trabajo.

Formulación de la evaluación de desempeño.

- Definición de métodos de evaluación de desempeño.
- Establecimiento de responsabilidades en la evaluación de desempeño: hetero evaluación, evaluación hacia l
- a cima, autoevaluación y entrevista simultánea.
- Establecer políticas para la capacitación y formación permanente del personal.
- Establecer reconocimientos y estímulos para el personal.

5.6.1. Elaboración de un Manual de Presupuesto, que contemple políticas financieras institucionales.

1. Introducción
2. Objetivo del manual
3. Misión
4. Visión
5. Estructura organizacional

6. Políticas institucionales

- Políticas de ingresos
- Políticas de egresos
- Políticas de gastos
- Gastos de nomina
- Políticas de cartera

7. Período

8. Departamento, área o persona que va a administrar

9. Procedimientos para su formulación

- Desarrollo de presupuesto:
- Anulaciones del presupuesto:
- Reembolso de gastos
- Inventario de equipo del colegio

10. Instructivo: elaboración, ejecución, control, información a la dirección, institución análisis medidas correctivas y/o mejoramiento.

5.7. Evaluación del PEI

- Talleres para la elaboración del Proyecto de Evaluación Institucional a partir del PEI.
- Realizar reuniones periódicas para analizar los componentes del Proyecto Educativo y los elementos a evaluar.
- Identificar los indicadores para cada componente.
- Formular escalas valorativas
- Diseñar las distintas evaluaciones
- Concertar fechas de aplicación
- Definir responsabilidades para obtener los datos e interpretarlos
- Definir la forma de presentación de resultados
- Definir las personas a quien se entregará los resultados.
- Plantear mecanismos de mejora para las distintas instancias.

7.5. Localización y cobertura

La propuesta de Actualización del Proyecto Educativo Institucional del Colegio Particular Crecer 2012 – 2017 como instrumento de Gestión en Liderazgo y Valores será aplicada luego de su aprobación, en este establecimiento educativo, ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito y que acoge a ciento cincuenta estudiantes en los niveles de preescolar, educación básica y bachillerato, al cuerpo docente, personal administrativo y directivos.

7.6. Población Objetivo

El Proyecto Educativo Institucional está dirigido hacia directivos y docentes para la realización de sus prácticas administrativas y pedagógicas respectivamente, enmarcados en procedimientos y objetivos claros y observables; en general, a toda la comunidad educativa para la ejecución de un trabajo coordinado y participativo y, en particular a los estudiantes, quienes encontrarán oportunidades para crecer con autonomía, valores, criterio y responsabilidad, a partir de una planeación educativa que los considere en todas sus actividades como centro y razón de ser de la entidad educativa.

El grupo de directivos está conformado por cinco personas, el cuerpo docente está constituido por veinte y tres personas y el personal administrativo por dos personas.

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Cuadro de Recursos

Recursos	Detalle
Humanos	Directivos Equipo coordinador Docentes Consejo Estudiantil Comité Central de Padres de Familia
Tecnológicos	Centro de cómputo con 10 computadores con acceso a internet. 3 proyectores Fotocopiadora
Materiales	Papelotes Marcadores Fotocopias Textos de consulta Refrigerios
Físicos	Instalaciones del Colegio: Sala de uso múltiple Cinco aulas Mobiliario: mesas, escritorios
Económicos	3.450,00 USD
Organizacionales	Personal administrativo, docente, directivos y de servicio

Elaborado por: Mylene Larco

7.8. Presupuesto del programa de Actualización del Proyecto educativo Institucional.

Cuadro N° 25

Recursos	Cantidad			Total
	Mayo	Junio	Julio	
Humanos	750,00	750,00	750,00	2.250,00
Tecnológicos	50,00	50,00	50,00	150,00
Materiales	200,00	200,00	200,00	600,00
Físicos	50,00	50,00	50,00	150,00
Imprevistos	100,00	100,00	100,00	300,00
Total	1.150,00	1.150,00	1.150,00	3.450,00

