



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*TEMA: "GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO
"SANTA MARIANA DE JESÚS" DE LA CIUDAD DE QUITO PROVINCIA DE
PICHINCHA DURANTE EL AÑO LECTIVO 2011"*

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

AUTOR:

DELIA FLORINDA VILLARROEL BARROS

DIRECTOR DE TESIS:

Mgs. Wilson René Zaldumbide Andrade

CENTRO UNIVERSITARIOSAN RAFAEL-QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Quito, 1 de Octubre del 2011

Mgs.

René Zaldumbide.

DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

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

Mgs. René Zaldumbide

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

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

f _____

Delia. Florinda Villarroel Barros

C.I 1800568337

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo, Delia Florinda Villarroel Barros, 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”.

Quito, 1 de Octubre del 2011

AGRADECIMIENTO

Con sincero reconocimiento al Mgs. René Zaldumbide , tutor de mi tesis por su comprensión, paciencia y preocupación, “MAESTRO” que dignifica y engrandece a las personas, sus experiencias sirvieron de fundamento y motivo para la realización de la parte práctica de la investigación y su colaboración fue muy importante para terminar la carrera, a los profesionales de la Universidad Técnica Particular de Loja, apóstoles del saber y la cultura ,a la Congregación, a mis padres y amigos que contribuyeron a la realización de mi personalidad.

Expreso también mi gratitud a la Escuela “Santa Mariana de Jesús” porque no solamente me abrió sus puertas, sino que encontré en ella un compromiso consiente con la formación de los estudiantes y Personal Docente...

A todos mis amigos con profundo sentimiento de gratitud sincera.

Delia Florinda Villarroel Barros

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico a mis padres forjadores de mi vida que me guiaron por el camino del bien, a mis hermanos y amigos que me dieron el apoyo para culminar la carrera, a mi amado Instituto, a la Escuela “Santa Mariana de Jesús” de la ciudad de Quito quien me abrió sus puertas para realizar la investigación.

.A los compañeros que durante esta larga jornada, supieron acompañarme y ayudarme para salir victoriosa, y que durante este proceso aprendí a valorar y querer con sus virtudes y defectos.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)

Quito, 1 de Octubre del 2011.

La Directora del Centro Educativo “Santa Mariana de Jesús”, consciente del papel que tiene la investigación en el desarrollo integral de los países y regiones, autoriza, a DELIA FLORINDA VILLARROEL BARROS, estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja el ingreso al Centro Educativo, para realizar la recolección de datos, con la seriedad y validez que certifica la investigación de campo.

Además garantizar absoluta reserva de la identidad de las personas a las cuales se les aplicará las encuestas y entrevistas.

Atentamente:

Lcda. Elvia Boada Morales

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla		Pág.
1	Resultados de encuestas y entrevistas.....	73
2	Resultado de la encuesta de los Profesores.....	74
3	Resultado de la encuesta de Estudiantes.....	77
4	Resultados de la encuesta a Padres de Familia	79
5	Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo	82
6	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la Organización	83
7	Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	84
8	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	85
9	Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	86
10	La administración y liderazgo del centro educativo promueve	87
11	Habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una Institución	88
12	Promoción para mejorar el desempeño y progresos de la Institución Escolar	89
13	Organismos que integran la institución	91
14	Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, Junta de Profesores	92
15	Los departamentos didácticos y sus acciones	93
16	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	95
17	Material de planificación educativa	96

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	PÁGINA
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	
RESUMEN	
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. La Gestión Educativa	
2.1.1. Concepto	
2.1.2. Importancia	10
2.1.3. Tipos de Gestión	11
2.2. Liderazgo educacional	
2.1.2. Concepto	
2.2.2. Tipos	15
2.2.3. Características	18
2.3. Diferencias entre directivo y líder	22
2.4. Los valores y la educación	24

2.5. Algunas consideraciones básicas sobre la definición de “valores”	27
2.6.- Los Valores Educativos	29
3. METODOLOGÍA.....	35
3.1. Participantes	
3.2. Materiales e instrumentos	39
3.3. Método y procedimiento	40
4. RESULTADOS.....	42
4.1. DIAGNOSTICO	
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 la organización	
4.1.1.2. El código de Ética	
4.1.1.3. El plan estratégico	43
4.1.1.4. El Plan Operativo anual. (POA)	
4.1.1.5. El proyecto Educativo Institucional (PEI)	
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	45
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	
4.1.2.1. Misión y visión	
4.1.2.2. El Organigrama	47
4.1.2.3. Funciones por áreas y Departamentos	47
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	49
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	50
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	56
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	56
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	57

4.1.3. Análisis FODA	58
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades	
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	
4.1.3.3. Matriz de Foda	59
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	
4.2.1. De los Directivos	73
4.2.2. De la encuesta de los Profesores	74
4.2.3. De la encuesta a Estudiantes	77
4.2.4. De los Padres de Familia	79
Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo	82
Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	83
Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	84
Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	85
Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	86
La administración y liderazgo del centro educativo promueve	87
Habilidades y liderazgo que se requiere para dirigir una institución	88
Promoción para mejorar el desempeño y progresos de la institución escolar	89
Organismos que integran la institución	91
Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de Profesores	92
Los departamentos didácticos y sus acciones	93

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	95
Material de planificación educativa	96
5. DISCUSIÓN	97
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	100
7. PROPUESTA DE MEJORA	103
7.1. TÍTULO: LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO	
MARIANA DE JESÚS	
7.2. Justificación	106
7.3. Objetivos de la propuesta.....	107
7.4. Localización y cobertura espacial	
7.5. Población objetivo	
7.6. Sostenibilidad de la propuesta	108
7.7. Presupuesto	
7.8. Cronograma.....	110
8. BIBLIOGRAFÍA	111
9. APÉNDICES	
APÉNDICE 1	113
APÉNDICE 2	114
APÉNDICE 3	127
APÉNDICE 4	128

RESUMEN

Al concluir con la investigación se puede observar que la calidad de educación no solo se mide en relación a los contenidos curriculares, recursos didácticos y cognitivos de los estudiantes de la Escuela Santa Mariana de Jesús de la ciudad de Quito, mucho tiene que ver la problemática social en la que se desenvuelven todas las personas que están involucradas en el contexto educativo de esta escuela.

Se puede identificar que el nivel de participación de los Maestros con la educación de estudiantes es bastante bueno, no es la mejor como se desearía, de igual manera con la escuela no existe una total colaboración que permita una mejor relación en beneficio de la educación de los niños y niñas.

La labor de Directora se ve muy importante, pero, si falta trabajar con los padres de familia para que ellos se involucren con la educación de sus hijos, esto se debe a que los padres de familia en su mayoría trabajan dentro y fuera del país y no pueden acudir a las diferentes reuniones que se realizan, influye mucho el nivel de preparación de los mismos que son despreocupados para solicitar información acerca del aprovechamiento y del desarrollo comportamental.

La Comunidad Educativa, preocupados por conseguir la calidad de la educación de la Institución y aportar a la sociedad con niños y niñas críticos, reflexivos y que practiquen valores colaboraron positivamente en la presente investigación, que permitió conocer el pensamiento de los maestros, estudiantes, padres de familia, opiniones que favorecerá la coordinación, participación y continuidad en la tarea educativa.

El Maestro debe ser guía y apoyo a las familias, orientar el trabajo dentro del aula de clase y brindar el apoyo a sus estudiantes en todas las áreas que más requieran de su conocimiento, ser facilitadora del proceso de integración en el contexto educativo, realizar un seguimiento permanente de los logros y dificultades de sus estudiantes

Una vez que se ha detectado los problemas es importante dar soluciones con la participación y colaboración de todos quienes realizamos el quehacer educativo, e involucrando a otros agentes externos que ayuden a enfrentar los problemas y necesidades a corto plazo.

Además será importante participar en la evaluación periódica del proceso educativo de tal forma que exista una excelente comunicación que irá en beneficio directo de los estudiantes.

Por tal razón el presente trabajo está destinado a la mejora cualitativa y cuantitativa de la Escuela Santa Mariana de Jesús. Centro, ya que las nuevas tendencias de la educación de calidad centradas en el estudiante nos permiten dar un salto de calidad, para la difusión y aplicación de la pedagogía crítica y la aplicación de los pilares de la educación.

Reformas al currículo del ciclo básico y la nueva propuesta de bachillerato, nos mueven a reformular nuestro quehacer educativo, en donde la formación en valores, la criticidad y el pensamiento razonado para que el alumno/a marianito/a sepa resolver problemas en la vida cotidiana, con una extensión hacia el trabajo; pero, no como única alternativa.

Luego de un análisis de todo lo realizado hasta el momento, nuestra institución formula un nuevo enfoque de práctica docente y administrativa, que lo realizaremos con la buena voluntad y comprometimiento de parte de todos los integrantes de la Comunidad Educativa Marianita Centro.

Se entiende el rol del padre de familia como la extensión de la recuperación académica y el reforzamiento y apropiación del conocimiento.

Basándonos en el método Socrático y la investigación controlada, es nuestro objetivo de mejora; por lo expuesto, el trabajo investigativo es la mejor manera de la decisión de cambio institucional, desarrollando, el liderazgo, los valores, las encuestas realizadas a toda la comunidad, la propuesta y sobre todo la discusión sobre los estadísticos recopilados en la cual nos indican las falencias institucionales, tenemos todos los parámetros que nos exige la autoridad educativa, para poder trabajar conjuntamente en la implementación de un nuevo paradigma educativo.

Nuestra misión de ser misericordiosas con el dolor ajeno lo hemos plasmado en la presente investigación para la solución de problemas y realizar en el estudiante el deseo de superación y arquitecto de su propio destino.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo primordial determinar el modelo pedagógico, el método y el rendimiento académico, a fin de que los profesores de la escuela “Santa Mariana de Jesús” Centro tengan una visión más amplia de la forma como compartir el inter-aprendizaje, de igual manera mejorar la metodología con la que se imparten los conocimientos en forma continua al realizar su labor educativa.

Hoy en día, todos somos diariamente víctimas de fallos en el nivel de la calidad, por ejemplo: asistimos a espectáculos culturales o sociales que no comienzan a tiempo, o que satisfacción nos proporcionaría la reducción de la factura de un restaurante, cuando el almuerzo realizado allí causó un desastre social por culpa de fallos en el nivel de la calidad (entiéndase por ello mala atención al público, mala preparación de La comida, servir los alimentos fuera de hora.) La pérdida siempre la soporta el usuario por la falta de calidad.

En una sociedad donde el cambio, el flujo constante de conocimiento y de información y la movilidad en todos los órdenes constituyen realidades tan marcadamente presentes, y donde, en contrapartida, se dan carencias tan fundamentales como las referidas a pautas de vida moral y de valores existenciales, la Escuela “Mariana de Jesús” está llamada a ofrecerse como alternativa válida en la oferta de un firme acompañamiento educativo de corte personalista, rico en calor humano y sentido cristiano, al tiempo que progresivamente activo en la promoción del desarrollo integral de valores y actitudes sanos, positivos y sólidos.

La importancia de la Gestión Educativa se hace cada vez necesaria, dada la inmensa complejidad de las relaciones interpersonales y de grupo que se maneja en la actualidad.

La investigación es la que va adquiriendo y preparando al individuo para el convivir diario, ya que involucra un esfuerzo para encontrar nuevos hechos.

Por ello el presente trabajo aspira orientar a los maestros que pese a su tarea difícil de la enseñanza, siempre tengan en primer plano la comunicación y colaboración recíproca entre maestros, estudiantes y padres de familia. Por otro lado propender a la difusión de que es indispensable un buen liderazgo motivador que contribuye eficazmente al desarrollo del campo educativo.

No se trata de sólo revisar cuales son las causas de la incomunicación por parte de un grupo de padres de familia, sino la manera de mejorar como lograr que en la Escuela Mariana de Jesús comprenda que la comunicación adecuada facilita el aprendizaje de los estudiantes y hace que una escuela sea de calidad.

Es de conocimiento que el sistema educativo es todavía tanto tradicional, no se ajusta a la realidad del estudiante de hoy; se dio un paso gigante hacer que las entidades educativas competentes, realicen un cambio profundo en lo que concierne a la Reforma Curricular.

Cambia el hombre, cambia la sociedad, cambian los sistemas pedagógicos y por ende la educación tendrá que estar constantemente preparada para esta variada evolución.

Para que se dé una auténtica gestión administrativa tendría que haber una interacción de todos los elementos que constituyen la comunidad educativa, conocer las dificultades del aprendizaje de los estudiantes, esto permitirá arbitrar las medidas conducentes a superar las barreras que obstaculizan a que los estudiantes puedan receptar con facilidad los conocimientos y destrezas.

Es necesario, pues, conducir a los estudiantes de tal forma de no transgredir a los principios educativos, que intentan mejorar al individuo en todos sus aspectos, motivándoles a la verdadera superación a través de sus propias posibilidades.

Dado la magnitud del problema también nuestra Universidad Técnica Particular de Loja está dando su aporte para hacer el cambio en nuestra educación y por ende también en nuestra sociedad.

La importancia que tiene esta investigación para la Universidad Técnica Particular de Loja es “Desarrollar una investigación sistemática, confiable y objetiva, que aporte al conocimiento del área educativa de nuestro país”.

Para la escuela “Santa Mariana de Jesús” es una investigación que ayudará a tomar los correctivos necesarios para un mejor Liderazgo, una excelente gestión Educativa, una mejor relación de comunicación y colaboración entre el Centro Educativo, los Maestros, estudiantes y padres de familia es decir todos los involucrados en el quehacer educativo de la escuela antes mencionada, ya que no se puede trabajar todos por separado sino en conjunto apoyándose unos a otros Los

Maestros no tuvieron ningún inconveniente en ceder sus horas de clase, también los niños fueron maravillosos ya que todos estaban contentos de realizar la encuesta y siempre curiosos .Fue una experiencia muy bonita el compartir con todas estas personas.

En cuanto a materiales se utilizó el POA, PEI, Reglamentos Institucionales, Códigos, Entrevistas, Encuestas.

El recurso más importante que se ha tenido es el que proporcionó la Universidad ya que facilitó todos los elementos necesarios para realizar esta investigación.

La parte material y económica se realizó en forma personal y entregando todas las encuestas a las personas involucradas, sin embargo pienso que el costo económico se verá reflejado con el éxito alcanzado en esta investigación.

Para realizar la investigación gracias a Dios no tuve muchos problemas, los horarios, los recursos con los que conté son propios, la ayuda de la Universidad en cuanto a las encuestas fueron excelentes ya que disponía del material suficiente y muy claro para llegar a todas las personas involucradas.

Los objetivos propuestos: I y II

Identificar a través de los procesos de gestión pastoral y gestión académica los niveles de evaluación tales como: evaluación al estudiante, evaluación al docente, evaluación del Currículo, evaluación de los procesos y evaluación de la participación en actividades de pastoral, de estudiantes, docente y padres de familia considerando la misión y objetivos institucionales así como la coherencia con las políticas y estrategias institucionales establecidas en el ideario evangelizador marianita y en el Plan Estratégico Curricular. (Grado I).

Crear un ambiente educativo en el que los/as estudiantes se sientan acogidos/as y escuchados/as. (Grado II).

Contribuir en el desarrollo de la calidad educativa mediante una formación integral basada en el diálogo, fe y cultura para formar profesionales competitivos. (Grado II).

Promover la formación inculcando a nuestros niños y adolescentes valores trascendentes desde nuestras raíces culturales, para contribuir al fortalecimiento y difusión de nuestra cultura. Propiciando en el estudiante el cultivo de destrezas

intelectuales, afectivas y psicomotrices que le permitan enfrentar con éxito y liderazgo las experiencias de su vida estudiantil y luego el ámbito profesional. (Grado II).

Concienciar en maestros y alumnos la necesidad de crear un ambiente de disciplina sobre la base de la igualdad y el respeto mutuos; desechando el castigo como medida disciplinaria y firme, fundamentada en la autodisciplina, el conocimiento interior y reflexión comunitaria. (Grado II).

Propiciar al personal docente y administrativo la oportunidad de desarrollarse humana y profesionalmente, para que respondan eficazmente a las exigencias y desafíos del modelo pedagógico de la escuela "Santa Marianita de Jesús" Centro y las necesidades de un mundo en acelerado proceso de transformación. (Grado II).

Integrar a los padres de familia en el proceso de formación integral de los estudiantes en concordancia con los principios de la filosofía de la vida de la Escuela "Santa Mariana de Jesús" Centro, a través de un proceso de concientización sobre el papel protagónico en la educación de sus hijos. (Grado II).

Propiciar un estilo de liderazgo transformacional como una forma de trabajar colaborativamente entre todos los miembros de la institución e Implementar el perfeccionamiento continuo como herramienta que fortalezca la capacitación de los distintos sectores de la Comunidad educativa orientado a la interrelación de las áreas básicas y técnicas de la institución. (Grado II).

Se han alcanzado un mayor porcentaje en forma clara, precisa y concreta ya que cada encuesta y entrevista realizada, cada documento recibido era un avanzar más en el trabajo y al concluirlo existe la satisfacción del deber cumplido a cabalidad con toda la responsabilidad y seriedad que esta investigación amerita, ya que el proceso educativo es necesario combinar de manera dinámica la teoría con la práctica a fin de lograr hacer realidad la educación en valores , la participación y colaboración de padres de familia con el centro educativo.

La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo. Así por ejemplo, el Ministerio de Cultura y Educación la considera como "el conjunto de procesos, de toma de

decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación".

El primer punto comprende el marco teórico, su contextualización, delimitación además de sus objetivos, factibilidad.

El segundo punto enuncia los actores que ayudarán a la resolución del problema a investigarse, la operacionalización de las dificultades encausados en el liderazgo y valores.

El tercer acápite se incluye el análisis de los resultados como la interpretación de datos, los mismos que nos ayudarán a proyectar la propuesta pedagógica que propondremos, como una buena alternativa de solución al rendimiento académico existente en el plantel.

La Escuela "Mariana de Jesús" en atención a la seriedad de sus propias convicciones educativas y a los desafíos planteados por el tiempo presente, ha de esforzarse con inteligencia, creatividad, entusiasmo, paciencia y dedicación en lograr que sus alumnos(as), miembros predilectos de una comunidad que los ama y acompaña, lleguen a ser hombres y mujeres de bien, dotados de principios y valores morales que les aseguren una vida altamente positiva, fructífera y feliz, en el desarrollo de una labor profesional caracterizada por la excelencia y por un liderazgo basado en la coherencia de vida y la fuerza de los propios ideales. Tal meta es alcanzable, porque es posible. Es posible porque es necesaria. Y es necesaria porque los rostros de nuestros niños y niñas nos la piden a gritos.

Luego de un largo trabajo, donde han intervenido todos los integrantes de nuestra comunidad educativa, pongo a disposición de todos ustedes este documento que es el Proyecto Educativo de la escuela "Mariana de Jesús" para que lo lean, profundicen y lo pongan en práctica, con entusiasmo y esperanza. Su grandeza e importancia estará en la calidad de nuestro interés por asimilarlo y practicarlo, de lo contrario será un documento más para su biblioteca personal, que no cumplirá el propósito por el cual fue elaborado.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa.

2.1.1. Concepto:

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. (www.educ.ar)

CONCEPTOS DEL AUTOR	CRITERIOS DEL AUTOR	APORTE PERSONAL
El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html	La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.	La gestión administrativa es aquella que hace que la educación sea funcional en la vida de los estudiantes, ya que imparte efectividad a los recursos humanos; ayudando a obtener mejores productos, servicios y relaciones humanas. Por lo tanto, el modelo de gestión tiene como finalidad proporcionar una

<p>La Gestión Educativa, es la administración que se enfoca al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.</p> <p>Dr. Luis Alberto GARCÍA LEIVA. Gestión Educativa</p>	<p>Estas técnicas, enfoques o criterios de la Gestión, podrían aplicarse a las Instituciones/Organizaciones educativas, con las salvedades que surgen de la propia especificidad del hecho educativo teniendo en cuenta el derecho fundamental a la Educación en sus dos vertientes de aprender y de enseñar, desde un enfoque eminentemente social, sin exclusiones ni marginaciones, con equidad y solidaridad real y concreta más allá de los documentos y de los discursos oportunistas.</p>	<p>perspectiva social y cultura de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación colectivo.</p>
<p>La gestión es, esencialmente, algo muy similar a ejecución, a la capacidad de hacer, de sincronizar aspiraciones y objetivos bajo la premisa del uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia. (Lic. Carlos V. Lozano P)</p>	<p>Para Calos Lozano, la gestión es quizá uno de los elementos más abstractos dentro del ámbito gerencial moderno. Anteriormente, el manejo de una empresa se entendía como el cumplimiento de varios procesos administrativos fundamentales y precisos, mediante los cuales los recursos de la empresa se convertían en productos. Entender la gestión a la luz de planificar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar nos da una visión bastante elemental, que deja de lado una diversidad de aspectos involucrados en la coordinación de grupos humanos y recursos</p>	

	limitados para alcanzar objetivos.	
--	------------------------------------	--

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Dado que los sistemas educacionales están permanentemente sometidos a transformaciones estructurales, se ha introducido el concepto de gestión, proveniente del mundo empresarial, como una forma de responder a dichas transformaciones, ya sea a nivel macro o micro. A nivel macro podemos hablar de gestión educacional, como aquella disciplina encargada de la gestión global de los sistemas educacionales y de la creación de políticas educativas tomando como referente el marco curricular nacional, mientras que a nivel micro podemos situar a la gestión escolar como aquella disciplina que enfatiza principalmente el trabajo en equipo y, en consecuencia, el aprendizaje organizacional, tendientes a la generación de procesos que permitan diagnosticar, planificar, implementar y evaluar el quehacer pedagógico de la institución educativa. La gestión escolar, por tanto, puede ser entendida como la capacidad de dirigir una organización educativa tendiendo como principal foco la generación de aprendizajes, e innovación

En el proceso para comprender el significado del cambio, se interrelacionan ideas individuales en pro de generar una visión clara y compartida acerca de lo que ha de lograrse.

Este es un primer paso para emprender acciones de mejora en colectivo. Un gran desafío para aquellos que creen en la necesidad de vincular la eficacia de la escuela y la mejora de la misma —resultados educativos y formas de gestión—, es identificar los mecanismos mediante los cuales estos dos aspectos del conocimiento se entretajan, situación compleja pero posible; por lo tanto, se continúa en la búsqueda analítica y práctica para contar con elementos certeros que hagan posible coadyuvar con las

escuelas a realizar con éxito su proceso de transformación y, por supuesto, a conseguir mejores resultados para todos sus alumnos lucrando a las diversas dimensiones que allí se dan cita.

La planificación del desarrollo de la escuela ofrece una vía para conectar ambos campos e ilustra una forma de abrir las puertas de la mejora de manera paralela o por lo menos lo más cercano a la simultaneidad. Los tipos de planificación no son desconocidos para las escuelas; la planificación de su desarrollo puede verse desde perspectivas diferentes y recibir nombres distintos en cada país. Esto es consecuencia de la diversidad de sus orígenes, la autoevaluación y el análisis basado en la escuela, el desarrollo del currículo y la voluntad política necesaria para alcanzar una mayor responsabilidad en la mejora de los centros y de los sistemas educativos mismos.

En la gestión de la educación, del mismo modo que en el gobierno de la sociedad, las experiencias existentes destacan la importancia de la democracia como forma de gobierno y de la participación como estrategia administrativa.

Asimismo, en la administración escolar, como en la administración pública y empresaria, existe un consenso general sobre la importancia de la calidad de la gestión y de sus procesos y servicios. Sin embargo, no existe consenso sobre la naturaleza de la calidad y de sus estrategias de aplicación en distintas especialidades del quehacer humano, como se verá más adelante.

Estudios recientes y experiencias innovadoras en el campo de la educación insisten en la necesidad de que la escuela, al igual que la comunidad local, se debe autogobernar, conquistando mayores niveles de autonomía y descentralización administrativa.

Esta orientación política implica renovadas estrategias de participación ciudadana en la gestión.

La Gestión Educativa tiene que ser permanente y universal, con la responsabilidad de contribuir en la formación de valores de niños, adolescentes y jóvenes, ya que diariamente se evalúa su modo de actuación, con sus costumbres en el seno familiar, su convivencia, sus problemas económicos y sociales, contribuyen a la labor educativa de la escuela en su formación de los sistemas de enseñanza y en la administración de las escuelas. (Fernández, Lidia, Instituciones educativas)

2.1.2. Importancia

En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Los directores de las Instituciones Educativas (IE) manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando unas opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Para lograrlo, se propone un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son: La definición del QUÉ, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las IE, alumnos, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, definir el CÓMO, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

Se establece así la importancia de un gerente en una organización educativa puesto que es el motor, el profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia ejerce funciones que propenden las metas institucionales.

Estos elementos los entendemos como las acciones que buscan asegurar el reconocimiento y permanencia de la IE. Se puede entender también como la configuración de criterios para orientar las decisiones fundamentales; como un conjunto de políticas para llevar adelante las actividades requeridas por la empresa, respondiendo a la pregunta qué hacer para cumplir con la misión de la organización.

Si bien a nivel de las naciones se puede comprender que “no existen países desarrollados o subdesarrollados, sino países administrados o subadministrador”, lo que debemos comprender es que el hecho de que la administración tenga como objeto de estudio las escuelas, dada la complejidad del mundo y sus relaciones, lo que ocasiona distintas ramas de esta disciplina.

Dentro de las tareas que se necesitan establecer se tienen; Crear una noción dentro de la IE de que tiene vida propia, propiciar que el sistema sea productivo – educativo en forma eficaz y eficiente, planificar, decidir, controlar, no solo los recursos materiales sino también los humanos, armonizar los conflictos humanos y garantizar el funcionamiento de los mismos.

La gestión escolar conjuga la teoría con la práctica. Todo lo que se hace en un centro educativo obedece a la formación y forma de ser de todos sus miembros, representados por un director o directora que, dada su autoridad formal, ejerce influencia en el quehacer del centro educativo.

No obstante, la noción de gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que intenta poner dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y hacerla partícipe de las relaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa

La gestión, hace evidente la inadecuada relación entre los sistemas educativo - productivo, y la necesidad de buscar un modelo de competencias que haga posible un equilibrio entre las necesidades de los individuos - las organizaciones - el mundo social.

Trabajar y educar en valores impone compromisos de gestión.

De allí que las competencias de un individuo, como fuerza instituida, deben estar expresadas al interior de la organización en productos tangibles y en resultados admisibles por el ecosistema al cual la organización sirve.

Esto hace necesaria la conversión del individuo en un sujeto institucional que da respuestas a la sociedad como fuerza instituyente. De aquí nacen los modos de actuación profesional.

2.1.3. Tipos de Gestión

Los principios generales de la gestión pueden ser formalizados en tipos de gestión. Estos se presentan aquí con el fin de apoyar el argumento. En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos tipos son:

- El normativo.
- El prospectivo.
- El estratégico.
- El estratégico situacional.
- Calidad total.
- Reingeniería.
- Comunicacional.

Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones o a situaciones restrictivas del entorno. La clasificación de los estilos de liderazgo, puede variar, dependiendo del autor que realiza dicha clasificación, así es, que Davis Newstron (Herrera M. 1966) toman los estilos de dirección como los estilos de liderazgo y los clasifican tomando tres aspectos:

- La motivación,
- Uso de poder.
- Orientaciones hacia las tareas y las personas.

2.2. Liderazgo Educativo.

2.2.1. Concepto

Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita

CONCEPTO AUTOR	CRITERIO DEL AUTOR	APORTE PERSONAL
El liderazgo educativo-directivo es la aptitud o suficiencia que tiene una persona para influir en el pensamiento y en el comportamiento de otros para conseguir de ellos su colaboración en la construcción de objetivos preestablecidos. (Ralph M. Stogdill)	En el caso específico de la Educación, el liderazgo rebasa los límites de la escuela y va a la empresa, ya que éste se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la	Para mi modo de pensar el líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente,

	<p>empresa. El liderazgo en la Formación en valores se ejerce tanto por el director de la escuela, tanto por el profesor como por el instructor.</p>	<p>es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.</p>
<p>En el ámbito educativo, el liderazgo es la capacidad con que un directivo logra la cooperación de todo el personal implicado en el quehacer educativo.</p>	<p>Quien dirige un centro educativo debe tener mucha habilidad, primero para ganarse la voluntad de sus colaboradores y segundo para inteligentemente organizar la labor educativa. Dirigir a los maestros es más difícil que dirigir a los obreros de una fábrica.</p>	
<p>Un líder real o auténtico ha de entenderse como aquel individuo que dinamiza e impulsa la capacidad que tienen determinadas personas para avanzar en una determinada dirección, obviamente contando siempre con la aceptación voluntaria de sus seguidores y con la participación libre y colaborativa de éstos en la consecución de objetivos favorables para la institución</p>	<p>Es difícil que pueda existir un maestro mejor que otro, en todos los aspectos. Cada uno posee una diversidad de características que deben ser aprovechadas por la institución, que es necesario que esté</p>	

<p>educativa. www.elmundodelexito.com/liderazgo-educativo</p>	<p>acompañada de pensamiento reflexivo con miras al mejoramiento profesional, ya que el principal objetivo es el mejoramiento de la institución. Un líder es aquella persona que ayuda o guía o es seguido por otras personas.</p>	
---	--	--

Las disposiciones son más respetadas cuando nacen de una discusión razonada y democrática. Un Líder educativo es (Dr. Alexander Luis Ortiz Ocaña

Audaz, inteligente.

Vence su desánimo y las ideas negativas.

Es paciente y consistente.

Buen carácter.

No le asusta ser un inconformista.

Prevé las necesidades a largo plazo.

Sabe enmarcar los objetivos del grupo.

Apasionado por el cambio y lo nuevo.

Hábil en la toma de decisiones.

Arrastra y no empuja.

Tiene autoridad moral.

Aprender constantemente.

Desarrollo de las personas e involucrar.

Adaptabilidad.

Creatividad.

Está dispuesto a corregir riesgos.

Es muy importante que un directivo en cualquier campo debe ser portador de lo nuevo, creador incesante, apasionado por el cambio para tratar de acuerdo a las características particulares.

Saber intuir y prever los problemas, hábil en la toma de decisiones, entusiasta y motivadora. Inspira con su visión de futuro trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral. No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica.

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

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

2.2.2. Tipos:

Existen los siguientes tipos de líder: (Walter Terán H. Talleres de Líderes Perú)

Líder Democrático,

Líder Laissez-Faire ("Dejar Hacer")

Líder Autocrático.

Líder Natural

Líder Conveniente

Líder Comprometido

Líder Autoritario

Líder Complaciente

Líder Independiente

¿Cómo se comporta un Líder Democrático? Decide las cosas consultando a su equipo, pero mantiene el control. Esto es visto por su grupo como una valoración por el individuo, pero a veces el Líder Democrático es percibido como una persona insegura. ¿Cuándo es bueno? Cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión.

¿Cómo se comporta un Líder Laissez-Faire? Ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva. ¿Cuándo es bueno? Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.

¿Cómo se comporta un Líder Autocrático? Domina a los miembros de su equipo por medio de la coerción, de la influencia y del poder. Esto genera una resistencia pasiva por parte del grupo. ¿Cuándo es bueno? Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.(Walter Terán H. Talleres de Líderes)

¿Cómo se comporta un líder Natural? Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas. ¿Cuándo es bueno? En situaciones críticas administra soluciones consistentes,

¿Cómo se comporta un líder Conveniente? Este tipo de liderazgo se caracteriza por que el líder persigue sus objetivos personales antes que los objetivos del grupo o de la organización, trabaja para su conveniencia, genera desconfianza. ¿Cuándo es bueno? Generalmente no son aceptados ya que no trabaja para el bien común.

¿Cómo se comporta el líder Comprometido? Este es el tipo de líder que necesita toda organización. En este tipo de liderazgo, el líder está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades que tiene a su cargo. Las personas que siguen a este tipo de líder suelen sentir compromiso, seguridad, propósito y satisfacción. Todos estos sentimientos positivos se dan porque perciben en el líder claramente su propósito y visión con el equipo y con los objetivos de la organización.

Líder Autoritario

Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que trata de mantener el cumplimiento de objetivos a través de una autoridad rigurosa. En este tipo de liderazgo los trabajadores o miembros que siguen al líder suelen seguir al pie de la letra las órdenes sin derecho a reclamos o explicaciones. Este tipo de liderazgo suele crear notorios conflictos en el equipo de trabajo, creando de esta manera un ambiente de tensión y nerviosismo. Los líderes que mantienen un liderazgo autoritario suelen ser suplantados rápidamente por otro líder que sea más acorde a los a los requerimientos y demandas de la organización y del grupo.

Líder Complaciente

En este tipo de liderazgo nos encontramos con el líder que intenta tener la aprobación de todos o de estar bien con todos. Este caso resulta favorable para el líder en una etapa inicial. Pero Suele ocurrir, en este tipo de liderazgo, que los trabajadores o seguidores del líder suelen abusar de la confianza y muchas veces se sienten cómodos y seguros porque saben que a cada demanda o requerimiento que hagan tendrán una aprobación casi segura por parte del líder. Los que no están de acuerdo con este tipo de liderazgo son por lo general las personas que están altamente comprometidas con la organización como gerentes y altos ejecutivos que ven en este tipo de liderazgo estados de comodidad que van en contra de los cumplimiento de metas, logros y objetivos de la organización.

Líder Independiente

Este tipo de líder se caracteriza por hacer ser autosuficiente, suele hacer las cosas de manera aislada. Para que una organización crezca tiene que haber una interacción entre líderes y seguidores. Este tipo de líder no suele durar mucho en la organización ya que no garantiza el éxito al equipo. Este tipo de líder suele crear un ambiente de desorden, confusión, caos y desmotivación que no van de acuerdo con los objetivos y metas que persigue la organización.

El líder que debe funcionar es el Comprometido. Ya que toda institución necesita organización y compromisos para que marche bien la comunidad educativa.

2.2.3. Características.

Según Luis Arturo Lemus, concluye que las cualidades profesionales que deben sobresalir son:

1. Competencias técnicas.
2. Habilidad para tratar personas.
3. Previsión de las situaciones futuras, sobre todo las problemáticas.
4. Respeto por la opinión ajena.
5. Abundante energía.
6. Confianza en sí mismo.
7. Originalidad.
8. Iniciativa.
9. Entusiasmo.
10. Decisión.

Tomando en cuenta los resultados del Ing. Fayol en Fingermann (75 – 166), quienes dirigen la educación en los establecimientos educativos, deben reunir ciertos atributos personales que se consideran fundamentales, Estos son:

1. Salud física y mental.
2. Aptitud intelectual.
3. Voluntad firme y tenaz.
4. Habilidad para tratar con personas.
5. Valor y coraje para asumir responsabilidades.
6. Capacidad para ejercer liderazgo democrático.
7. Buen juicio.
8. Capacidad administrativa y organizativa.
9. Aptitud para comunicarse eficientemente.
10. Aptitud para el trabajo individual y colectivo.

José Luis San Fabián (1993:184) manifiesta que a partir de las características ideales que debe reunir un líder en una organización profesional podemos derivar el perfil básico de la dirección escolar y sus requerimientos organizacionales.

La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

La gestión educativa consiste en:

Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.

Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.

Comprometer a todos los actores institucionales.

Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

A su vez implica también: (José Luis San Fabián 1993:184)

- Participación de los profesores.
 - Participación de padres.
 - Administración del tiempo.
 - Uso racional de los espacios.
 - Movilizar recursos.
 - Orientar recursos en una dirección en función de unos propósitos.
 - El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza.) (Sergio Dambrosio Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño)
1. Capacidad de comunicarse. La comunicación es de dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente escuche y entienda.
 2. Inteligencia emocional. La habilidad para manejar los sentimientos propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.

3. Capacidad de establecer metas y objetivos. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser oportunas de acuerdo con las capacidades del grupo.
4. Capacidad de Planeación. En ese plan se deben definir las acciones, se deben cumplir, el momento en que se deben realizar las personas encargadas de ellas.
5. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Sabe cuáles son sus debilidades y busca solucionarlas.
6. Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
7. Tiene carisma. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés de ella, en realidad, en el carisma está la excelencia.
8. Es innovador. Siempre busca nuevas y mejor manera de hacer las cosas. Esta característica es importante ante el mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
9. Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
10. Un líder está informado. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarle inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.
(Sergio Dambrosio Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño).

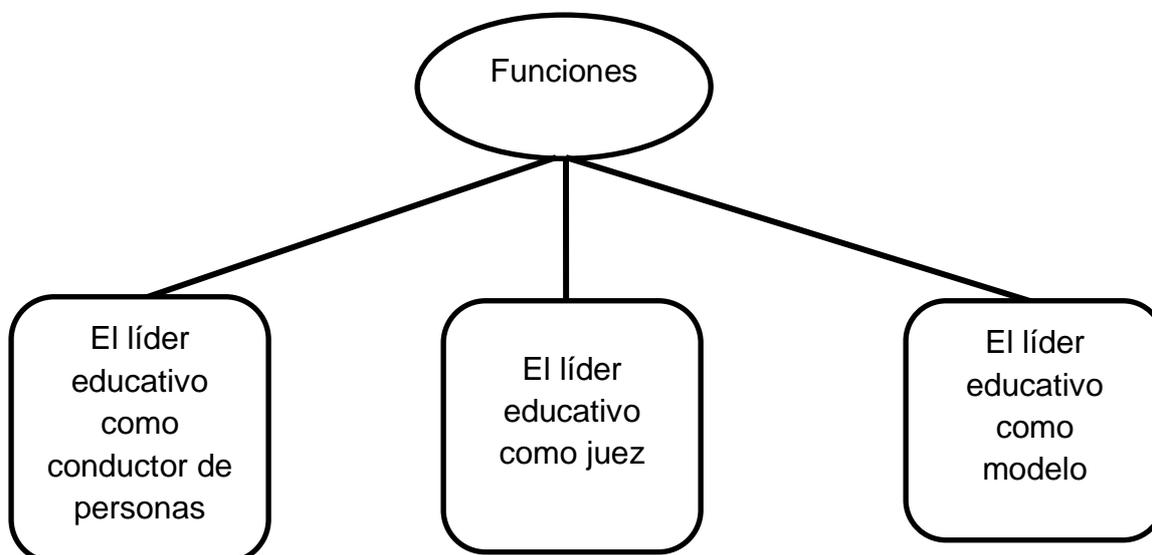
CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER	REQUISITOS ORGANIZACIONALES
<p>Persona con capacidad para iniciar, apoyar y recompensar actividades.</p> <p>Persona que conoce los procesos técnicos del trabajo que se va a desarrollar.</p> <p>Persona que tiene la confianza y el apoyo del grupo.</p> <p>Persona con excelencia en relaciones personales.</p> <p>Persona con adaptación al cambio.</p> <p>Persona con creatividad e innovación.</p> <p>Persona con conciencia social.</p> <p>Persona que sabe trabajar en equipo.</p> <p>Persona que esta consciente de su fuerza y de sus debilidades.</p> <p>Persona capaz de saber lo que quiere tanto a nivel profesional, como personal.</p> <p>Personas de acción.</p> <p>Personas con carisma.</p>	<p>Tener un estatus y un poder apropiados.</p> <p>Ejercer el poder de experta.</p> <p>Desarrollar destrezas interpersonales para tomar decisiones y regular conflictos.</p> <p>Ser analítico, crítico, objetivo, abierto a diferentes alternativas, responsable, creativo, emprendedor y por lo tanto autoridad profesional.</p> <p>Actitud de servicio que lo lleve a producir riqueza intelectual y material, para contribuir al mejoramiento de la vida social.</p> <p>Actuar ética y responsablemente en su desempeño profesional.</p> <p>Cumplimiento de los requisitos.</p>

Para Fingieran (1975:167), así como existen cualidades positivas que debe reunir un líder, también existen contraindicaciones para la función; de las cuales se enumeran las siguientes:

1. Los exagerados detallistas.
2. Los que exigen demasiado a sus colaboradores.
3. Los impulsivos, que reaccionan violentamente ante cualquier negación.
4. Los melancólicos, incapaces de olvidar una injusticia o una decepción.
5. Los de humor inestable.
6. Los indiferentes sociales, es decir que carecen de interés por el prójimo.
7. Los inconstantes, que son incapaces de perseverar cierta actitud.
8. Los impacientes que se exasperan ante la morosidad de sus colaboradores y los ofenden.

Funciones del líder educativo:

Es la persona que se identifica como la cabeza y el órgano central que conduce las acciones de los docentes, es también un juez, un animador y un educador.



2.3. Diferencias entre directivo y líder.

Zaleznik: La diferencia entre Directivo y Líder

Allá por el 1977, un catedrático de la Universidad de Harvard, escribía un artículo que rompía la tradicional visión de la gestión, estableciendo por primera vez la diferencia entre un directivo y un líder, a través de la concepción que cada uno tiene del caos y del orden y de cómo gestionarlo.

Aunque en el artículo escrito por Zaleznik, esta idea no es explícita, sí que es cierto deja marcadas muchas de las pautas que en el día de hoy se siguen en el camino de crear líderes y/o directivos en las organizaciones.

Zaleznik identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. Un líder según el autor es una persona que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, esté identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

Define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” utilizando la nomenclatura de William Jamesen “las variedades de la experiencia religiosa” quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento. El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice Zaleznik “las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder. Ahora bien, que un líder se convierta en directivo.....creo que es imposible.

Considero que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha auto gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones. Y considero que tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir.

Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional.

Pero son tantas las cosas que debe saber gestionar bien un buen líder, que personalmente, y en el tiempo que llevo estudiando y analizando comportamientos de directivos de primer nivel, no he conocido aún, al buen líder que reúna al menos el 40% de las competencias y valores exigidos....hablando de valores exigidos.