Elaborado por: Mylene Larco

7.9. Cronograma

Cuadro N° 26

N°	ACTIVIDADES	MAYO 2012			JUNIO 2012			JULIO 2012		
1º FASE	MOTIVACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	■	■							
2º FASE	ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL			■	■					
3º FASE	ELABORACIÓN DEL COMPONENTE DE IDENTIDAD					■	■			
4º FASE	ELABORACIÓN DEL COMPONENTE CURRICULAR							■	■	
5º FASE	ELABORACIÓN DEL COMPONENTE DE GESTIÓN							■	■	■

Elaborado por: Mylene Larco

8. Bibliografía

- Almeida, A. (2010). *Gestión de la calidad. Gestión del Talento Humano*. Loja-Ecuador: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Álvarez, L.E. (2011). *Instructivo para la elaboración de Tesis/proyecto de grado I*. Loja-Ecuador: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación Estratégica*. Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- Buele, M. *Proyecto de Investigación II*. Loja-Ecuador: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Cortijo, R. (2010). *Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica*. Quito,- Ecuador: Editorial del Ministerio de Educación.
- Chavarría, M. (2007). *La ética en el proceso educativo. Educación en un mundo globalizado*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). Los sistemas de administración de las organizaciones humanas. *Administración de Recursos Humanos*. México, DF: Mc Graw Hill.
- Guillén, M. (2006). *Las explicaciones teóricas acerca del liderazgo. Ética en las organizaciones construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- González, M.T.(2001). *Condiciones para aportar en la comunicación. Organización y Gestión de Centros Escolares*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Isaacs, D. (1997). *La función directiva. Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos*. España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

- Martínez y Hoyos (2004). *Comisión internacional para el desarrollo en la educación, UNESCO. ¿Para qué educar en valores?*
- Münch, L. (2011). *Manuales. Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. México: Editorial Trillas.
- Nieto, J.(2003). *La Teoría de la Gestión. Organización y Gestión de Centros Escolares*. España: Pearson Educación S.A.
- Pereira, M.N. (2004). *El concepto de valor. Educación en valores/metodología e innovación educativa*. México: Editorial Trillas.
- Rojas, J.M. (2006). *Contexto de actuación general del sistema educativo. Gestión Educativa en la sociedad del Conocimiento*. Bogotá: Cooperativa Editorial magisterio.
- Valenzuela, J.R. (2011). *Las Normas ISO en Educación. Evaluación de Instituciones Educativas*. México: Editorial Trillas.

Referencias de Internet:

- Cuevas y Díaz. El Liderazgo educativo en centros de secundaria. [En línea] Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores//1137.cuevas.pdf>,__Extraído el 10 de julio de 2011
- House. J.R. (1981). ¿Líder o Directivo? [En línea] Disponible en: <http://usuariosmultimedia.es/pcastillo80>. Extraído el 21 de julio de 2011
- Illescas. S., Pesantes. A. (2004). Proyecto Educativo Institucional. [En línea] Disponible en \ Proyecto Educativo Institucional.mht. Extraído el 12 de enero de 2012.

ANEXOS

Quito, 7 de junio del 2011

Licenciada

Iris Barahona de Dávila

Rectora del Colegio Particular Crecer

Presente.-

Yo, Mylene Larco Chacón, con CI: 1708376825, solicito a Usted respetuosamente, me permita realizar el trabajo investigativo para la elaboración de Tesis, Proyecto de Grado I, con el tema "Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio Particular Crecer de la ciudad de Quito, durante el periodo 2011-2012"; además, tener acceso a los instrumentos de gestión y aplicar encuestas a Directivos, Profesores, Estudiantes y Padres de Familia.

El compromiso por mi parte será mantener en reserva los datos obtenidos y aportar con el trabajo investigativo para que sea utilizado en beneficio de la institución, si así lo creyera conveniente.

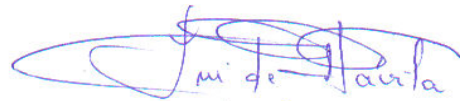
Por la atención que brinde a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente;



Mylene Larco Chacón

Maestrante de Gerencia y Liderazgo Educacional



Iris Barahona de Dávila
Rectora
Autorizado 07-06-11



ANEXO 1

ANEXO 2

3. COMPROMISOS

3.1 "Fundación Educativa PROCRECER Grow School"

- Informará al alumnado sobre la disponibilidad de todos los exámenes Cambridge ESOL para obtener calificaciones acreditadas internacionalmente en inglés.
- Coordinará con el Secretario Local de Cambridge ESOL la difusión de información relacionada con el contenido, calendarios y valores de los exámenes en sus instalaciones, páginas web, letreros y/o revistas académicas. A su vez, todo material publicitario que haga referencia a estos exámenes **debe incluir la frase** "de acuerdo a convenio firmado con Southern Cross British Language Centre, Centro Examinadores de Cambridge ESOL en Ecuador" y **debe ser aprobado** por el Secretario Local de acuerdo a las regulaciones establecidas por Cambridge ESOL Examinations. El incumplimiento de este compromiso resultará en la terminación del convenio.
- Proveerá sus instalaciones para la ceremonia de lanzamiento de los exámenes de Cambridge ESOL para los estudiantes de primaria y/o secundaria. Para tal efecto estará a cargo de asuntos logísticos tales como invitaciones, lugar, horarios y equipos.
- Coordinará presentaciones de los Exámenes Cambridge ESOL a los estudiantes. Estas sesiones serán organizadas en una fecha oportuna durante el año lectivo.

3.2 El Centro Examinador de Cambridge ESOL:

- Proporcionará información acerca de los exámenes Cambridge ESOL para publicaciones en las instalaciones, página web y/o revistas académicas.
- Hará presentaciones dirigidas a los estudiantes y/o padres de familia según sea necesario.
- Brindará al staff académico del área de Inglés sesiones pedagógicas generales y específicas sobre los Exámenes Cambridge ESOL a introducirse y establecerse en el centro de Enseñanza de Inglés. Estas sesiones tendrán el propósito principal de informar al staff académico sobre aspectos académicos de los exámenes, criterios de evaluación estándares, actividades en clase, técnicas para el examen, y cualquier otra información relevante para optimizar los resultados de los candidatos.