2.4. Los valores y la educación.

CONCEPTOS AUTOR	CRITERIO DEL AUTOR	APORTE PERSONAL
<p>Un valor es una cualidad de un sujeto. Los valores son agregados a las características propias de un individuo o un grupo social el cual influye en su comportamiento y actitud.</p> <p>http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html</p>	<p>Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más apreciamos es el comportamiento, lo que hacen las personas. Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree . Los valores también son la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas..</p>	<p>Si los valores solo se definen como palabras y conceptos genéricos, entonces no llegan a tener la utilidad práctica que cuando son definidos en términos de actitudes, comportamientos y acciones específicas. Esto se debe a que cada quien en sus acciones les da un sentido particular a cada valor. En gestión y liderazgo</p>
<p>Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas; convirtiéndose en fuente de satisfacción y plenitud.</p> <p>http://www.fundaciontelvisa.org/valores</p>	<p>Los valores nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes. Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la</p>	<p>los valores sirven de guía práctica que orienta las decisiones cotidianas del trabajo. Nos ayuda a identificar mejor lo que debemos hacer frente a cada situación. De lo contrario, se debilita la credibilidad interna de la organización, el liderazgo y la cultura. Comenzando así una crisis de valores</p>

	felicidad.	
En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella.	La discusión sobre el tema de los valores es sumamente amplia y compleja, más aun cuando el campo de debate es el terreno educativo, pues son precisamente los valores los que signan la voluntad de enseñar de los seres humanos. Cada cultura, sociedad o individuos está influido o impregnado por una carga de valores que - consciente o inconscientemente- condicionan la vida actuante del individuo bajo determinadas formas o patrones culturales.	

Los valores varían conforme al contexto, la historia y los intereses que legitiman, éstos no son inmanentes en el tiempo, cambian conforme lo hacen las relaciones entre los hombres. Tal como señala Carr, (1997:79) El hombre civilizado, lo mismo que el hombre primitivo, es moldeado por la sociedad, y de modo tan real y efectivo como moldea él la sociedad en que vive. En pocas palabras, vivimos en un ambiente social, donde el aire que respiramos está constituido por valores.

La naturaleza humana ha mudado tanto, de país a país y de un siglo a otro, que es difícil no considerar los valores como fenómeno histórico, al que configuran las condiciones y convenciones sociales imperantes (Carr, 1997:79). La magnitud de la agrupación humana y su densidad define determinados valores. La sociedad como totalidad (mundo) tiene sus valores (Derechos Universales del Hombre) y sus

sistemas parciales tienen los suyos, dependiendo de la naturaleza de la actividad que los agrupe, así, para el gremio de médicos primarán unos valores que son distintos a los del gremio de maestros, o al gremio de transportistas, o a los partidos políticos, asociaciones civiles, etc. Los valores se tiñen de contenidos, entonces tenemos valores “familiares”, “científicos”, “constituciones”, “partidistas”, “universitarios”, infinitamente podemos hacer así una larga lista, pero la idea de comunidad vital nos agrupa en un solo conjunto: la sociedad; y de esta: la venezolana, Latinoamérica, mundial. etc.

Cuando hablamos de educación y de educación en valores estamos en presencia de una misma realidad. La educación forma el carácter, mental y moral del individuo (Dewey, 1995), es por ello que la educación es esencialmente un proceso de educación en valores. (Dewey, 1995; Paya, 1997; Savater, 2003; Bertone, 2003). Cuando nacemos comienza el mundo a obrar en nosotros, y pasamos de ser unidades biológicas a unidades sociales lo que implica desarrollar la humanidad en el ser humano (Savater, 2003). En este proceso de vida se configura la humanidad del hombre bajo determinados efectos sociales, culturales e históricos. La formación en valores, precede de la vida social y de la acción escolar, esta socio construcción -reconstrucción y organización- de la vida social es un proceso permanente de selección entre distintas opciones de vida y sus formas de interpretación.

Pero si los valores está presente en todo y la educación es vida (Dewey), porqué hablar de educación en valores, cuando la educación es esencialmente –ya sea que lo reconozca explícitamente o lo encubra - un proceso de educación en valores (Savater, 2003; Bertone, 2003). La comunidad mundial se ha abocado a dar respuestas a este problema. Un siglo XX muy agitado nos impone muchas reflexiones con miras a construir un futuro más tolerable entre los hombres. El tema educativo cobra fuerza en las agendas pro y anti globalización, fomentar la universalización de la educación es una estrategia de minimizar las brechas sociales, y se ha constituido en uno de los mecanismos sociales más eficiente para generar inclusión social. Con ello no queremos caer en el optimismo pedagógico, pero el aspecto educativo -en estos tiempos de decadencia- cobra forma como opción política de inclusión social, y sino demos un vistazo a las actividades desarrolladas por organismos como la UNESCO, la OEI, esto sin contar con la cantidad de reformas educativas emprendidas por los estados por una mejora de la educación.

2.5. Algunas consideraciones básicas sobre la definición de “valores”

La palabra “Valor” puede tener muchos significados dependiendo de la persona que la vocaliza y el contexto en el que la usa. La cultura occidental desde sus inicios en la Grecia Clásica se ha preocupado por los valores del hombre y la consecución de los bienes de felicidad. Por ello hablar de valores es soportar el peso de más de dos mil años de tradición filosófica. Viendo la larga tradición temática del asunto, en este breve ensayo resumiremos algunos de los elementos -que a nuestro modo de ver- resultan sumamente significativos en la cuestión de los valores y su educación.

El valor como esquema de comportamiento que define lo bueno y lo malo como parte de la búsqueda de la felicidad del ser humano (Rodríguez, 2004:14). Los valores lo expresamos en la convicción razonada de que algo es bueno o malo, interiorizado se convierte en normas y pautas de comportamiento.

Los valores expresan sistemas de "conciencias", rigen nuestra mente y configuran o explican nuestras acciones. Es más viable saber los valores de una persona por las acciones que realiza que por las declaraciones de virtud o malicia que pueda expresar, los valores se constituyen en conductas orientadoras (Guédez, 2001). El valor no es, pero vale, con ello Pará (1997) ilustrar con claridad meridiana que los valores existen en la acción, interés y la voluntad de las acciones humanas. Son las abstracciones más concretas de la vida social.

Algunos autores llegan a confundir valores con el concepto de la cultura. Aunque están íntimamente vinculados con la cultura, los valores implican determinaciones culturales que pone de manifiesto su significación positiva o negativa para este en particular y para la sociedad. (Añora y otros, s/f). Desempeña el papel de puntos de referencia diaria con la actividad mental o social y en la determinación del sistema de relaciones prácticas entre los hombres en su medio y con él, consigo mismo, en su realización humana (Añora y otros, s/f). Un valor no es simplemente una preferencia, sino una preferencia que se cree y/o se considera justificada, ya sea moralmente, como fruto de un razonamiento o como consecuencia de un juicio estético, aunque por lo general se compone de dos o tres de estos criterios o de la combinación de ellos. (Kohlberg, L y Turiel, E. 1981, citado por Ramos). Los valores también están ligados a la sociedad y la política. Cada sociedad "conviene" determinado arreglo entre los hombres con la finalidad de lograr la convivencia social. Los valores impregnan tales relaciones, éstos se constituyen en fórmulas de relación entre los

hombres, que es expresión y elemento constitutivo del sistema político bajo los cuales los hombres configuran las estructuras de poder de la sociedad. Los valores no son "neutrales" expresan creencias y pautas de conducta que estructuran y legitiman determinados sistemas políticos, incluso, formas de gobierno. Política y valores van de la mano, pues son expresiones de las formas como los hombres dirimen sus problemas de existencia.

Actualmente los valores es producto de la vida social, dando un sentido muy amplio de su concepto atribuyéndole de significados a las "cosas", "conductas" y "relaciones" que rigen la experiencia humana. La gama de sentido que le damos a los elementos que "nos rodean" y que de alguna manera define las pautas bajo las cuales interactuamos con ellos.

Cuando se incurre en el campo y la reflexión sobre los valores, entramos a área disciplinar que se ha venido constituyendo sobre la base de la reflexión de los móviles de las acciones de los hombres: la axiología. Ésta es una disciplina consagrada a descubrir y analizar los valores, sus principios y fundamentos con respecto a las acciones humanas. La Axiología cobra forma dentro del ámbito de las ciencias humanas – junto a la ética - como expresión de las necesidades de comprender e interpretar las acciones humanas con respecto a sus significados e interpretación de los mismos con respecto a su entorno sociocultural. Los inicios de la axiología como disciplina se remontan a la segunda mitad del siglo XVIII, pero no es sino hasta la segunda mitad del siglo XIX donde adquiere mayor forma en el discurso filosófico. (Paya, 1997:37)

La axiología como disciplina que se ocupa del estudio de los valores en cuanto a sus relaciones, jerarquizaciones, clasificaciones conforme sus materializaciones y significados para el individuo y la sociedad. Existe una gama de clasificaciones y jerarquizaciones sobre los valores, así tenemos valores objetivos y valores subjetivos, valores positivos y valores negativos, valores y antivalores, valores morales, etc.

Los valores también implican "principios", entendiendo a estos principios como pautas universales y permanentes de desarrollo, que se aceptan como verdad. Máximas, preceptos y reglas de conducta, los principios son los elementos fundamentales de cualquier cosa; son verdades o ideas que sirven de fundamento a otras verdades y razonamientos. Son las reglas por las que cada cual se rige. En

definitiva, son el origen del algo que no tiene precedente, ni simple razonamiento, pero que se constituyen en referentes de la acción humana.

2.6.- Los Valores Educativos

Los valores educativos son el núcleo de la Axiología educativa. La escuela debe ofrecer al alumno la oportunidad de elaborar su escala de valores mediante las sugerencias de sus profesores. Si el maestro no posee su propia escala de valores, es imposible que fomente en el alumno el deseo e interés de construir la suya. (http://www.network-press.org/?valores_educativos)

Un valor es una cualidad, algo valioso, que siempre perfecciona a la persona que lo posee; los valores educativos ayudan en la formación personal. Se trata de que los estudiantes integren en su existencia los modelos asumidos por la convivencia y adquieran una visión de trascendencia por un futuro más humanizado, con los valores recibidos en la familia y en la formación inicial y básica. (<http://www.fluvium.org/textos/familia/fam130.htm>)

Cómo educar en valores cuando sabemos que la influencia educativa de la escuela es más restringida que el efecto educativo de la sociedad como totalidad en el individuo. La educación es el efecto amplio de las fuerzas de la sociedad actuando sobre la persona, la escuela apenas cubre un espectro de todas esas fuerzas, qué valores deben fomentarse en la educación - escolar ecuatoriana. Esta es una pregunta que ha invadido la mente de muchas personas involucradas o no con la cuestión educativa.

El tema de los valores ha estado presente a lo largo de la historia de la educación. Cada proyecto educativo que se ha sucedido históricamente, ha exteriorizado formalmente, valores consecuentes con las circunstancias sociales, económicas, y particularmente, de las distintas formas de Estado y regímenes políticos, cuya dinámica configura una particular racionalidad conforme a los intereses de los grupos de poder orquestados en la estructura de gobierno.

Eso desde la consideración “oficial” de los valores en la escuela ecuatoriana, pues faltaría enumerar una larga lista de valores que la sociedad ecuatoriana posee como totalidad compleja, y que llega a la orilla de la escuela como olas del mar.

Eso que muchos llaman currículum oculto, pero que en la realidad no es más que la expresión de los seres humanos y su comunidad de vida, como seres que piensan y actúan tanto en la sociedad como totalidad y en la escuela como expresión de ésta.

La fórmula de incorporación explícita de los valores en la escuela nacional, por lo menos en el nivel de educación básica fue por la vía de una estrategia curricular llamada ejes transversales. En otros niveles del sistema escolar el tema de los valores sigue estando implícito en los contenidos de la enseñanza, muchas de las veces esta concentradas en asignaturas.

La actual estructura del sistema educativo está configurada para proyectar determinados valores sociales. Jerarquizando los distintos lineamientos y políticas que configuran el proyecto educativo nacional tenemos que identificar los valores instituidos en la normativa legal vigente. La Constitución de la República Ecuatoriana, son realidades legislativas que signan la educación y en particular a la escuela nacional, expresan los valores fundamentales de nuestro Proyecto Educativo Nacional, en ello se incorpora el fomento de la libertad, independencia, igualdad, justicia y paz internacional. Otro de los valores propuestos en nuestro proyecto educativo nacional es la democracia, justicia, el derecho a la vida y la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político. Se plantea a sí mismo el respeto de los valores y se señala que: El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. Estableciendo para la consecución de tales fines la educación y el trabajo como procesos fundamentales. Otros valores que se prescriben en la constitución nacional son: integridad territorial, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad; participación, responsabilidad, pluralidad. En el Capítulo dedicado a los Derechos Culturales y Educativos se establece: libertad cultural; el respeto a todas las corrientes del pensamiento, la valoración ética del trabajo, los valores de la identidad nacional Todos los valores citados anteriormente están permeados por la doctrina del ideal nacional, y se asume como un deber del Estado y una garantía para los ciudadanos de la nación.

La Ley Orgánica de Educación vigente establece que la educación promoverá: el pleno desarrollo de la personalidad, la formación de un hombre sano, culto, crítico, democrático, justo, libre, participativo, en correspondencia con los valores de la identidad nacional, tolerante, que favorezca la convivencia y fomente la paz entre los pueblos. También se señala el desarrollo de la conciencia ciudadana para la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente; sobre los medios de comunicación establece que estos apoyarán el proceso educativo, igualmente se prohíbe la difusión de elementos que produzcan terror en los niños, inciten el odio, a la agresividad, la indisciplina, deforme del lenguaje y atente con los sanos valores del pueblo, la moral y las buenas costumbres. Los distintos proyectos educativos que se han prescrito desde 1999 a la fecha han destacado los valores de convivencia como eje fundamental de los valores a enseñar en la escuela básica.

En el ámbito concreto del centro escolar y del aula en particular, cómo desplegar la enseñanza de los valores. Cada acto de enseñanza se despliega desde un modelo de interacción pedagógica. La enseñanza de los valores en el centro escolar y en el aula va a depender del enfoque de educación en valores que se conciba (Vasco, 1996) y del modelo de educación en valores que organice la actividad educativa (Paya, 1997). Así encontraremos diferentes prototipos de educación en valores que orientan el proceso de construcción de la persona moral. Cada acto de enseñanza se despliega desde un modelo de interacción pedagógica. Todo valor y su enseñanza deben partir de un principio o un criterio con arreglo a fin, es decir, un valor con criterio argumentable que pudiera fundamentar un valor en la escuela, no solo como acto de enseñanza, sino como principio de la actividad de la escuela como comunidad de vida. (Dewey, s/f) Tal vez sea este el primer valor: asumir a la escuela como comunidad de vida. Tal como lo plantea Ramos (2002:69) educar en valores es tarea profunda que tiene como elemento esencial en primer lugar, la vivencia. Se enseñan lo que se sabe, pero se educa por lo que se vive. Además de las vivencias, se requiere en segundo lugar, tener claro conceptualmente lo que se quiere hacer; y como tercer requisito, estar preparado metodológicamente.

Todo valor y su enseñanza deben partir de un principio o un criterio con arreglo a fin, es decir, un criterio argumentable que pudiera fundamentar un valor en la escuela, no solo como acto de enseñanza, sino como principio de la actividad de la escuela como comunidad de vida. Para educar en valores, es necesario interiorizar los contenidos esenciales a su marco referencial. (Ramos, 2002:67) Esta idea nos

permitiría construir un referente que tenga la posibilidad de constituirse en una moralidad universalmente válida para los actores educativos. Conforme los valores que comulgamos –implícita o explícitamente- se expresa determinado modelo de enseñanza, así Vasco (1996) identifica tres enfoques en la enseñanza de valores:

1. El enfoque de transmisión cultural. Desde este enfoque se dependen dos dimensiones, por un lado los valores morales pueden enseñarse directamente de la cultura. Cada cultura tiene sus sistemas de valores que deben ser transmitidos de generación en generación. Forman parte de su constitución genético-cultural. La segunda dimensión hace énfasis en el hecho de que se asume los valores como dogma. Desde esta perspectiva la enseñanza en valores es un acto de adoctrinamiento, los valores son los que son y no hay espacio a duda y reflexividad sobre los mismos. Los valores y su enseñanza es un acto de formación en los dogmas del grupo.
2. El enfoque de clasificación de valores, desde este enfoque no se pone tanto acento en el contenido de los valores, sino en el proceso mismo de valoración, es decir, se basa en una serie de estrategias encaminadas a que las personas hagan consciente lo que valoran y lo asumen plenamente. No existe ningún criterio que permita emitir un juicio moral, todos los valores están “clasificados” en un mismo nivel.
3. El enfoque de basado en principios, en el cual se propone una formación moral con arreglo al criterio que he aceptado como fundamental. Desde este enfoque se propone que aceptar un valor es el resultado de un proceso racional. Los principios que sustentan los valores morales son asumidos argumentada mente.

Ideas finales

Ante tantos valores consagrados en nuestro proyecto educativo nacional, qué valores fomentar en la educación escolar. El acto pedagógico en la escuela debe fomentar los valores de Respeto, Tolerancia, Solidaridad y Empatía, en el marco de las búsquedas de la Libertad y la Democracia. Estos son base de la interacción social en el ambiente aula.

El proyecto educativo nacional asigna una amplia responsabilidad a la escuela en el momento considerados esenciales para el desarrollo de ciudadano ecuatoriano. Con miras a fortalecer tal ciudadanía, en el ámbito educativo escolar fomentar el Respeto es dar cabida al reconocimiento de "si mismo" frente a los "otros" desde sus particularidades e identidades, no como sujetos "distintos" sino "diferente". El respeto trasciende todo los ámbitos, cognitivos, afectivos y moral, y se constituye en una voluntad del espíritu hacia la apertura, la discusión y la Tolerancia, y en su sentido más amplio al respecto de los Derechos Humanos.

Generar un clima de Tolerancia es aceptar la diversidad de ideas, parecer y acciones, siempre y cuando no atenten con el respeto. Está íntimamente ligados, incluso es una condición de la tolerancia la presencia del respeto en el aula. La tolerancia permita desplegar un trabajo cooperativo, basado en el respeto a las normas y a la diversidad.

Los valores enunciados anteriormente nos abren paso al valor de la solidaridad, no como copiarme el trabajo del compañero, sino desde el fomento del compartir información, reconocimiento de las capacidades y cualidades personales, para desde allí estimular el crecimiento personal. La solidaridad se manifiesta cuando el individuo se sensibiliza ante el dolor ajeno y los problemas de la comunidad, colabora con las actividades desplegadas en el ámbito escolar de forma autónoma, con plena voluntad frente a su responsabilidad.

El valor de la empatía integra aspectos de los anteriores, y cumple una función integradora. La empatía se relaciona con la capacidad que tiene el individuo para ante determinada situación colocarse en los "zapatos" del otro, esto con la idea de buscar comprender sus acciones y motivaciones, no bajo la idea de justificación, sino de entendimiento.

Entender el origen de nuestras motivaciones es asumir con empatía la búsqueda de reconocimiento en el otro. A estos valores se le podría sumar una gran cantidad más, como por ejemplo la participación, identidad personal, identidad nacional, honestidad, cooperación, etc. que también son aspectos gatillados desde el contexto social. Incluso la enseñanza de estos valores va a depender del nivel de desarrollo socio cognitivo alcanzado por el individuo.

La estrategia de enseñanza de los valores descritos dependerá del grupo etario al cual este dirigido, no será los mismos el tratamiento -aunque si en significación- que esto reciba en estudiantes de educación básica que en los estudiantes universitarios.

Pero cómo debe actuar el docente para fomentar tales valores en el aula. Podemos describir tres estrategias básicas: intervenir directamente ante situaciones que vayan contra los valores convenidos en el aula de clases que atenten contra el respeto a la vida, la libertad, la autonomía y la individualidad. Una segunda estrategia sería dedicar sesiones especiales para tratar el tema de los valores, que sin ser una clase o taller específico, generen un ambiente de intercambio para la comprensión y la interiorización de los valores de forma consciente. Una estrategia final, y no es que sea menos importante, es profundizar desde los temas de clase -ejes transversales- la interiorización y exteriorización consciente de los valores que permitan en un ambiente de respeto y libertad el pleno desarrollo de la personalidad.

3. METODOLOGÍA

Las características sociales en la Escuela “Santa Mariana de Jesús” es de un nivel medio bajo, está ubicada en la Loma Grande Zona Centro de la ciudad, en un barrio de gente de recursos económicos relativamente pobre y peligroso por la delincuencia, sin embargo con el pasar del tiempo este barrio ha conseguido un adelanto significativo con todos los servicios públicos necesarios, cuentan con medios de transportes urbanos en buenas condiciones y con varias alternativas para poder trasladarse de un lugar a otro.

La Institución está regentada por la Comunidad de Hermanas Marianitas, al frente de la obra educativa esta la Lcda. Elvia Boada Morales una excelente persona que brinda apoyo y confianza. La escuela es un lugar de aprendizaje de vida, de evangelización, empleando técnicas activas en el cual el estudiante es el centro de la enseñanza aprendizaje.