ANEXO 3

**FUNDACIÓN EDUCATIVA PROCRECER
GROW SCHOOL**

REGLAMENTO INTERNO				
El alumnado deberá asistir a clases con regularidad y puntualidad.				
PROBLEMA	ESTUDIANTES	PADRES	PROFESORADO	SANCIÓN
1.- ATRASOS	Derecho: justificar e ingresar a clases cuando es esporádico.	Derecho: ser informado sobre los atrasos de sus hijos/as.	Derecho: exigir puntualidad por parte de los estudiantes.	1.- Amonestación verbal si son cinco minutos y esporádicamente (solo para la primera hora de clase)
	Deber: ser puntual	Deber: organizar el tiempo para evitar atrasos y justificarlos	Deber: dar ejemplo de puntualidad e informar a los padres en caso de atraso.	2.- Atrasos en otras horas de clase, recuperar el tiempo perdido en inspección, horario de recreo.
				3.- Cada tres atrasos, un punto menos en la conducta mensual y se llama al representante.
Los alumnos deberán aprovechar todas las horas de clase.				
PROBLEMA	ESTUDIANTES	PADRES	PROFESORADO	SANCIÓN
2.- FALTAS	Derecho: aprovechar las clases diariamente.	Derecho: ser informado de las faltas de asistencia de sus hijos.	Derecho: exigir la presencia de los alumnos en clase.	1.- Con el alumno y justificación al día siguiente, de no cumplir se le rebajará un punto en conducta.
	Deber: no ausentarse sin falta justificada.	Deber: hacer que su hijo/a asistan diariamente a clases.	Deber: mantener un registro diario de las faltas de los alumnos y comunicar a los padres	2.- Comunicar a los padres y de no recibir una justificación se rebajará dos puntos en conducta por cada falta injustificada.
3.- FUGAS	Derecho: permanecer toda la hora de clase dentro del aula	Derecho: ser informado de la fuga de su hijo/a.	Derecho: exigir la presencia de los alumnos en clase.	1.- Se hablará con el alumno y se comunicará a los padres de familia
	Deber: no salir de la clase sin el permiso del profesor.		Deber: tomar lista al inicio de la clase.	2.- Se le sancionará con dos puntos en conducta.
Los alumnos deben realizar todas sus tareas.				
PROBLEMA	ESTUDIANTES	PADRES	PROFESORADO	SANCIÓN
4.- TAREAS INCUMPLIDAS	Derecho: Llevar tareas como parte del procesopedagógico.	Derecho: recibir información sobre el desenvolvimiento de tareas.	Derecho: exigir el cumplimiento de tareas.	1.- Calificar la tarea sobre 15 y realiza la tarea en recreo. Comunicar a los padres de familia.
	Deber: realizar las tareas y estudiar las lecciones.	Deber: Supervisar en casa el cumplimiento de tareas.	Deber: - Explicar y calificar las tareas. - Comunicar al padre en caso de incumplimiento. - Llevar un registro de incumplimiento de tareas y supervisar sanciones.	2.- Calificar la tarea con 1/20 exigir el cumplimiento en recreo y comunicar a los padres. 3.- Calificación: 1/20. Se exige la presencia del representante y el cumplimiento de la tarea.
El alumnado deberá contar diariamente con los materiales necesarios y/o requeridos para cada materia.				
PROBLEMA	ESTUDIANTES	PADRES	PROFESORADO	SANCIÓN
5.- FALTA DE MATERIAL	Derecho: contar con los materiales necesarios y/o requeridos.	Derecho: conocer el uso que se da al material requerido	Derecho: exigir la disponibilidad de los materiales requeridos.	RARA VEZ.- notificación de alerta verbal o escrita.
	Deber: traer dichos materiales al establecimiento, cuidarlos y usarlos adecuadamente.	Deber: suministrar el material requerido por el establecimiento.	Deber: enseñar el uso del material y supervisar el cuidado del mismo.	FRECUENTE.- conversación con el padre de familia o representante.
				SIEMPRE: reducción en un punto del promedio mensual de la materia en que tiene lugar la falta.
El uso correcto del uniforme demuestra respeto hacia el establecimiento educativo.				
PROBLEMA	ESTUDIANTES	PADRES	PROFESORADO	SANCIÓN
6.- USO INADECUADO DEL UNIFORME	Derecho: ocasionalmente y por el temporal, usar prendas adicionales sobre el uniforme.	Derecho: ser informados sobre el uso indebido del uniforme por parte de sus hijos	Derecho: exigir una correcta presentación tanto en uniforme como en uso exagerado de accesorios, por parte del estudiante.	1.- Amonestación verbal
	Deber: llevar correctamente el uniforme limpio y en buen estado.	Deber: controlar diariamente la presentación personal de sus hijos.	Deber: informar a estudiantes y padres sobre el incumplimiento de la norma.	2.- Retiro de la prenda o accesorio e informar al representante.
				3.- A partir de la tercera llamada de atención, se sancionará con un punto en conducta general.

El respeto entre compañeros será la base de la convivencia en la Institución.				
PROBLEMA	ESTUDIANTES	PADRES	PROFESORADO	SANCIÓN
7.- FALTA DE RESPETO A LOS COMPAÑEROS	Derecho: a ser respetado.	Derecho: ser informado de la falta de respeto cometida por su representado.	Derecho: exigir el respeto entre estudiantes dentro y fuera del aula.	FALTAS MENORES: 1.-Llamada de atención por parte del profesor.
	Deber: respetar a los compañeros.	Deber: inculcar a su hijo normas de convivencia social y corregirlas.	Deber: trabajar con metodología cooperativa con inspección y los padres.	FALTAS MEDIAS: 1.- Realizar una carta de disculpa al alumno(a) ofendido(a). 2.- Informar a inspección y al padre de familia. 3.- Quitar el celular y otros objetos ajenos a la clase, entregarlo a inspección y devolverlo en una semana al representante.
				FALTAS GRAVES: 1.- Sorteo de 1 materia para rebajarle 3 puntos al aporte mensual.
				FALTAS MUY GRAVES: 1.- Uso de drogas (cigarrillos, alcohol, marihuana y sustancias psicotrópicas). 2.- Uso de armas de fuego y corto punzantes. 3.- Retiro inmediato del plantel.
El respeto alumno - profesor es esencial para la tarea educativa				
PROBLEMA	ESTUDIANTES	PADRES	PROFESORADO	SANCIÓN
8.- FALTA DE RESPETO A LOS MAESTROS	Derecho: manifestar inquietudes y realizar sugerencias.	Derecho: expresar sus ideas y criterios en forma cordial y puntual.	Derecho: a ser reconocido y respetado por su condición de maestro (a)	1.- FALTA TOLERABLE Entrevista con los padres y carta de disculpa al maestro.
	Deber: manifestarse en términos de consideración y respeto a su profesor.	Deber: actuar como mediador para obtener el mejoramiento de la salud conductual de su representado.	Deber: dar ejemplo de: Puntualidad, justicia, coherencia y amplia preparación académica y pedagógica.	2.- FALTA GRAVE Entrevista con los padres, cinco puntos menos en conducta y sorteo de dos materias para rebajar 5 puntos en cada una.

ANEXO 4

IDENTIDAD INSTITUCIONAL

MODELO PEDAGOGICO

La educación en la actualidad está viviendo una transición, fruto de la crisis de los modelos pedagógicos y la urgencia de encontrar un nuevo modelo que se ajuste a las necesidades actuales; pues tomando en cuenta los cambios sociales, económicos, políticos y culturales, las exigencias del mundo requieren de personas con un tipo de preparación más competitiva y profesional.

Todos estos cambios implican, además de la adecuación de un nuevo método de enseñanza, la preparación continua de los educadores.

En el modelo tradicional de la educación, el maestro cumplía una misión de transmisor y su principal rol era repetir y corregir; por lo tanto el aprendizaje era un acto de simple autoridad.

El modelo activista defiende la acción como condición y garantía del aprendizaje y supone la idea de poner a los alumnos en contacto con la naturaleza y la realidad para su experimentación.

Por su parte, el modelo constructivista determina la construcción del conocimiento como proceso interno e individual que el medio puede facilitar o dificultar, considera a maestros y estudiantes como investigadores.

Estamos conscientes de que la educación en la sociedad del conocimiento presupone ciertos retos como: la capacidad de abstracción, el manejo de los instrumentos del conocimiento. La comprensión lectora, la autonomía, el interés por el conocimiento y los valores donde la nueva pedagogía obliga a transformar el conocimiento en acción y a desarrollar un aprendizaje centrado en la formación integral del ser humano.

Por esta razón, el modelo educativo que adoptamos y que responde a las necesidades y aspiraciones de nuestra institución, es la Pedagogía Conceptual que se caracteriza por dar importancia al desarrollo de destrezas (procedimental), vivencia de valores (actitudinal) y adquisición del conocimiento (cognitivo).

La pedagogía Conceptual se resume en:

- Adquirir componentes científicos y filosóficos
- Sugerir una mediación cultural
- Establecer una zona de desarrollo potencial
- Determinar características evolutivas de la inteligencia y de pensamiento
- Desarrollar un aprendizaje por recepción, por descubrimiento y memorístico mediado sin descuidar los 3 elementos fundamentales como son: afectivo, cognitivo y praxativo. Para lo cual es necesario considerar los ritmos de aprendizaje de los estudiantes y reconocer cuando están en condiciones de acceder a una capacidad intelectual superior.