Aprenden a convivir juntos, a aprender para la vida, a conocerse a sí mismos, a transmitir fe, esperanza y amor, armonizan fe, cultura y vida. Este año a nivel Instituto de Marianitas han participado del programa ISO 9001 para certificar a la Institución educativa de calidad.

Los padres de familia tienen un nivel de educación medio, con trabajos como el comercio informal, pequeños negocios y tiendas, conserjerías, etc., que les permite solventar los gastos de la casa en un nivel más o menos ya que dada la educación de los padres no pueden acceder a un mejor mercado laboral que les permita unos mejores ingresos. El Personal Docente tiene un nivel social y económico medio, con estudios superiores, su trabajo dentro de la Institución Educativa es ser agente directo de la comunicación con padres de familia y estudiantes, en cuanto al proceso de aprendizaje es único y necesario porque es el maestro el que deberá plantear los desafíos, para que el esfuerzo y el progreso sea cada vez más significativo.

3.1. Participantes

La Directora de la Escuela “Santa Mariana de Jesús” fue la persona quien seleccionó la población en los niños y niñas de Séptimo año de Educación Básica,

los estudiantes se encuentran entre los once y doce años de edad, se aplicó las encuestas a un total de catorce estudiantes.

En la muestra de Padres de Familia se entregó las encuestas a 14 personas, obteniendo una buena acogida aunque con dificultad unos entregaban un día otros en diferentes fechas, se perdieron los cuestionarios hubo que repetir a unos pocos padres de familia.

En cuanto los maestros fueron personas muy comprensivas que siempre estuvieron dispuestos a colaborar con el proceso de investigación.

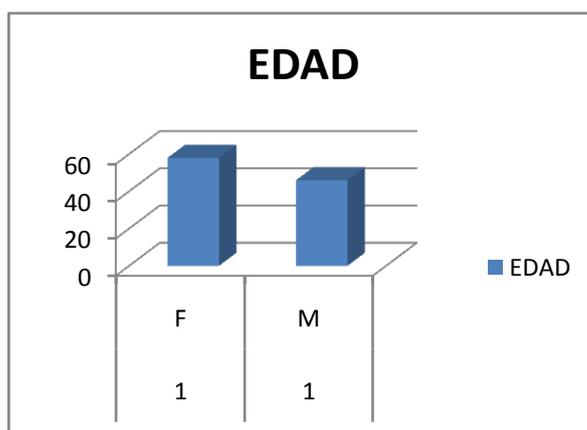
De igual manera la Directora una persona, muy jovial no tuvo inconveniente en permitir que se realice el trabajo, tanto en el aula como en su oficina para responder a la encuesta a ella realizada.

Población.

Docentes:

PERSONAL DIRECTIVO DE LA ESCUELA “SANTA MARIANA DE JESÚS” POR SEXO Y EDAD

NUMERO	SEXO	EDAD
1	F	58
1	M	46



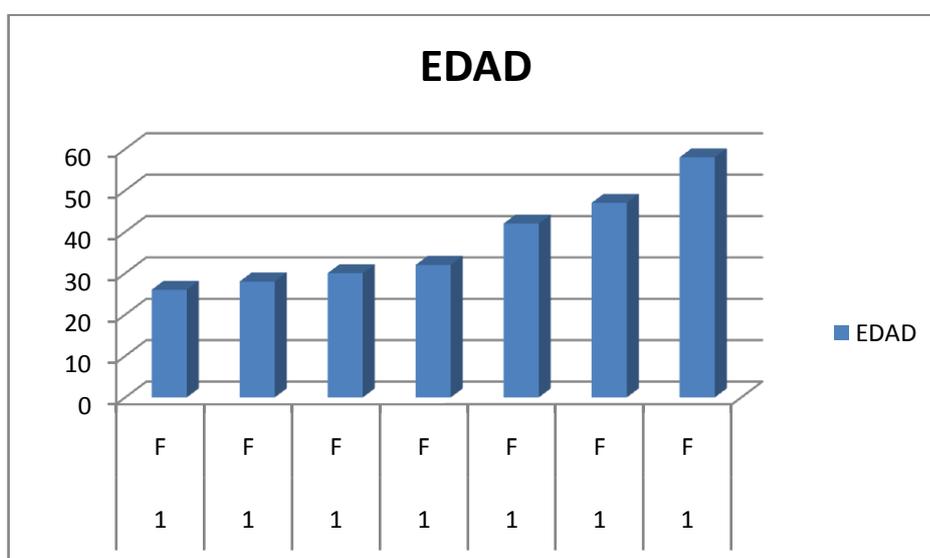
INTERPRETACIÓN:

En relación a ese gráfico, se puede evidenciar que la dirección está conformada por personas sobre los 45 años de sexo masculino y femenino.

PERSONAL DOCENTE DE LA ESCUELA “SANTA MARIANA DE JESÚS”POR SEXO Y EDAD

NÚMERO	SEXO	EDAD
1	F	26
1	F	28
1	F	30
1	F	32
1	F	42
1	F	47
1	F	58

GRÁFICO:



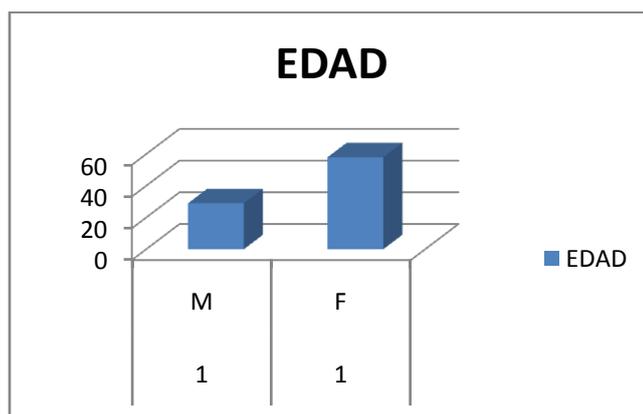
INTERPRETACIÓN:

En este gráfico, se observa que el personal docente se encuentra entre los 26 y 58 años y es de sexo femenino.

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO POR SEXO Y EDAD

NUMERO	SEXO	EDAD
1	M	29
1	F	58

GRÁFICO:



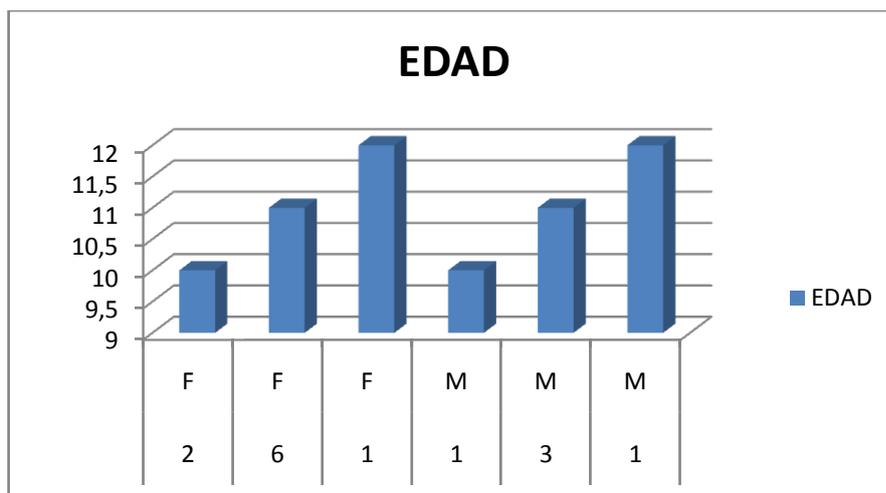
INTERPRETACIÓN:

En relación a ese gráfico, se observa que el personal administrativo y de servicio corresponde a edades entre los 29 y 58 años, correspondientes a sexo femenino y masculino.

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD, SEXO Y AÑO DE E.G.B.

NUMERO	SEXO	EDAD	AÑO DE BÁSICA
2	F	10	Séptimo
6	F	11	Séptimo
1	F	12	Séptimo
1	M	10	Séptimo
3	M	11	Séptimo
1	M	12	Séptimo

GRÁFICO:



INTERPRETACIÓN:

En relación a ese gráfico, se puede evidenciar que los niños que participaron en la encuesta pertenecen al séptimo año de educación básica, sus edades son de 10 a 12 años pertenecientes al sexo femenino y masculino.

3.2. Materiales e Instrumentos:

El recurso humano involucrado en el trabajo, fueron las personas que laboran en la administración de la escuela, la Directora quienes demostraron su buena voluntad para que se pueda realizar la investigación.

Los Maestros no tuvieron ningún inconveniente en ceder su horas de clase, también los niños fueron maravillosos ya que todos estaban contentos de realizar la encuesta y siempre curiosos .Fue una experiencia muy bonita el compartir con todas estas personas.

En cuanto a materiales se utilizó el POA, PEI, Reglamentos Institucionales, Códigos, Entrevistas, Encuestas.

El recurso más importante que se ha tenido es el que proporcionó la Universidad ya que facilitó todos los elementos necesarios para realizar esta investigación.

La parte material y económica se realizó en forma personal y entregando todas las encuestas a las personas involucradas, sin embargo pienso que el costo económico se verá reflejado con el éxito alcanzado en esta investigación.

3.3. Método y Procedimiento

Método La presente investigación es de campo y como técnica usaremos la encuesta, como instrumento para la recolección de datos y por lo tanto los estadísticos, serán para la aplicación del análisis correspondiente, teniendo una muestra aleatoria con los alumnos del básico, es decir con los alumnos de séptimo y procedimiento

La investigación exploratoria es una actividad preliminar; por medio de ella se realiza el examen de un tema o problema de investigación poco estudiado, o que no haya sido abordado antes. Esta investigación utiliza la observación inmediata del, área y de los elementos que caracterizan al objeto que va a ser investigado. En este trabajo se formulan: temas, se delimitan problemas, se desarrollan hipótesis sin demostrarlas, se disgregan ciertas definiciones conceptuales y se establecen categorías del conocimiento.

Por lo tanto empezamos a explorar, conversando, integrándonos a los grupos, participando con ideas, recorriendo el lugar, la utilidad de los estudios exploratorios es aumentar el grado de familiaridad con los fenómenos relativamente desconocidos.

La investigación descriptiva busca caracterizar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro elemento-fenómeno que pueda ser sometido a un análisis. Cuando describimos, estamos aprendiendo las múltiples partes de un objeto de estudio. Esta captación sirve para profundizar el conocimiento objetivo, y más tarde elaborar ciertos conceptos, leyes y categorías.

La estadística juega un papel muy importante en este tipo de investigación, porque sus diferentes instrumentos se convierten en herramientas básicas para presentar una situación determinada.

Está disgregada por etapas que son las siguientes:

- Determinación de las características que se desean describir, lo que debe hacerse con claridad.
- Definición del procedimiento para realizar las observaciones. Es decir rigor lógico-estadístico para realizar muestreos.
- Recolección de cada uno de los datos que están siendo estudiados.

- Información de los resultados alcanzados en el proceso de investigación.

Para el análisis de los resultados se contó con las tablas para ingresar los datos recolectados los mismos que se iban tabulando al ingreso de los mismos, se ingresó los datos de estudiantes, profesores, padres de familia, directivos.

La proyección del estudio nos permite ver la realidad que está afectando a nuestra sociedad, ya que si no hay un compromiso serio y formal entre los agentes educativos estudiantes – escuela – padres de familia no se podrá avanzar mucho en el cambio educativo que tanta falta nos hace, este estudio nos permitirá observar el grado de compromiso que existe de parte y parte y qué está haciendo la escuela para involucrar a los padres de familia en el accionar educativo, ¿qué correctivos se pueden tomar para una relación más asertiva de todos los que componen la comunidad educativa?.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNOSTICO.

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 la organización.

Este manual tiene por objeto proporcionar un marco descriptivo del esquema orgánico funcional de la Escuela de Educación Primaria, para propiciar su mejor funcionamiento, al otorgar el apoyo organizacional que facilite una adecuada delimitación de funciones y responsabilidades. El manual contiene un apartado denominado "Objetivo", en el que se enuncia el propósito específico que da origen a esta unidad de servicio. Asimismo, se establece su estructura orgánica, puntualizando la relación de jerarquía que guardan entre sí los diversos órganos respecto a la Dirección, así como el señalamiento de las funciones asignadas a cada uno de éstos. Colateralmente, se hace una descripción de los puestos que integran los órganos de la Escuela de Educación Primaria, con los perfiles correspondientes, y una descripción de sus funciones por materia.

El manual es un material de consulta, con la intención expresa de que pueda ser útil para contribuir a elevar la efectividad del proceso de enseñanza aprendizaje con una buena dirección y organización escolar. La aplicación creadora del método de EMC requiere de un nuevo estilo de dirección como condición indispensable para elevar la calidad de la educación. Constituye un reto para los directivos educacionales lograr la unidad de acción y compromiso tanto individual como colectivo, para promover el cambio educativo.

4.1.1.2. El código de Ética.

Es necesario reconocer que la ética, en su concepto más puro, no debe ser objeto de una reglamentación. La necesidad de tener un código, nace de la aplicación de las normas generales de conducta en la práctica diaria. Puesto que todos los actos humanos son regidos por la ética, también las reglas escritas deben ser de aplicación general. Con objeto de ofrecer mayores garantías de solvencia moral y establecer normas de actuación profesional.

4.1.1.3. El plan estratégico.

El plan estratégico es un modelo planificado para un lapso de 5 años el cual propone cambios en las ideas y formas de vida, para llevar así al dinamismo. Esperamos dejar para el futuro hombres y mujeres capaces de autoanalizarse en nuestra sociedad.

4.1.1.4. El Plan Operativo anual. (POA).

El POA 2009 fue elaborado en base al Plan Estratégico 2006 – 2010, posteriormente se priorizaron las fortalezas y debilidades con el propósito de conjuntamente con los factores claves de éxito determinar los objetivos estratégicos y elaborar el Mapa Estratégico, verificando la causalidad.

Se verificó que cada uno de los objetivos estratégicos tenga al menos un indicador que permita comprobar el grado de avance o cumplimiento del mismo. Cada uno de los indicadores tiene un valor meta a cumplirse, así como también señales de peligro y precaución en caso que el valor (índice) del registro mensual no sea el adecuado, permitiendo de esta manera tomar acciones correctivas.

Adicionalmente en base a los objetivos estratégicos se determinaron los inductores que significa la respuesta al cómo hacer para que se cumpla dicho objetivo, seguido del levantamiento de las iniciativas.

Con la información levantada hasta este punto, se procedió a elaborar el Plan Operativo Anual (POA) 2009, considerando las actividades principales que agregan valor y que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

4.1.1.5. El proyecto Educativo Institucional (PEI)

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

Por tanto, el PEI es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional en el largo plazo por lo que si bien es cierto, debe ser repensado en forma cotidiana, no debe ser construido rutinariamente de año en año.

La elaboración de un Proyecto Educativo Institucional no puede ser concebido al margen de una concepción de proyecto histórico socio - cultural y de desarrollo nacional. La visión de futuro del proyecto educativo, debe corresponder a la visión de la sociedad en la que aspiramos vivir.

En la búsqueda de mejorar la calidad de la educación, se inscribe la necesidad de plantear propuestas de solución a través de Proyectos Educativos Institucionales en cada plantel, en la espera de innovar las estrategias educativas y generar un colectivo pedagógico con capacidad de visionar en el corto, mediano y largo plazo un modelo de institución acorde con los nuevos contextos sociales y paradigmas emergentes.

El Proyecto Educativo Institucional nos permite:

Conocer y priorizar los problemas de la institución, según el orden de importancia.

Plantear con claridad los objetivos, estrategias y metas a alcanzar, con una visión proyectista y en el largo plazo, para la solución de los problemas principales y prioritarios.

Saber con qué fortalezas contamos y qué debilidades tenemos; y qué oportunidades y amenazas se pueden presentar en el contexto para así estar preparados y aprovecharlas o enfrentarlas con éxito.

Los instrumentos de gestión proponen: nuevo modelo de gestión en el MEC funcionando, sistemas de planificación, investigación, evaluación, estrategias de descentralización y desconcentración, sistema de financiamiento, calidad de gasto y ejecución presupuestaria

Otro de los objetivos estratégicos es un marco de rendición de cuentas del sistema de evaluación de la calidad, consejos provinciales de educación funcionando, consejos cantonales de educación funcionando, consejos de gestión educativa funcionando, manuales institucionales de convivencia aplicándose.

Para llevar adelante todo lo propuesto también se basan en: objetivos específicos dentro de un marco legal que se basan en una nueva ley de educación la misma que se está aplicándose así como el nuevo reglamento de educación que también está aplicándose el Reglamento interno y otras regulaciones.

4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones

Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la materia. En el caso de las entidades particulares, éste documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo En suma, el Reglamento Interno: - Responde a propósitos institucionales.

Regula y norma las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas.

- Permite diseñar el futuro que se desea alcanzar y formular trabajos.
- Permite enfrentar los cambios en la realidad con mayor éxito y efectividad.
- Mejora la planificación, comunicación y motivación de los recursos humanos.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y visión.

MISIÓN:

El Instituto “Santa mariana de Jesús” ofrece una cristiana educación, centrada en la persona de Jesús y en el amor misericordioso a los más necesitados, mediante el discernimiento, la práctica del acompañamiento personal y comunitario, con una pedagogía de ternura y firmeza.

Dentro de esa formación marianita en donde rescatamos los valores como principios de dignidad y respeto, nuestra escuela no puede quedarserezagada de las demás escuelas marianitas, y nos hemos propuesto ser un ente de formación cristiana con calidad educativa que la vida actual y la modernización nos exige, y; así ser pioneros de los cambios sociales.

VISIÓN:

“Ser una institución educativa de calidad en la formación integral de los niños y niñas, proporcionando aprendizaje, significativos para desarrollar capacidades intelectuales y sociales, cívicos y ecológicos con sentido humanista crítico y solidario”.La formación de comunidades de vida humana y cristiana, con amor apasionado a Jesús y constructoras de una nueva sociedad con la más alta calidad académica, pedagógica y tecnológica.

El planteamiento visionario de la institución, es una meta que de lograr alcanzarlo en alguna temporalidad sería un aporte muy importante para la sociedad y sería el reto mas grande que interesa a la comunidad y al sistema educativo en general, son aspiraciones y expectativas, que deberían ser realidades, que corresponderían estar presente en la educación y estarían allí si existiera una verdadera conciencia del accionar pedagógica de todos quienes estamos comprometidos en esta dura pero grata tarea de formar seres humanos.

4.1.2.2. El Organigrama



4.1.2.3. Funciones por áreas y Departamentos

Docentes:

Comisiones

La escuela Santa Mariana de Jesús – centro – tiene las siguientes comisiones:

Técnico Pedagógico

Pastoral

Biopsicosocial

Gobierno Estudiantil

Asuntos Sociales

Disciplina y Deportes

Técnico Pedagógico. Conformada por: Hermana Delia Villarroel, su función es controlar, verificar, analizar, sugerir respeto de la marcha pedagógica de la Institución.

Pastoral: Conformada por Hna. Delia Villarroel, Lcda. Elbia Boada, Hna. Rosita Oderay, es la encargada de dar ayuda espiritual a través de convivencias, preparación de Eucaristías: a los niños, padres de familia y personal docente, como parte de su desarrollo integral.

Biopsicosocial. Esta comisión se encarga de dar ayuda a los niños desde el aspecto psicológico y ha sus padres; reportando y guiando los casos especiales. También es responsable de coordinar a los educandos para la formación del gobierno estudiantil.

Asuntos Sociales. Conformada por las profesoras, Elvia Boada, Carla Jarrín y Rosario Reyes.

Su misión es planificar y organizar y desarrollar actividades de tipos:

Fiesta de la Institución, Celebraciones de Fiestas Especiales entre compañeras etc.

Disciplina y Deportes. Conformada por Lic. Galo Sosa, Jaidy Cruz, Clemencia Romo.

La planificación estratégica tiene como compromiso el cumplimiento del proyecto principal de la educación en la institución, el mismo que considera que el proceso aprendizaje, debe actuar como núcleo donde se conjugue la educación, trabajo y vida comunitaria.

El plan estratégico es un modelo planificado para un lapso de 5 años el cual propone cambios en las ideas y formas de vida, para llevar así al dinamismo.

Esperamos dejar para el futuro hombres y mujeres capaces de autorealizarse en nuestra sociedad.

La meta evaluación tiene que ser un compromiso de calidad y será llevado a cabo en dos años lectivos, ya que la realización de la misma tiene que tener principio de calidad y veracidad; para así, sea una evaluación investigativa para el cambio de actitud y de principios educativos.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

Clima es una percepción "multidimensional", lo que explicaría la variedad de percepciones –por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión- en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias y el enfoque tipológico: en el que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macro-clima global de la organización, y la inercia de éste.