Desde este punto de vista, consideramos que planificar ya no puede ser simplemente elaborar un listado de contenidos, sino también incluir los aprendizajes que se espera alcanzar en los alumnos, las actividades a través de las cuales el docente se propone lograr estos aprendizajes y, finalmente, la evaluación.

Nuestro colegio proporcionará a los estudiantes tanto la capacidad de dirigir sus acciones mediante la construcción continua del conocimiento, como las aptitudes y actitudes que les permitan tomar conciencia de si mismos y de su entorno, además de la conceptualización y la capacidad de resolver problemas en el mundo.

ANEXO 5

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sres. Gestores Educativos:

La presente encuesta ha sido diseñada con fines de investigación:
Respetuosamente solicito a Ud. Contestar el siguiente cuestionario.
Sus respuestas serán de grna valide3z para la investigación.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Nombre del establecimiento: _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

DATOS PERSONALES

Edad:..... **Género:** masculino femenino

Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal ()
- b. Fiscomisional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular Laico ()
- e. Particular Religioso ()

2. ¿CÓMO ESTÁN ORGANIZADOS LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN SU INSTITUCIÓN?

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre. ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por 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 ()

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			
h	La autoevaluación del personal			

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, teoría y reflexión.			

9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa, 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 que 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			
e	Mecanismos de información y comunicación constantes.			

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

Orden	Órganos existentes en la institución	si	no
a	De dirección (director(a))		
	Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.		
b	De gestión : Secretario (a)		
	Subdirector(a)		
	comisión económica		
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	Encargado de	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

- La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos SÍ o NO.

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

- 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.
- Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- Mantener actualizada la metodología.
- Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

SI ()

NO ()

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

- a. Una reingeniería de procesos -----
- b. Plan estratégico -----
- c. Plan Operativo Anual -----
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes -----

Fecha: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 6

ENCUESTA A DOCENTES

Sres.Docentes:

El inventario de situaciones de enseñanza(I.S.E.) contiene declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del docente.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Nombre del establecimiento: _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

DATOS PERSONALES

Edad:.....

Género: masculino

femenino

Fecha: _____

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
El liderazgo en una 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.			
La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante.			
Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- padres y representantes con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.			
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en le área administrativa- financiera.			
Los directivos mantienen gestión y liderazgo en el área académica.			
Actividades de integración en el ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes.			

ANEXO 7

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Sres. Estudiantes:

Este cuestionario intenta recoger sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente asiste.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Se solicita que lea atentamente cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas. Marque con una X según su opinión

Siempre

A veces

Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Edad:.....

Género: masculino

femenino

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
El director/ rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
Las autoridades y docentes demuestran responsabilidad en sus funciones.				
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase.				
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
Es el profesor quien decide que se hace en la clase.				
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				
Los docentes resuelven efectivamente los problemas que se presentan en el aula.				

ANEXO 8

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

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

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

2. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que se utilizan en la institución?

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

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

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

4. ¿Cómo actuaría ante un conflicto entre directivos y profesorado?

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

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

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

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

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

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

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

8. ¿Cuáles son los valores que predominan entre profesores y alumnos?

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

9. En caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?

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

10. ¿Considera que la autoevaluación y la entrevista de evaluación de desempeño son métodos que mejoran el rendimiento del personal? ¿Por qué?

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

ANEXO 9

ENCUESTA PARA PADRES DE FAMILIA

Sres. Padres de Familia:

La presente encuesta contiene declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad de la institución.

Se solicita 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

INSTITUCIÓN:-----

DATOS PERSONALES

Edad:.....

Género: masculino

femenino

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Siente que existe comunicación permanente y oportuna por parte de la institución.			
Las autoridades y docentes escuchan y atienden sus dudas e inquietudes.			
La institución realiza actividades de integración con los Padres de Familia.			
Son claros y observables los objetivos que persigue la institución.			
Se promueve y practica principios éticos.			
Obtiene informes periódicos sobre el desempeño de su hijo(a).			
Considera que su hijo(a) recibe en la institución una educación con calidad y calidez.			
Siente confianza en los directivos y docentes de la institución.			

Fecha: _____