Este concepto clima sin duda ha despertado el interés en demasiados estudiosos o investigadores y ante ello se han desarrollado un sin fin de estudios tanto en organizaciones industriales, gubernamentales, educativas, etc. Ante ello al clima se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos, por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

A continuación la propuesta de Lickert 1999, sobre dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

1.1. Sistema I. Autoritario explotador.-Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.- Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

2. Clima de tipo Participativo.

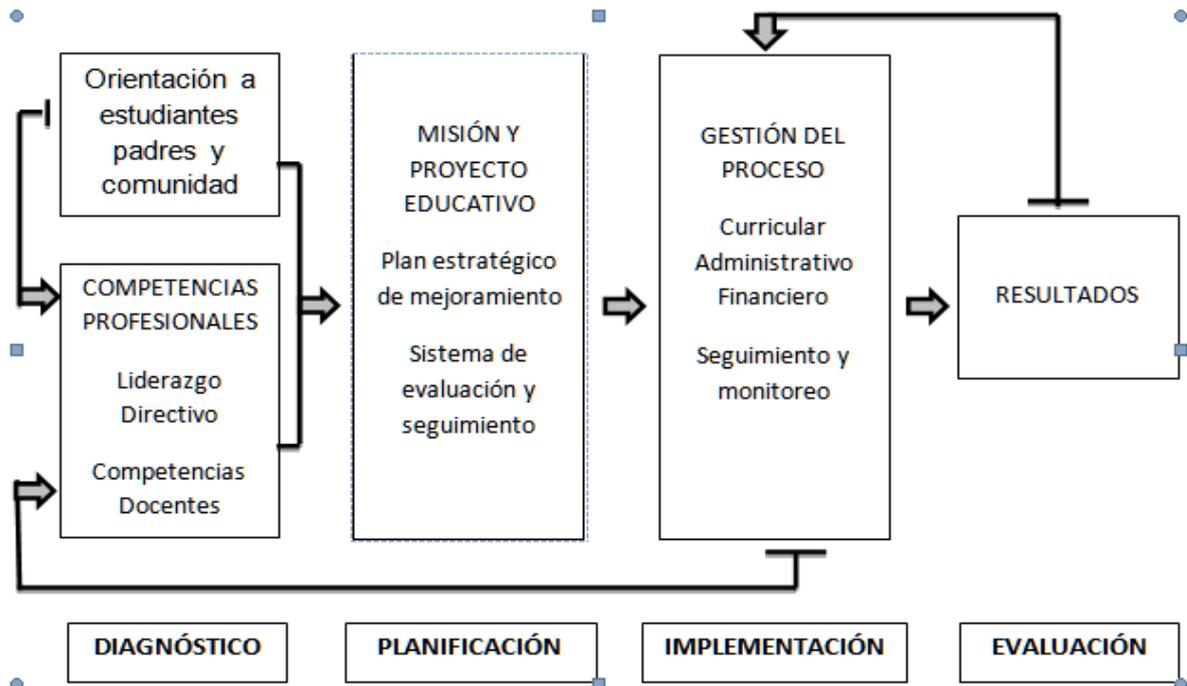
2.1. Sistema III. Consultivo.- se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.- Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

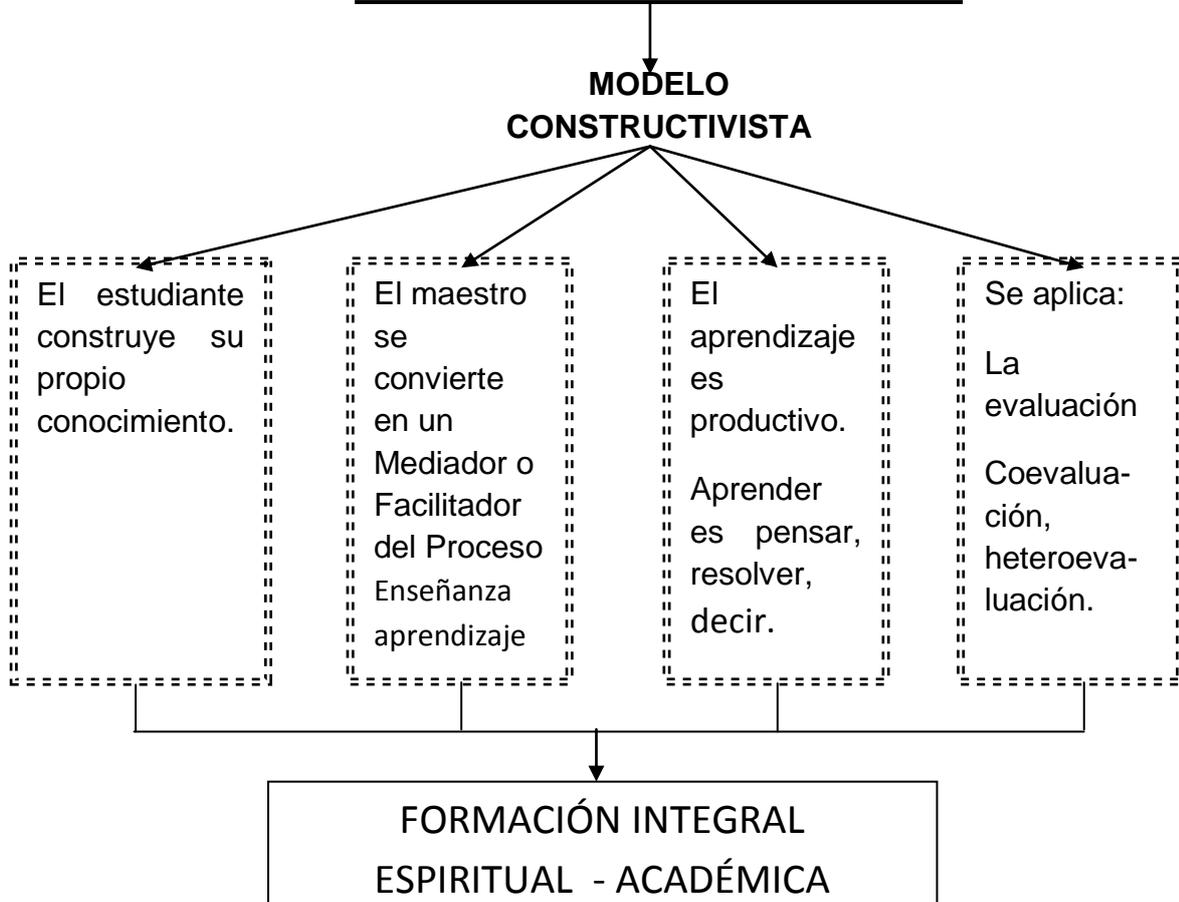
Nosotros, como Institución educativa Marianita, estamos responsabilizados de acompañar a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva.

MODELO DE GESTIÓN



MODELO EDUCATIVO

MODELO EDUCATIVO DE LA ESCUELA



MODELO PEDAGÓGICO

P
E
D
A
G
O
G
I
A

M
A
R
I
A
N
I
T
A

PEDAGOGÍA CRISTOCÉNTRICA. “Nuestro vivir es Cristo y es El quien vive en nosotros”.

PEDAGOGÍA EVALGELIZADORA Y LIBERADORA. Recupera los sentimientos proféticos y solidarios; valora la cultura, los conocimientos de los individuos y la colectividad; respeta la identidad personal y comunitaria a la luz del Evangelio.

PEDAGOGÍA DE MARÍA –Madre de Jesús. Se fundamenta en el amor maternal de María.

PEDAGOGÍA DEL AMOR MISERICORDIOSO. Convierte la acción educativa en un acto de fe y esperanza, de caridad, bondad y paciencia, llevándonos a descubrir el rostro de Jesús.

PEDAGOGÍA DE LA BONDAD Y LA FIRMEZA . Esta atenta a todas las situaciones que ameritan incentivo y si no se presentan las crea.

PEDAGOGÍA DE LA CORRECCIÓN FRATERNA. Es la flor y la nata de la caridad, que sepa dar y recibir de modo constructivo la corrección según el Evangelio.

PEDAGOGÍA DE LA PRESENCIA Y EL ACOMPAÑAMIENTO. Se dan en tres tipos, espiritual, psicológico y pedagógico.

PEDAGOGÍA DIAGONAL. Crea espacios formales e informales de diálogo saturado de escucha.

PEDAGOGÍA COMUNITARIA. Aprovecha todas las situaciones que se viven al interior del aula para despertar, orientar y formar, el espíritu de comunidades cristianas.

PEDAGOGÍA DE LA SOLIDARIDAD. Crea una actitud permanente de compartir, ayudar, acoger y servir.

PEDAGOGÍA DE PROCESOS. Apropiar a las personas que conforman la comunidad Educativa de su realidad comprometiéndoles para que asuman los cambios.

PEDAGOGÍA DEL TRABAJO. Apoyar y fomentar la creatividad en todas las expresiones que manejan los miembros de la comunidad Educativa.

DISEÑO CURRICULAR

PERFIL DE NUESTROS ESTUDIANTES.

HUMAN@S.- Capaces de vivir en sociedad.

CREATIV@S.- Con capacidad para resolver problemas.

LIBRES, AUTÓNOM@S Y RESPONSABLES.- Capaces de pensar por si mismos y actuar con libertad propia de mujeres y hombres maduros,

HONRAD@S.- Con capacidad sensible por los valores éticos.

DEFINID@S.-Comprometid@s con la realidad de si misma, del entorno, y de la realidad política y social.

CON CONCIENCIA ECOLÓGICA.- Conozcan, admiren y respeten las leyes naturales.

CON VALOR DE SI MISMA Y DEL OTR@ (AUTOESTIMA).- Que reconozcan que mujeres y hombres tenemos semejanzas y diferencias, que pueden ser fuente de enriquecimiento mutuo.

FRATERN@ Y SOLIDARI@S CON SUS SEMEJANTES.- Con sentido de justicia, fraternidad, participación democrática, respeto por la dignidad y derechos de las personas.

DE COHERENCIA CRISTIANA.- Consecuentes con los valores evangélicos, fieles a su compromiso bautismal, reconozcan su pertenencia a la iglesia y participen en la misma a través de actividades adecuadas.

CREYENTES EN EL DIOS DE JESUCRISTO.- Que vivan las actitudes de María, Marianita de Jesús y Mercedes de Jesús Molina; armónicas e integradas, protagonistas de su propia educación, responsables, críticas y creativas; comunitarias y participativas, solidarias y amantes de la justicia y la paz.

PERFIL DE L@S EDUCADORES MARIANITAS

LIBRES.- Capaces de optar y definir su vida sin condicionarse por ideologías, esquemas y paradigmas. Dispuestos al cambio y renovación permanente.

SOLIDARI@S.- Que a ejemplo de Jesús, Mercedes y Marianita se comprometan a ser dignos constructores de comunión, vivenciando y motivando a sus estudiantes los valores evangélicos de solidaridad, servicio, sencillez, honestidad y disponibilidad, ante las necesidades de los otr@s ofreciéndose voluntariamente a prestar servicios en bien de lo comunidad.

POR VOCACIÓN.- Personas carismáticas, que se comprometen voluntariamente en el quehacer educativo, respondiendo al llamado en el servicio de los demás.

FORMADOR@S DE PERSONAS.- Que conozcan y amen a sus estudiantes respetando sus individualidades, les orienten y acompañen en su realización personal.

PROFESIONALES IDÓNE@S Y COMPETENTES.- Con una preparación pedagógica actualizada, sicológica, cultural, ética y espiritual adecuada, conozcan y vivan la propuesta educativa Marianita, para que su relación con el estudiante sea justa, respetuosa y responsable.

DEFENSOR@S DE LA VIDA.- Personas que valoren y defiendan la vida, los derechos humanos y formen sus citadores de procesos educativos entre los estudiantes, las familias y la sociedad.

COMUNITARI@S.- Que eduquen para la apertura, la valoración y atención a cada persona, para el encuentro, la participación y el compartir, ejerciendo una influencia positiva en los demás. Trabajen en armonía con los otr@s, se esfuercen por encontrar soluciones a los problemas.

CRISTIAN@S.- Que han optado por Cristo, evangelicen en cualquier campo con el testimonio de vida, asuman el compromiso de anunciar el evangelio en su quehacer educativo.

ANIMADOR@S DE LA FE.- Personas que viven y actúan conforme a una experiencia de fe, con sencillez, sinceridad, justicia, alegría y esperanza.

EDUCADOR@S PROFÉTIC@S.- Que con profundo conocimiento de la realidad, denuncien con lucidez y valentía los mecanismos de opresión de la sociedad capitalista neoliberal anuncien la buena nueva, con su palabra y con su vida, frente a los desafíos del nuevo milenio.

PERFIL DE LOS PADRES DE FAMILIA MARIANIT@S

CON EQUIDAD DE GÉNERO.- Mujeres y hombres diferentes en el género pero semejantes en su deseo de amar y en ser correspondidos.

TOLERANTES Y RESPETUOS@S.- Donde el diálogo sea el camino por el que intentan juntos llegar a descubrir la verdad.

CON MENTALIDAD ABIERTA AL CAMBIO.- Con aspiraciones y desafíos frente a esta sociedad compleja y contradictoria.

COMUNIDAD DE VIDA.- Fundamentadas en el amor e institucionalizadas para procrear, sean el primer agente social llamado a generar la vida humana, respetarla y protegerla para garantizar la continuación de la especie dentro de un marco de valores éticos que dignifiquen a la persona; trabajen por la paz y luchen por la convivencia pacífica de la familia humana.

SOLIDARI@S Y COMUNITAR@S.-Conscientes de la importancia, de la solidaridad y la vida comunitaria, participen en las actividades apostólicas de la parroquia y de la Institución Marianita.

MADUR@S EN SU FE.- Valoren su compromiso bautismal, crezcan como iglesia doméstica y como pueblo de Dios.

DESARROLLO CURRICULAR

Buscamos, desde el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos, develando las características de estilos y prácticas docentes predominantes, que favorecen el logro educativo de cada uno de nuestros alumnos. De acuerdo a lo Establecido por el Ministerio de Educación con la reforma curricular que es la aplicación de bloques.

Institución que favorece los conocimientos y valores multiculturales.

Institución que incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente.

La enseñanza de Educación en la Fe también nos ayuda a crear un ambiente propicio para la práctica de los valores de solidaridad, tolerancia, responsabilidad y fraternidad.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento.

Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal, como los que conforman la estructura informal.

Se refiere a la organicidad interna de la escuela, comprendiendo subsistemas como:

- Equipos de docentes, directivos y sus respectivas funciones, equipos de gestión, etc.
- Departamentos académicos.
- Departamentos administrativos.
- A la relación que hay entre departamentos.
- Es el soporte de otras dimensiones y las articula entre sí.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

Esta dimensión se refiere a la puesta en práctica de la función administrativa en el quehacer cotidiano y en ella se involucran todos los elementos que inciden sobre este quehacer, desde la relación con el entorno, la organización y distribución de tareas, el manejo de personal y el cumplimiento de las demandas de la administración, incluyendo aquí la documentación sólo como un aspecto más dentro de este nivel, no como el todo.

Para Leonor Pastrana (1994) la función directiva en esta dimensión, "implica la capacidad para conducir las acciones del conjunto docente hacia el objetivo socialmente asignado a la escuela". Entonces esta dimensión es la manera en que el director accionará su quehacer y el de su personal para cumplir con la tarea dual analizada en la dimensión anterior; es llevar esta tarea a su instrumentación.

Este carácter operativo no puede tener una definición única ya que cada escuela es diferente, cada director asume su tarea de una manera distinta, pues perciben su

actividad sobre la base de sus propios esquemas conceptuales, además cada situación está sujeta a un cúmulo de factores externos e internos que inciden en cómo se implementará la tarea administrativa en la cotidianeidad. Es en esta dimensión administrativa, donde convergen todos los elementos de las dimensiones anteriores: agentes externos, tales como la influencia del contexto social y la cultura organizacional y otros inherentes a la práctica administrativa como los estilos de liderazgo, el manejo de las relaciones personales y laborales en el ámbito horizontal y vertical y, sobre todo, el concepto y percepción que cada miembro del personal y, de manera específica el director, tienen sobre sus enfoques y Modelos sobre el clima organizacional.

A partir de los nudos críticos detectados en estas dimensiones en la matriz de problemas, se le pide sistematizar de la siguiente forma los resultados: Refiere:

A la distribución del tiempo y del espacio en la institución.

A la administración de los recursos humanos.

Administración de recursos materiales.

Administración de recursos financieros.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Los tres ejes a lo largo de los cuales juzgan las personas dependen de lo que han aprendido desde la niñez. Se juzga entre lo bueno y lo malo, entre bien y mal, y entre bonito y feo, basándose siempre en los valores sociales y comunitarios.

No se adquieren de forma genética, sino a través de nuestra socialización. Esto implica que pueden reaprenderse, que podemos cambiar nuestros juicios. No obstante, como somos animales y aprendemos distintas cosas en diferentes épocas, no debemos suponer que algo que se ha aprendido puede «desaprenderse». Los valores son extremadamente difíciles de cambiar en una comunidad, sobre todo si los residentes perciben un intento de cambiarlos. Cambian conforme evolucionan los patrones comunitarios, pero ese cambio no puede acelerarse, ni se deja guiar por influencias externas o por manipulaciones conscientes.

Los patrones que comparte una comunidad son importantes para la identidad comunitaria y personal: lo que uno es depende en gran medida de los valores en que uno cree. El grado en que los miembros de una comunidad u organización

comparten los valores o respetan los de los demás es un importante componente de los dieciséis elementos de fortaleza y capacidad.

Los valores tienden a cambiar conforme la comunidad crece y se hace más compleja, más heterogénea y se conecta más con el mundo. Los cambios en los valores suelen proceder más de los cambios en la tecnología y la organización social y menos de las arengas o los discursos a favor de los cambios directos.

Parece que no existe una dirección general de cambio en la historia humana, que los juicios se hacen más –o menos– liberales, tolerantes, católicos o eclécticos conforme las sociedades se vuelven más complejas y sofisticadas. Las comunidades de ambos extremos del espectro de complejidad social muestran patrones de distintos grados de rigidez.

A pesar de esa variación presente en todas las comunidades, dentro de cada una suele haber una estrecha escala de valores entre los residentes. Las comunidades urbanas y heterogéneas suelen presentar una mayor diversidad de valores y estéticas.

No es fácil predecir los patrones de valores de cualquier comunidad antes de ir a vivir en ella y descubrir cómo se opera dentro de esa comunidad. No obstante, por su importancia, es necesario que usted, el investigador social, aprenda tanto como pueda sobre patrones comunitarios, y no suponga que serán los mismos que tiene su propia comunidad.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS

- Apertura al diálogo por parte del docente hacia los estudiantes y padres de Familia
- Buenas relaciones de amistad en el grupo de amistad en el grupo de estudiantes del aula
- Personal docente capacitado
- Tener formación espirituales

DEBILIDADES

- Incumplimiento en los horarios de entrada a clases
- Falta de control familiar en las tareas escolares
- Indisciplina en el grupo de estudiantes en ausencia involuntaria de la maestra
- Escaso acceso a la capilla
- Talleres familiares para ayudar a los hijos de migrantes
- Información escrita de los horarios de entrada a clase
- Formación de grupos de control de disciplina en el grado

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES

- Flexibilidad en horarios de trabajos y deberes
- Diálogo exclusivo con padres de niños impuntuales
- Incentivar a líderes grupales para el mejoramiento de la disciplina
- Capacitación pastoral

AMENAZAS

- Desinterés familiar.
- Desinterés familiar por desarrollar la formación espiritual

4.1.3.3. MATRIZ FODA

DIAGNÓSTICO

REALIDAD EDUCATIVA (Análisis Interno)

REALIDAD DEL EDUCANDO:

INDICADOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Rendimiento	<ul style="list-style-type: none">• Los estudiantes del plantel cuentan con un rendimiento académico bueno y muy bueno.	<ul style="list-style-type: none">• Un grupo pequeño de estudiantes mantiene un rendimiento académico regular.

<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de estudiantes asumen comportamientos positivos que denotan disciplina en el plantel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un grupo minoritario de estudiantes asumen comportamientos negativos que denotan indisciplina.
<ul style="list-style-type: none"> • Ausentismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran parte de los estudiantes asisten diaria y puntualmente a la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se podría considerar que un 20% de estudiantes llega impuntualmente al plantel.
<ul style="list-style-type: none"> • Deserción 	<ul style="list-style-type: none"> • El 97% del número total de estudiantes, terminan el año académico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un mínimo (3%) de estudiantes no logran terminar el año académico principalmente por cambios de domicilio.
<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un grupo pequeño de estudiantes que demuestra un nivel adecuado de autovaloración de sí mismos e identificación positiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • El 70% de estudiantes cuentan con un nivel bajo de autoestima.
<ul style="list-style-type: none"> • Valores 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de estudiantes demuestran actitudes que denotan la práctica de valores éticos, morales y espirituales cuando permanecen en la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos estudiantes demuestran actitudes que denotan la práctica de antivalores cuando permanecen en la I.E.
<ul style="list-style-type: none"> • Sexualidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Un mínimo de estudiantes asumen con naturalidad conceptos acerca de sexualidad, asumiendo actitudes de higiene, cuidado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de estudiantes no asumen con naturalidad los conceptos de sexualidad y afectividad lo que imposibilita que asuman actitudes de higiene, cuidado y protección de su intimidad.

<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas y hábitos de estudio 	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede considerar que nuestros estudiantes tienen conocimiento básico sobre las técnicas de estudio, mientras que sólo un grupo pequeño cuenta y practica hábitos de estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gran parte de estudiantes no tiene conocimiento sobre las técnicas de estudio y tampoco cuentan con hábitos de estudio adecuados que les permita superar sus dificultades académicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Uso del tiempo libre 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos estudiantes emplean su tiempo libre conjuntamente con sus padres en realizar actividades provechosas y de diversión sana. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los estudiantes utilizan su tiempo libre en actividades nada provechosas como por ejemplo: Visitas a cabinas de Internet, mirar televisión o al juego exagerado sin medir el tiempo lo que repercute directamente en la realización de sus tareas escolares.

REALIDAD DEL DOCENTE:

<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes capacitados por instituciones particulares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes no se actualizan a través de instituciones estatales como el Ministerio de Educación.
<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes con un nivel adecuado de autoestima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes con problemas de autoconocimiento y auto identificación personal.

<ul style="list-style-type: none"> • Participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes motivados y predispuestos a participar en las actividades pedagógicas y administrativas de la institución educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos docentes no participan decididamente en las diversas actividades pedagógicas y administrativas de la escuela.
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes identificados con el carisma institucional de Mercedes Molina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos docentes no se identifican con el carisma institucional.
<ul style="list-style-type: none"> • Valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes demuestran actitudes que evidencian la práctica de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe celo profesional y rencillas entre docentes

REALIDAD DEL CURRÍCULO:

<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación 	<ul style="list-style-type: none"> • En Educación Básica los contenidos y destrezas con criterios de desempeño son pertinentes debido a que se ha tomado muy en cuenta la Reforma Curricular Planteada por el Ministerio de Educación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los contenidos y destrezas con criterio de desempeño al igual que los indicadores de logro de la Educación básica todavía no han sido contextualizados y adecuados a la realidad de nuestro plantel y estudiantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes de todos los años de educación básica planifican, ejecutan y evalúan sus programaciones curriculares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes presentan dificultades en la planificación, ejecución y evaluación de sus programaciones curriculares ya que no se ha especificado un modelo para los años de básica en general.

METODOLOGÍA:

<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque pedagógico 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes con conocimiento sobre el Constructivismo Pedagógico 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan dificultades en la aplicación del Constructivismo Pedagógico como modelo pedagógico.
<ul style="list-style-type: none"> • Principios 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifican y reconocen los principios de la metodología constructivista 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca participación de los estudiantes para trabajar con estrategias metodológicas activas.
<ul style="list-style-type: none"> • Métodos y técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes con un alto grado de voluntad y conocimiento en aplicar métodos y técnicas activas y nuevas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo limitado para aplicar métodos y técnicas activas ya que el aprendizaje se centra en terminar contenidos del bloque.
<ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes aplican métodos y técnicas de aprendizaje que están de acuerdo al nivel cognitivo de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos estudiantes ponen empeño y dedicación al trabajo con métodos activos.

REALIDAD DE LOS PADRES DE FAMILIA:

<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos Padres de Familia asumen con responsabilidad su rol educativo y formador de sus hijos y representados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muchos padres de Familia, tutores y apoderados no asumen responsablemente su rol como padres y no se preocupan de la educación de sus hijos.
---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Instrucción 	<ul style="list-style-type: none"> • Los padres de familia cuentan con un nivel de instrucción en educación secundaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos padres de familia, tutores y apoderados solo cuentan con el grado de instrucción secundaria incompleta.
<ul style="list-style-type: none"> • Ocupación 	<ul style="list-style-type: none"> • Los padres de familia de la escuela cuentan con trabajo estable y por lo tanto se encuentran dentro de la población económicamente activa 	<ul style="list-style-type: none"> • El 40% de padres de familia de la escuela no cuentan con trabajo estable y por tanto se encuentran dentro de la Población Económicamente Activa subempleada algunos se dedican al comercio ambulatorio.
<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima 	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de familia con nivel adecuado de autoestima 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran parte de los padres de familia cuentan con problemas de diferente índole que afecta a su autoestima.
<ul style="list-style-type: none"> • Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Los Padres de Familia demuestran una actitud positiva para conformar las asociaciones de padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa comunicación entre los integrantes del Consejo Directivo de la APAFA y los padres de familia en la organización de actividades programadas en beneficio de la institución.
<ul style="list-style-type: none"> • Participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de los padres de familia a través de los Comités de Aula y de la APAFA 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa participación de los padres de Familia en asambleas y reuniones que organiza la APAFA.

<ul style="list-style-type: none"> • Valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de familia practican actitudes que demuestran la práctica de valores éticos, morales y espirituales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de Familia no se unen y no se encuentran bien organizados en la APAFA, existen diferencias en cuanto a la toma de decisiones.
---	---	--

MATERIAL EDUCATIVO Y EQUIPAMIENTO:

<ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes elaboran material didáctico para la clase estos sirven como medio para optimizar el aprendizaje de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones docentes no elaboran materiales educativos también existe una escasa utilización de las Tics.
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • El material educativo que elaboran el docente es bueno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso tiempo para la elaboración de material educativo y elevado costo.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • El material educativo sirve para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso material educativo con el que cuentan los docentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Innovador 	<ul style="list-style-type: none"> • Institución adquiere material educativo innovador (pizarra interactiva ,retroproyector) 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa utilización de los materiales adquiridos.

DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA -ANÁLISIS EXTERNO

POBLACIÓN, FAMILIA Y SEXUALIDAD

INDICADORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes sin padre y/o madre 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes con ausencia de sus padres logran superar las dificultades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abandono material de los hijos que se dedican a ciertos vicios como la drogadicción y el alcoholismo.

<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes con dificultades en la atención y concentración por situaciones de alimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía de la institución a subcentro de salud N° 1 y visita de personal de la Casa Cuna con vacunas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propagación de epidemias y enfermedades que repercuten negativamente en el rendimiento académico de los estudiantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Violencia familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de sus derechos por parte de los niños y niñas. • Cuidado y protección de la Policía Nacional, y otras instituciones para evitar la violencia en contra de los niños y adolescentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de familia y niños no reportan dificultades o problemas de violencia intra familiar.

CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE

<ul style="list-style-type: none"> • Clubes deportivos • Eventos artísticos. • Actividades recreativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes participan en clubes, organizaciones e instituciones que realizan eventos artísticos y recreativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paulatinamente cada vez disminuyen las instituciones que se dedican a realizar actividades recreativas y artísticas para los niños y niñas.
---	---	---

DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL: ANÁLISIS INTERNO

ORGANIZACIÓN:

INDICADORES.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes motivados en participar como integrantes de gobierno estudiantil y clubes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca promoción de clubes a nivel de otras instituciones.

<ul style="list-style-type: none"> • Docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes motivados en participar en las diversas comisiones de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo minoritario de docentes desmotivados en participar en las diversas comisiones de gestión.
<ul style="list-style-type: none"> • Padres de Familia 	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de familia predispuestos a conformar la APAFA y los Comités de Aula. 	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de Familia no participan en la APAFA y los Comités de Aula.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

<ul style="list-style-type: none"> • Programación y ejecución de Evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • La programación, ejecución y evaluación de los recursos financieros se lleva adecuadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros insuficientes para cubrir las necesidades de la institución educativa.
---	---	---

INSTITUCIONAL

	<ul style="list-style-type: none"> • Inquietud de los docentes y del personal administrativo por mantener buenas relaciones humanas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe entre el personal docente, personal administrativo y el personal directivo escasa comunicación
--	---	---

RELACIONES CON LA COMUNIDAD

	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición del personal docente y administrativo para mantener buenas relaciones con los Padres de Familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación y diálogo entre los que integran la comunidad educativa en cuanto a la toma de decisiones.
--	---	--

INFRAESTRUCTURA, MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO

	<ul style="list-style-type: none"> • Buen mantenimiento de la infraestructura y del mobiliario escolar de la institución educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mobiliario escolar se deteriora por el paso del tiempo.
--	--	--

INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y ADMINISTRATIVOS:

<ul style="list-style-type: none"> • Ideario Marianita • Reglamento Interno • Proyecto Educativo Institucional • Proyecto curricular de cada año de básica. • Plan anual de trabajo de comisiones • Código de convivencia • Nóminas • Actas • Fichas 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y actualización permanente del Reglamento Interno, Plan Anual de Trabajo, PEI, Proyecto de Gestión, Cuadro de Asignación de Personal, Procedimientos Administrativos, Nóminas, Actas y Fichas Integrales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcialmente se cumple lo establecido en el Reglamento Interno de la I.E.
---	---	---

CAPACITACIÓN

<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección organiza eventos de capacitación y actualización docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado tiempo para llevar a cabo la capacitación y actualización docente.
---	--	---

DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL- ANÁLISIS EXTERNO

SITUACIÓN ECONÓMICA:

INDICADORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos • Potencial humano • Recursos institucionales • Agentes económicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen instituciones públicas y privadas en la comunidad circundante que pueden contribuir en beneficio de la escuela. • Apoyo de empresas públicas y privadas con donación de bienes y materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco interés de las instituciones públicas y privadas para contribuir en beneficio de la escuela por ser particular. • Limitado interés de empresas públicas y privadas para donar bienes y materiales.

SITUACIÓN CULTURAL:

<ul style="list-style-type: none"> • Tradiciones y costumbres 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservación y práctica permanente de tradiciones y costumbres autóctonas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestros estudiantes no practican las tradiciones y costumbres autóctonas.
<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones Culturales 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una gran cantidad de instituciones culturales que se encargan de difundir nuestra cultura autóctona 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco interés de los estudiantes por conocer y difundir nuestra cultura autóctona.
<ul style="list-style-type: none"> • Medios de Comunicación y Audiovisuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de centros de internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los centros de internet distraen a estudiantes durante largas horas con juegos.
<ul style="list-style-type: none"> • Valores y actitudes comunales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica de actitudes y normas de convivencia social y espiritual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica de actitudes y normas de convivencia social y espiritual por parte de pocos estudiantes.

Luego del análisis correspondiente a la realidad de nuestra institución educativa podemos concluir:

PRIMERO.- Tenemos una serie de factores que nos dificultan, para poder lograr un liderazgo en lo referente a la gestión pedagógica, institucional Administrativa.

SEGUNDO.- Existe un desconocimiento de los documentos de gestión de parte de la Dirección y la comunidad educativa.

TERCERO.- No existe un liderazgo de comunicación efectiva en la toma de decisiones en la comunidad educativa.

CUARTO.- Se evidencia que existe un clima institucional no favorable, por la llegada de algunos docentes a la institución y no comparten carisma institucional.

Matriz de la problemática (En esta matriz puntualizar los principales problemas de la gestión del liderazgo y valores. Los datos los obtiene del diagnóstico institucional y de las tablas estadísticas)

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1.</p> <p>Tenemos una serie de factores que nos dificultan, para poder lograr un liderazgo en lo referente a la gestión pedagógica, institucional, Administrativa.</p>	<p>Recursos financieros insuficientes para cubrir las necesidades de la institución educativa.</p> <p>Limitado tiempo para llevar a cabo la capacitación y actualización docente en cuanto a temas de gestión.</p>	<p>Disminución de presupuesto para la adquisición de bienes necesarios para la institución.</p> <p>Desconocimiento por parte del docente de nuevas metodologías aplicadas al proceso de gestión en la enseñanza.</p>
	<p>Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes.</p> <p>Escaso material educativo con el que cuentan los docentes.</p>	<p>Los alumnos se sienten relegados y son simplemente ejecutores de órdenes.</p>
<p>Problema 2.</p> <p>Existe un desconocimiento de los documentos de gestión de parte de los integrantes de la comunidad educativa.</p>	<p>Poca difusión en la comunidad educativa de los Instrumentos de gestión y administración en educación.</p>	<p>Desconocimiento de documentos que favorecen a una buena gestión educativa.</p>

	<p>Resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos sistemas de gestión y administración educativa.</p>	<p>Dificultades en la aplicación de nuevos modelos y reformas que eleven la calidad educativa de la institución.</p>
	<p>Desconocimiento del carisma institucional por parte de los padres de familia y representantes.</p>	<p>Falta de formación espiritual por parte de los padres de familia, lo que repercute en la educación en valores cristianos de los niños.</p> <p>Práctica de antivalores por parte de algunos estudiantes dentro de la institución lo que genera problemas disciplinarios.</p>
<p>Problema 3.</p> <p>No existe un liderazgo de comunicación efectiva en la toma de decisiones en la comunidad educativa.</p>	<p>Falta de comunicación y diálogo entre los que integran la comunidad educativa en cuanto a la toma de decisiones.</p>	<p>Realización inadecuada de actividades programadas por la institución.</p>
	<p>Escasa comunicación entre los integrantes del Comité Central de Padres de familia en la organización de actividades programadas en beneficio de la institución</p>	<p>Cumplimiento parcial de las actividades programadas por parte de los padres de familia.</p> <p>Escasa participación de los padres de familia en beneficio de los estudiantes e institución.</p>

<p>Problema 4</p> <p>Se evidencia que existe un clima institucional no favorable, por la llegada de algunos docentes a la institución y no comparten carisma institucional.</p>	<p>Padres de Familia, tutores y apoderados no asumen responsablemente su rol formativo y no se preocupan de la coeducación de sus hijos o representados.</p> <p>Pocos estudiantes ponen empeño y dedicación al trabajo con métodos activos.</p> <p>Grupo minoritario de docentes desmotivados en participar en las diversas comisiones de gestión.</p> <p>Algunos docentes no se identifican con el carisma institucional.</p>	<p>Ausentismo de padres de familia y representantes en la formación de los estudiantes, se delega responsabilidades solo a docentes de la institución.</p> <p>Rendimiento académico poco óptimo de los estudiantes.</p> <p>Docentes poco comprometidos en el desarrollo de actividades programadas en la institución las mismas que son asumidas por obligación y no por motivación para alcanzar un fin común.</p>
--	--	---

Se evidencia en esta matriz cuatro aspectos importantes que deben ser tomados en cuenta para la realización de una reingeniería de procesos; entre los aspectos destacan la capacitación docente, comunicación efectiva –afectiva entre todos los integrantes de la comunidad educativa y liderazgo en la toma de decisiones, ante tal situación los directivos del plantel buscan mejorar estos aspectos y brindar una educación de calidad , basados siempre en fortalecer también la formación espiritual de todos sus integrantes.

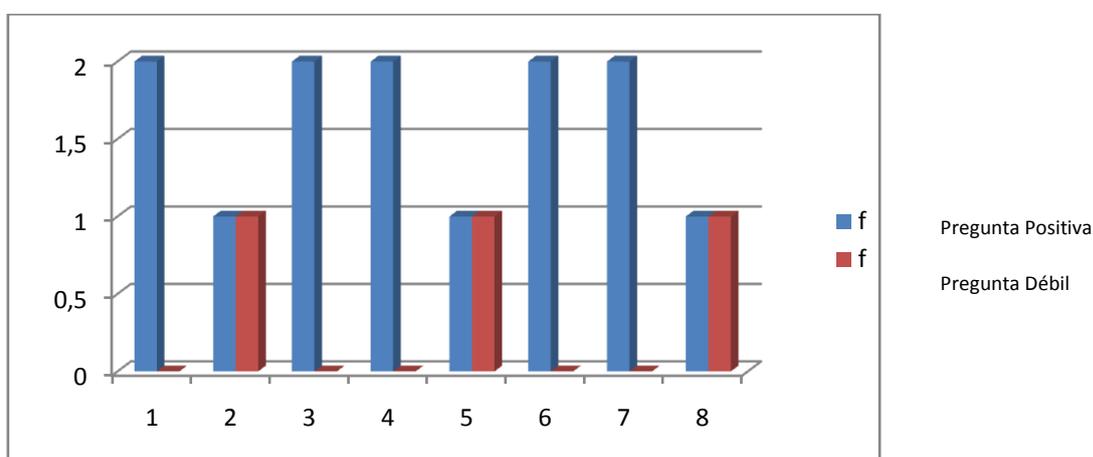
Tabla 1

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

4.2.1. De los Directivos

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

GRÁFICO:



INTERPRETACIÓN:

En relación a la tabla 1 de las encuestas y entrevistas a los directivos, la pregunta positiva 13 declaran estar totalmente de acuerdo que la comunicación dentro de la escuela es efectiva ya que se imparte valores institucionales que busca el desarrollo del centro educativo, mientras que la pregunta débil contestan 3.

Se puede evidenciar con claridad que existe un alto porcentaje de opiniones positivas que indican cumple con ciertas normas como un nuevo método gerencial un manual estratégico para optimizar el código de ética haciendo que la información sea procesada satisfactoriamente por todos los miembros de la Institución.

Tabla 2.

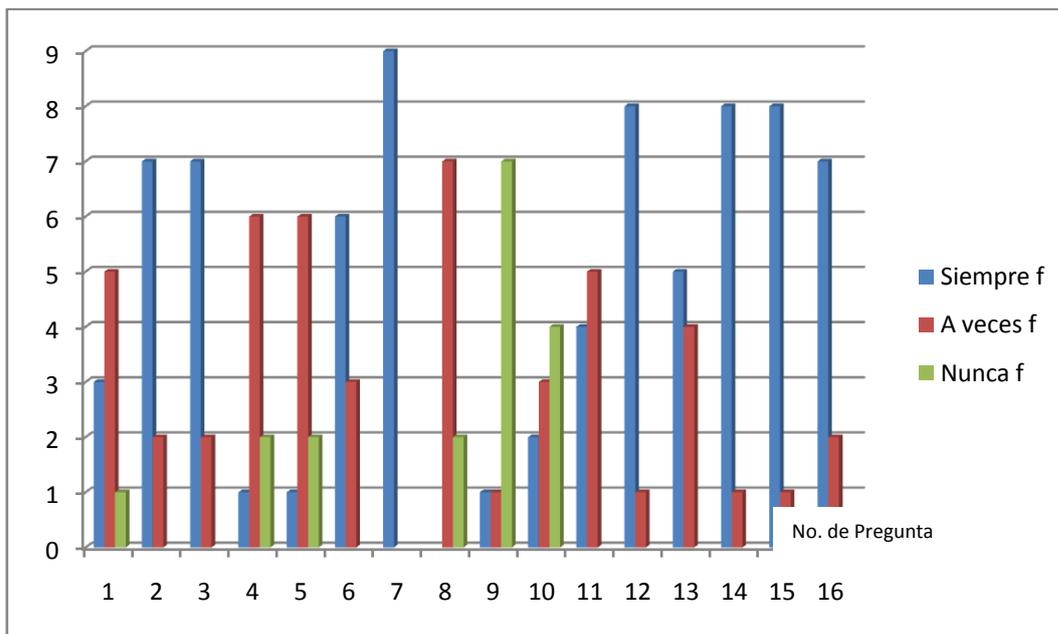
4.2.2. Resultado de la encuesta de los Profesores

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.	3	33.3	5	55.6	1	11.1
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	7	77.8	2	22.2		
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	7	77.8	2	22.2		
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 –	1	11.1	6	66.7	2	22.2

asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5. Resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	11.1	6	66	2	2.22
6. Trabajo en equipo, para la toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	6	66.7	3	33.3		
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	9	100				
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			7	77.8	2	22.2
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros.	1	11.1	1	11.1	7	77.8
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	22.2	3	33.3	4	44.4
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	44.4	5	55.6		
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	8	88.9	1	11.1		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	5	55.6	4	44.4		
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa.	8	88.9	1	11.1		

15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	88.9	1	11.1		
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	77.8	2	22.2		

GRÁFICO:



INTERPRETACIÓN:

En la tabla 2, las respuestas reflejadas de la encuesta de profesores con 77 prevalece la frecuencia siempre estar de acuerdo en realizar la contribución de los docentes en el desarrollo de las diferentes acciones y el a veces con una frecuencia de 42 y la frecuencia 18 opinan nunca. La muestra docente afirma estar totalmente de acuerdo en que los directivos resaltan su liderazgo con la ejecución de diligencias, y solo un pequeño grupo manifiesta que su ayuda es indiferente ante sus gerentes. En este sentido se puede notar la diferencia de opiniones emitidas por las muestras docentes, ya que un importante porcentaje de esta última considera que la gerencia debe destacar la contribución de ellos en el cumplimiento de las diferentes actividades. En consecuencia es muy significativo que los directivos consideren el esfuerzo y participación de sus colaboradores empleando un manual estratégico que les permita optimizar su código de ética de condición igualitaria para

todos y todas, de manera que no exista la exclusión o preferencia todo lo contrario que se vea la honestidad y justicia.

En resumen se requiere convencer más al docente sobre la disposición de aceptación que debe asumir ante los retos planteados por la organización, solicitando más compromiso hacia su ética y perfil de profesión que desempeña. Así pues se requiere que los directivos dispongan de un manual estratégico que les guíe en la implementación de su código de ética.

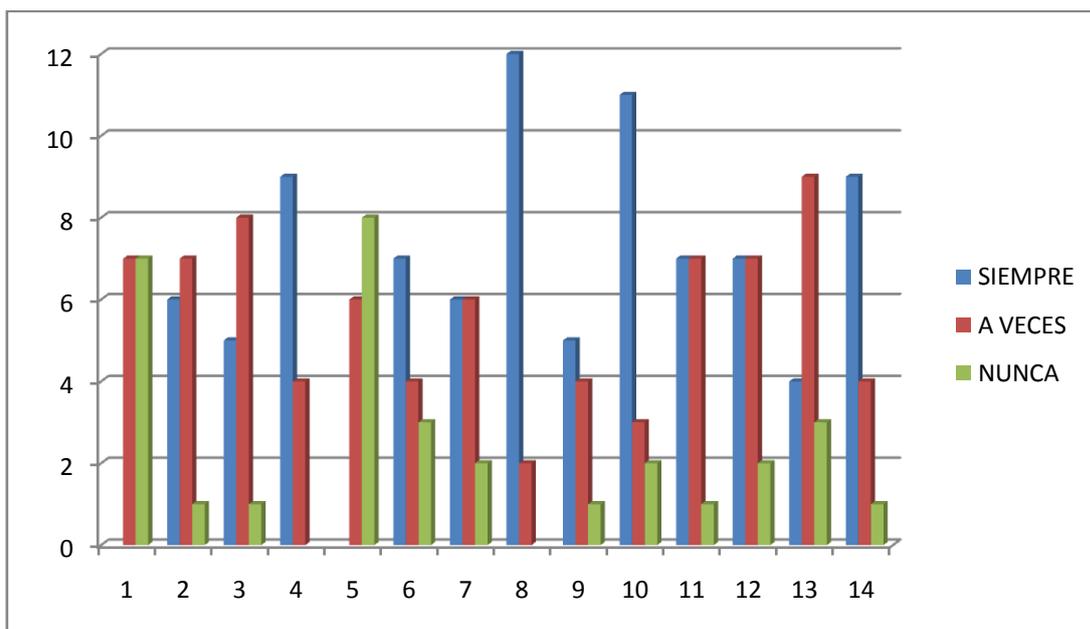
Tabla 3.

4.2.3. Resultado de la encuesta a Estudiantes.

	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1.El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes			7	50	7	50
2. Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes.	6	42.2	7	50	1	7.1
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	5	35.7	8	57.1	1	7.1
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	9	71.4	4	28.6		
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.			6	42.9	8	57.1
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	50	4	28.6	3	21.4
7. En profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	42.8	6	42.8	2	14.3

8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	12	85.7	2	14.9		
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	35.7	4	28.6	1	7.1
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	11	78.11	3	21.4	2	14.8
11. Es el profesor quien decide qué se hace en la clase.	7	50	7	50	1	7.1
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	50	7	50	2	14.3
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	4	28.6	9	71.4	3	21.4
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	9	71.4	4	28.6	1	7.1

GRÁFICO:



INTERPRETACIÓN:

Respecto a la tabla 3 de la encuesta a los estudiantes la frecuencia siempre da como resultado 86 a veces 85 y nunca 32 se refiere al Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes .En este Ítem está muy notorio que los directivos no suelen escuchar a sus docentes y estudiantes antes de tomar una decisión. Casi en todos los ítems las respuestas es dividida mitad por mitad.

De manera que la muestra docente y estudiantes es la más afectada en esta parte, en referencia a sus respuestas se puede deducir que no existe el liderazgo orientado a la realización de tareas, como producto de que la gerencia es de tipo lineal y no horizontal. Cuando ocurre se debe principalmente a la falta de identidad, es decir de valores que definan la organización en la cual todos se vean en la obligación de practicarla como símbolo de humanismo y moralidad. Para ello se amerita la creación del Código de Ética institucional, donde se inserten los valores más importantes para el desarrollo de la organización.

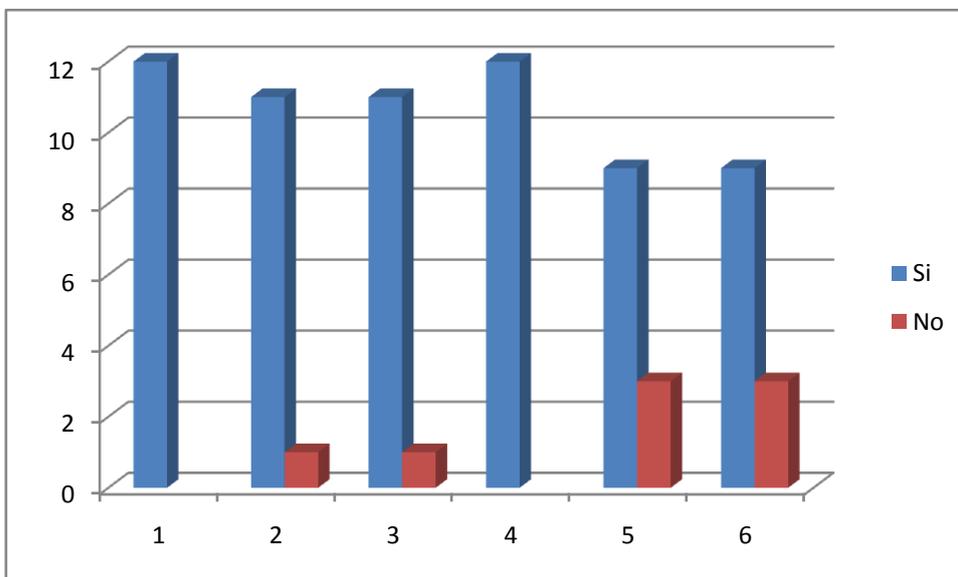
Tabla 4

4.2.4. Resultado de la encuesta a Padres de Familia

Orden	Aspectos	Si		No	
		f	%	f	%
1	Considera usted que son escuchados por la dirección del establecimiento	12	100		
2	Son considerados para tomar decisiones como padres de familia	11	91.7	1	8.3
3	Considera que sus hijos son escuchados por las autoridades, profesores, personal administrativo y de servicio.	11	91.7	1	8.3
4	Los valores que enseñan en el centro educativo, para Ud. Son los necesarios para la vida.	12	100		
5	Usted considera que hay liderazgo de las autoridades, para ver un cambio en el aspecto educativo, organizativo y de actualización docente.	9	75	3	25

6	La comunicación del establecimiento, es oportuna y clara.	9	75	3	25
7	En el caso de que le pidan a usted una opinión de cambio para el establecimiento, cuáles serían estos cambios				
	Administrativos	2	11.8		
	Enseñanza – aprendizaje.	2	11.8		
	Tecnológicos	9	52.9		
	Deportivos	1	5.9		
	Estructurales	3	17.6		

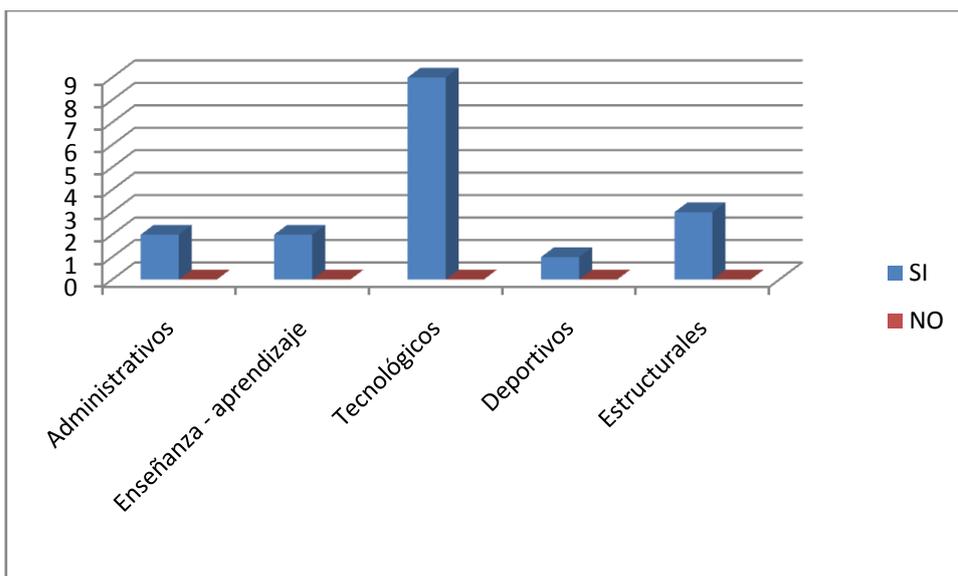
GRÁFICO:



Pregunta 7.

	SI	NO
Administrativos	2	0
Enseñanza - aprendizaje	2	0
Tecnológicos	9	0
Deportivos	1	0
Estructurales	3	0

GRÁFICO:



INTERPRETACIÓN:

En la tabla 4 respuestas de Padres de Familia, la frecuencia si es de 88, la frecuencia no es 8. Se puede apreciar que los directivos manifiestan estar totalmente de acuerdo en que contribuyen en la solución de problemas a los padres de familia. En cuanto a los padres de familia están totalmente de acuerdo con los valores y comunicación que ofrece el establecimiento. Es importante que los miembros de la organización entiendan que su participación es vital para el funcionamiento de la misma y que su ausencia genera más debilidades a la corporación. Por ello es necesario identificar los valores promotores y vanguardistas de la institución, a través de la creación y aplicación del código de ética.

Ahora bien por parte de los directivos y docentes en querer fomentar los valores a través de la integración de los mismos en su planificación. Pero es necesario que primero lo internalicen individualmente, para que lo practiquen a diario y sean modelos a seguir no solo dentro de la institución sino fuera de ella creando sus propias normas morales.

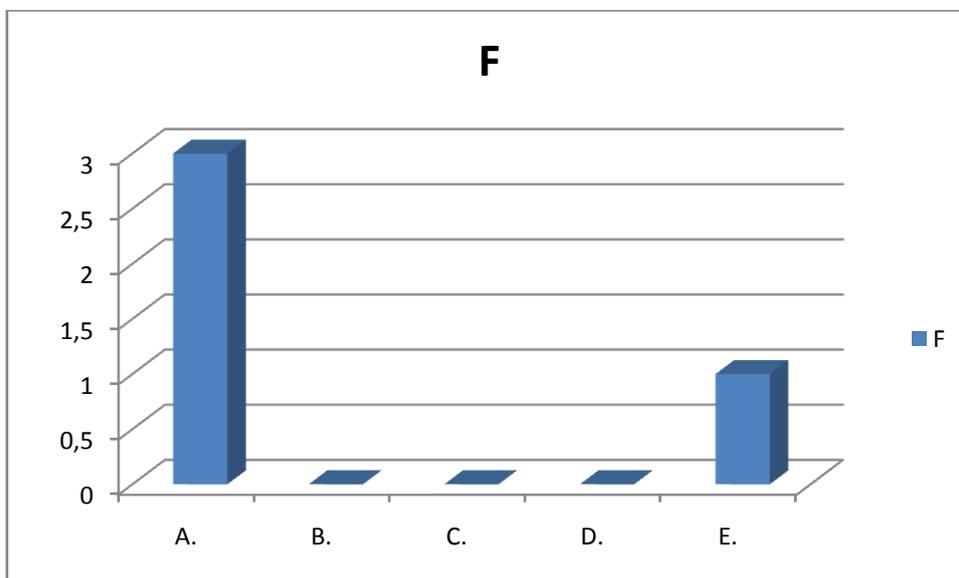
En la pregunta 7 los resultados en caso de pedir al establecimiento cambio, 9 opinan cambio en Tecnología, 3 en Estructurales, en Administración y Enseñanza 2.

Tabla 5.

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.	3	75
b. Coordinadores de área.	0	0
c. Por grupos de trabajo.	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan.	1	25

GRÁFICO:



INTERPRETACIÓN:

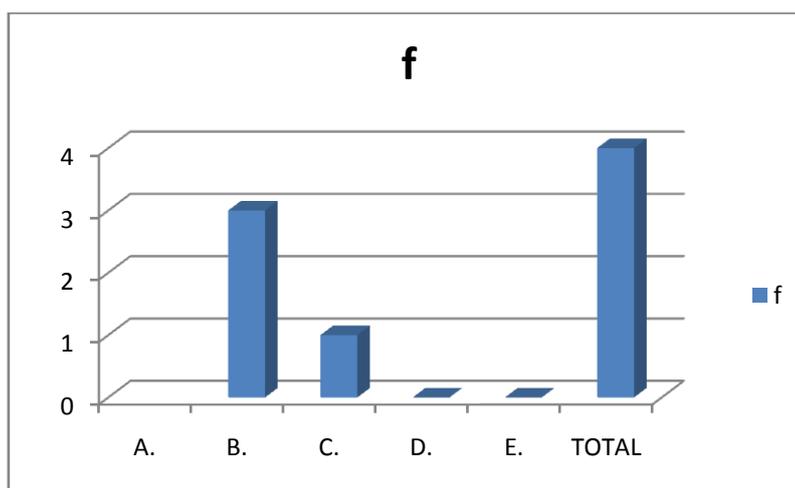
La organización que rige dentro del contexto educativo 3 es halagadora, el director organiza bien sus actividades, 1 que no contesta a ninguna pregunta.

Tabla 6.

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución.		
b. Los resultados obtenidos en la institución.	3	75
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	1	25
d. Otros.	0	0
e. No contestan.	0	0

GRÁFICO:



INTERPRETACIÓN:

La tabla6 arroja comoconsecuencia que los resultados obtenidos en la Institución, los porcentajes son significativos, mientras que un 1 opinan sobre el valor y tiempo empleado en la Institución, hace falta mayor compromiso para desempeñarse.

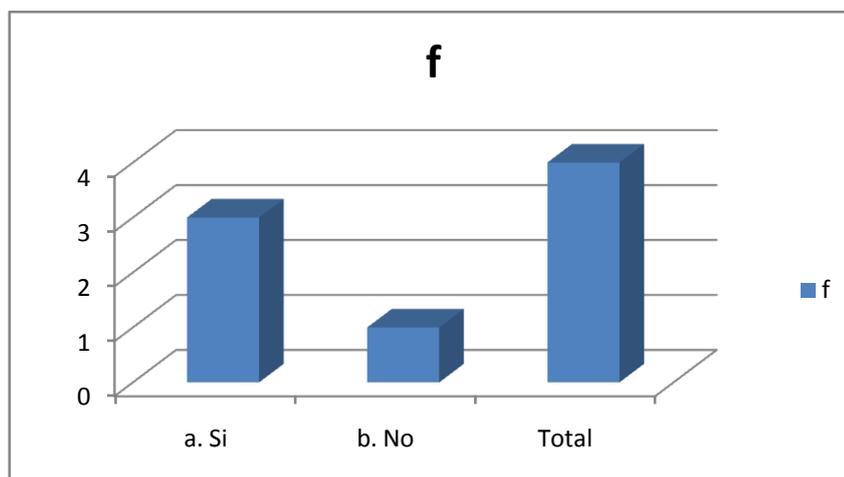
Es importante la organización que desarrollan los gerentes, ya que le resulta una herramienta para poder influir en los demás convenciendo a sus colaboradores de ser partícipe de su corresponsabilidad como actor social dentro de la comunidad y de su labor como docente. Motivado a ello es imprescindible concienciar acerca del cambio y su aceptación interpersonal, es decir de adentro hacia fuera.

Tabla 7.

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	3	75
b. No	1	25
Total	4	100

GRÁFICO:



INTERPRETACIÓN:

La investigación en esta tabla aborda las actividades que inciden en las tareas, arrojando una respuesta variada, todas las respuestas SI 3 No 1.

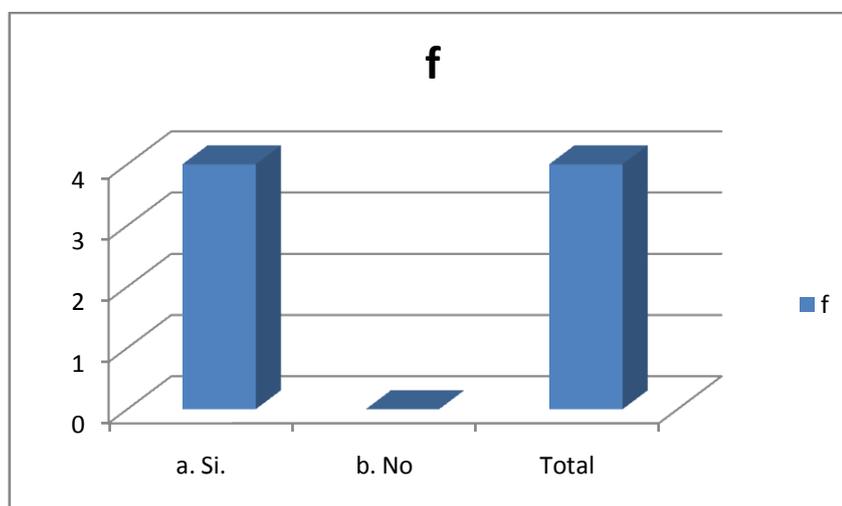
De acuerdo a estos datos la institución debe contar con un manual de normas en función de lograr objetivos comunes, ya que de esta manera todos tendrán la misma visión y misión, de lo contrario cada quien actúa por su lado sin un norte. Como consecuencia resulta necesaria la implementación del código de convivencia el cual determinará los valores, visión y misión de la institución, estableciendo sus normativas dirigidas hacia el logro de metas comunes

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si.	4	100
b. No	0	0
Total	4	100

GRÁFICOS:



INTERPRETACIÓN:

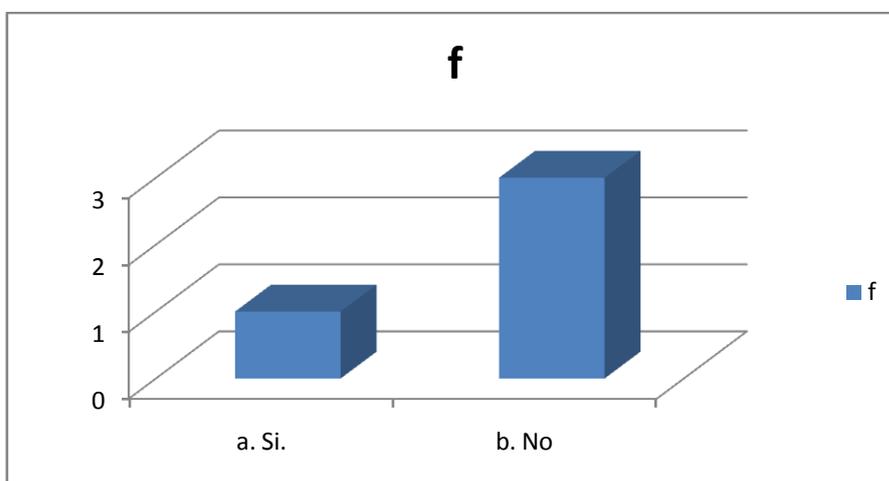
Los resultados de la tabla 8 el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones. Reflejan una frecuencia si 4el respeto en la toma de decisiones lo que indica que es un dato muy beneficioso para el Plantel.

Tabla 9

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si.	1	25
b. No	3	75
Total	4	100

GRÁFICOS:



INTERPRETACIÓN:

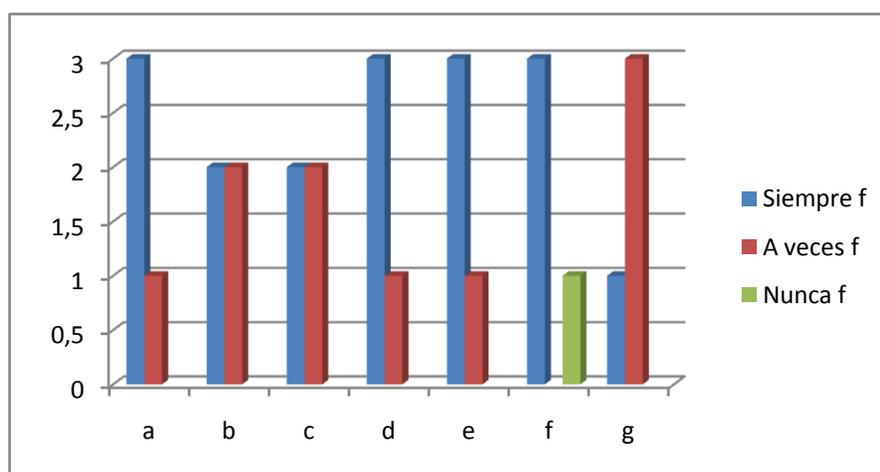
La tabla 9 respecto a delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Se puede apreciar que la delegación de la toma de decisiones, los resultados no son significativos, la frecuencia si dice 1 mientras que la no muestra 3, en este sentido falta una participacion mas activa de parte de la dirección en delegar a sus colaboradores para resolver conflictos, es considerable el porcentaje involucrado en la toma de decisiones.

Tabla 10.

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	75	1	25		
b	El desarrollo profesional de los docentes	2	50	2	50		
c	La capacitación continua de los docentes	2	50	2	50		
d	Trabajo en equipo.	3	75	1	25		
e	Vivencia de los valores institucionales y profesionales.	3	75	1	25		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	3	75			1	25
g	Delegación de la autoridad a los grupos de decisión.	1	25	3	75		



INTERPRETACIÓN:

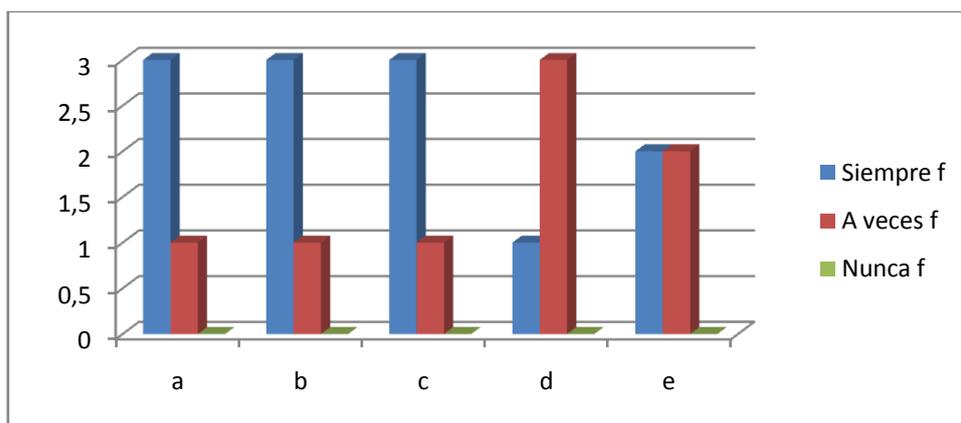
En la presente tabla No 10 podemos observar que en la frecuencia siempre 17 cree que la escuela está cumpliendo con una excelencia académica, trabajo en equipo, vivencia en valores, participación de Padres de Familia de ser apoyo para sus hijos en forma ocasional, pero podemos apreciar también que a veces da una frecuencia de 10 y con una frecuencia de nunca 1, hay capacitación docente, dicen que la delegación de la autoridad a los grupos de decisión es muy poco.

Tabla 11

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	3	75	1	25		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	3	75	1	25		
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	75	1	25		
d	Se desarrollan con estudios de gerencia.	1	25	3	75		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	2	50	2	50		

GRÁFICO:



INTERPRETACIÓN:

La tabla 11 sobre habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

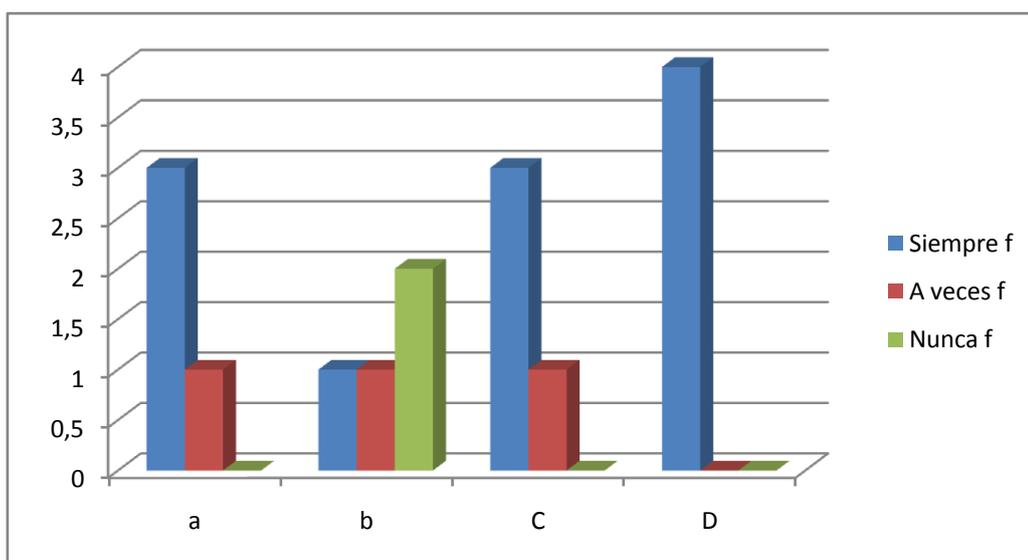
Como podemos apreciar siempre predomina con el porcentaje más alto la frecuencia 12 lo hacen siempre y 8 a veces, nunca se desarrollan por medio de estudios de gerencia y capacitación, se puede decir que tiene habilidades de liderazgo, su meta de ayudar a sus estudiantes en casa e informando a los padres sobre las ayudas que ellos pueden dar para un mejor desempeño Docente.

Tabla 12

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESOS 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.	3	75	1	25		
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	25	1	25	2	50
C	La mejora de los mecanismos de control.	3	75	1	25		
D	La existencia de ambientes cordiales de control.	4	100				

GRÁFICO:



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la tabla 12 con respecto a la promoción para mejorar el desempeño y progresos de la institución escolar.

Las opiniones más consideradas son en la forma de desempeño siempre con una frecuencia de 11 a veces 3 nunca 2 , la escuela no siempre les involucra para tomar decisiones que tiene que ver con el mejoramiento de los programas escolares, en fomentar un enlace entre las familias.

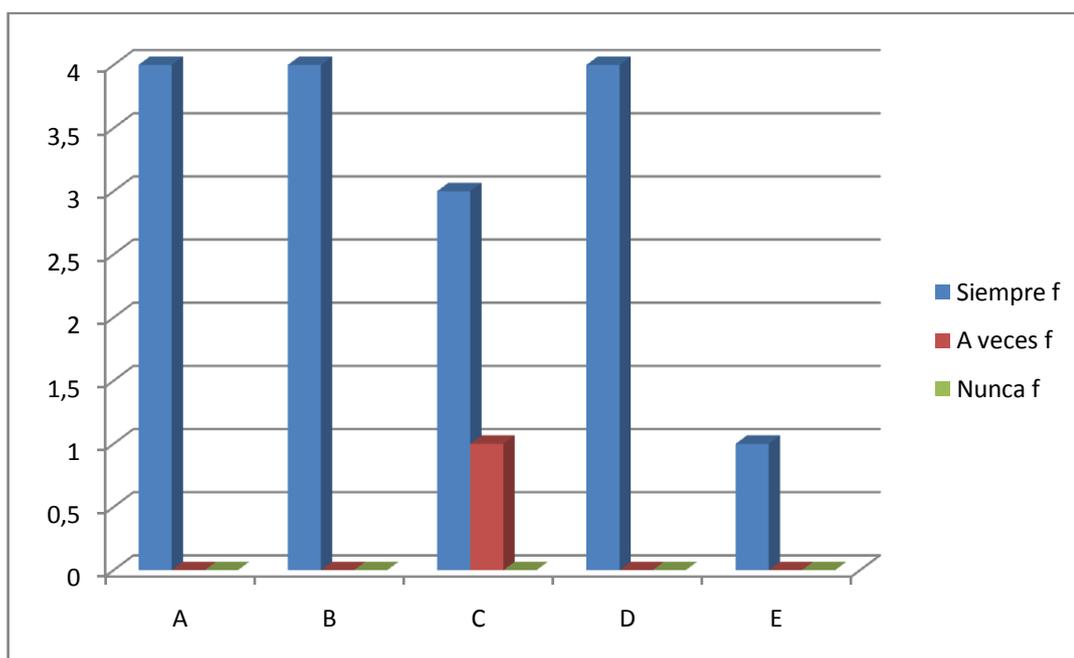
Es muy necesaria la participación de la familia en la institución puesto que es el eje principal para la formación de los hijos, se debe tener reuniones frecuentes de tipo formativas, convivencias, encuentros.

Tabla 13.

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director/a), Consejo escolar, Consejo académico etc.	4	100				
B	De gestión (secretaria, sub director, comisión económica etc.)	4	100				
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinadores etc.)	3	75	1	25		
D	Técnica (departamentos, equipos docentes etc.)	4	100				
E	Otros (¿Cuáles?)	1	25				

GRÁFICO:



INTERPRETACIÓN:

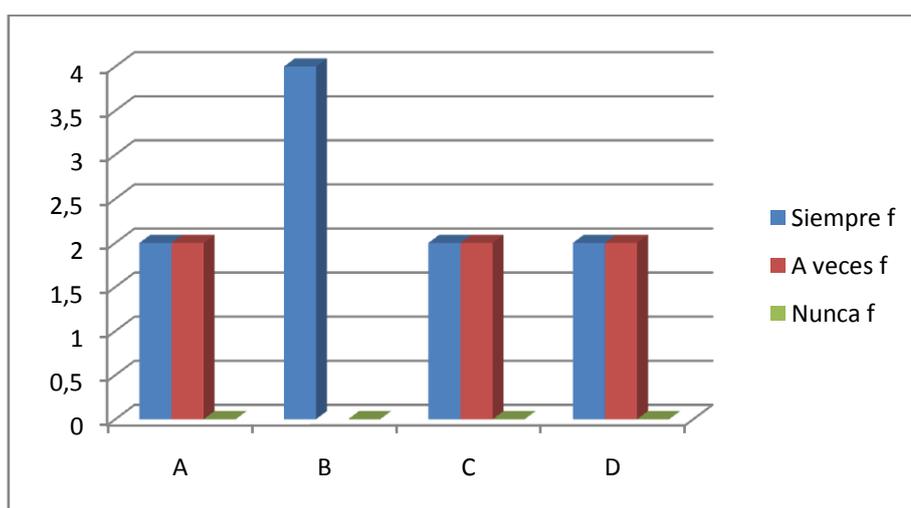
La tabla 13 en cuanto a la labor de los organismos que integran la institución es muy importante, cumplen siempre frecuencia 16 con sus obligaciones apenas 1 es a veces. En el campo educativo se debe trabajar con más ahínco.

Tabla 14.

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.	2	50	2	50		
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	100				
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	50	2	50		
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	2	50	2	50		

GRÁFICOS:



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la tabla 14 actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores. Podemos observar que 10 es la frecuencia, siempre hay buena disposición de trabajo en equipo y 6 a veces.

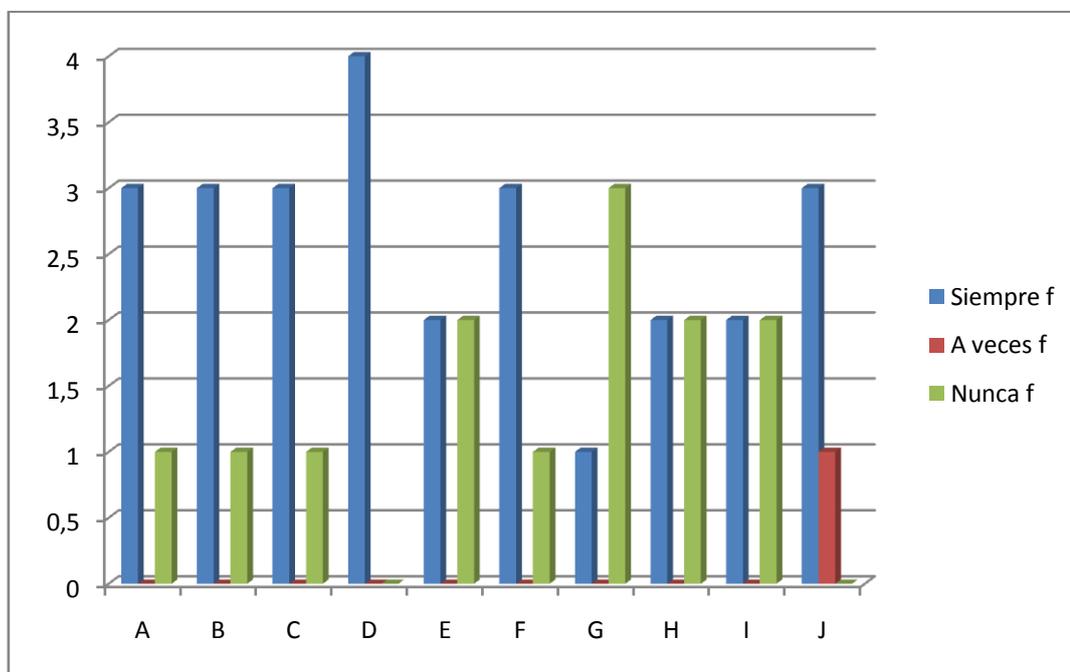
Tabla 15

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES.

Orden	Los departamentos se encargan de:	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	75			1	25
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referentes a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3	75			1	25
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	75			1	25
D	Mantener actualizada la metodología.	4	100				
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	50			2	50
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detención de problemas de aprendizaje.	3	75			1	25
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	1	25			3	75

H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	2	50			2	50
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	50			2	50
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	3	75	1	25		

GRÁFICOS:



INTERPRETACIÓN:

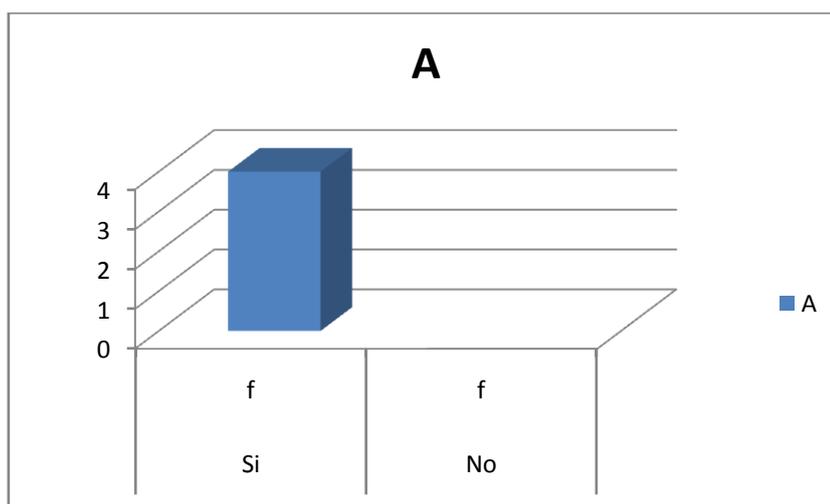
En la tabla 15 los resultados de los departamentos didácticos se encuentran dentro de un parámetro bueno, está en una frecuencia de 24 siempre 13 a veces y 1 se manifiestan con el parámetro nunca el mismo que nos indica que se debe superar para que los departamentos sean más eficaces y obtener un buen resultado al respecto.

Tabla 16.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico.	4	100		

GRÁFICOS:



INTERPRETACIÓN:

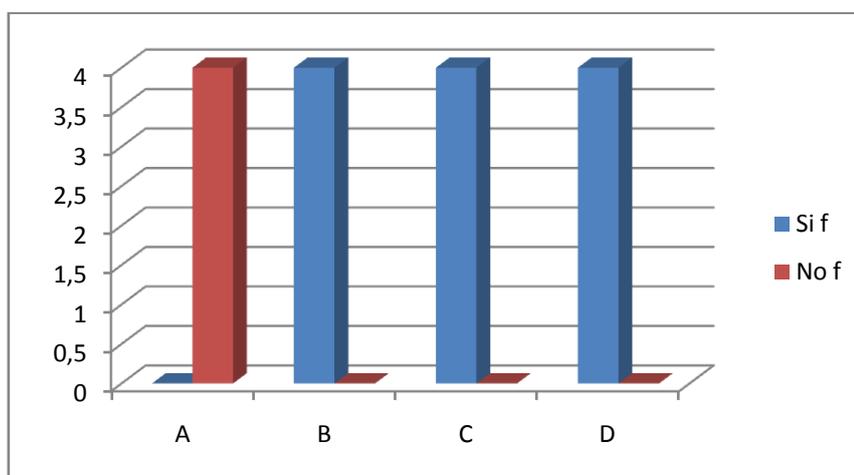
En la tabla 16 la gestión pedagógica en el centro educativo es excelente con una frecuencia 4 fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones adecuadas.

Tabla 17

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.			4	100
B	Plan estratégico.	4	100		
C	Plan operativo anual.	4	100		
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	4	100		

GRÁFICO:



INTERPRETACIÓN:

En la tabla 17 respecto al material de planificación los encuestados contestan si 12 y la frecuencia no 4 en el ítem sobre reingeniería de procesos.

5. DISCUSIÓN.

Iniciaremos nuestra discusión entendiendo que todas las organizaciones son sociales, dado que su origen y sentido tan solo se encuentra en lo social, y con el tiempo y de acuerdo a su función adquieren una denominación específica de acuerdo a la tarea social que asumen. Así hablamos de organizaciones políticas, culturales, económicas, educativas, etc.

Las instituciones educativas son una construcción social y están encaminadas a brindar un servicio de calidad a los ciudadanos que habitan en un espacio geográfico determinado. Una institución educativa es una realidad concreta, integrada por una comunidad conformada por directivos, docentes, padres de familia, personal de apoyo y estudiantes, así toda acción debe efectuarse desde la consideración de la intervención interna y externa de estas personas.

Con la finalidad de mejorar la Calidad educativa de nuestra institución se realizó una investigación con respecto a la situación educativa en la que se encuentra ,para ello la utilización de encuestas y entrevistas realizadas a los integrantes del centro evidencio en el análisis, que el servicio educativo brindado se considera bueno dentro de las posibilidades físicas y materiales con las que cuenta la escuela; existiendo debilidades que serán expuestas más adelante y las mismas que deberán ser corregidas mediante la utilización de un Plan estratégico liderado por la dirección de la escuela.

Se ha considerado fundamental el análisis de varios aspectos e indicadores que proyecten la realidad educativa de la escuela de tal manera se ha tomado como referencia las respuestas, opiniones y reflexiones de los cuatro entes importantes de todo proceso educativo y formativo; luego de la tabulación de los datos se destacan tres problemas fundamentales existentes y que deberán ser trabajados desde la gerencia educativa ,la investigación ha expuesto también una fortaleza en cuanto los directivos de la escuela que son considerados en un aspecto como líderes democráticos en función de la planificación, organización y administración del Centro educativo; no así, en la parte de retroalimentación de la comunicación entre los que integran la escuela, debiéndose establecer un Plan estratégico que conlleve a mejorar una comunicación interactuada entre estas personas involucradas en el proceso mismo de aprendizaje buscando siempre resultados académicos de excelencia y calidad.

Primero, la dirección debe estar ordenada en forma horizontal con respecto a la toma de decisiones y solución de problemas.

Segundo, la capacitación debe ser una constante en los Maestros ya que, maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia la misma que debe estar acorde a los nuevos cambios de la sociedad y debe ir a la par del desarrollo ocupacional, laboral, pedagógico y tecnológico a través del conocimiento y manejo de las Tics.

Tercero, el espacio que se debe dar a los estudiantes y padres de familia debe ser importantes ya que no solo son para los aportes económicos, ni para fiestas sino que se deben integrar, no necesariamente en la toma de decisiones, pero si en lo fundamental saber ser parte comunidad educativa y cooperadores en la formación de sus representados.

En la parte de la comunicación se la debe organizar de mejor manera para que la difusión de ideas y propuestas sean llevadas de forma que todos los integrantes sepan de primera mano las mismas indicaciones, para poder llegar a mejores resultados, en lo académico que es lo fundamental y debe ser la misión de la comunidad.

La participación de los padres de familia que por la situación económica actual no intervienen de manera decidida en la educación y formación de sus hijos, nos dejan un gran dilema que es el de que la educación de los alumnos, es ejercida solo por los docentes, esto lo realizan en el plantel; pero, la ayuda extendida para la confirmación y apropiación de los contenidos no se lleva a cabo de una manera efectiva.

Es indispensable que los discentes de la escuela puedan acceder a las nuevas tecnologías y por lo tanto a un principio básico del pensamiento crítico que es la investigación dirigida, la exposición de sus trabajos y por sobre todo a la estructuración de ensayos sobre lo investigado.

También se encuentra una falencia entre los docentes, que va desde que no puede ser parte de la alta dirigencia y que tampoco se realiza una adecuada capacitación y actualización pedagógica.

Los/as alumnos/as no tiene un buen desempeño especialmente en la parte del razonamiento y de la argumentación, por lo que no se pueden defender de los problemas de la vida cotidiana aspecto que esta evidenciado en la Tabla N°3 ya que los trabajos de investigación no se los realiza con plena conciencia de su trascendencia en el proceso educativo por parte de los estudiantes y representantes.

El desafío educativo implica desarrollar la capacidad de construir una identidad individual y social desde el conocimiento pleno de nuestra misión y visión institucional y de un promover el liderazgo en los diferentes estamentos de la educación del Plantel.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Luego de una revisión y análisis de la investigación realizada y de sus respectivos cuadros estadísticos se pueden extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones de carácter general, útiles para su aplicación en la Escuela “Santa Mariana de Jesús” Centro:

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none">• Entre los resultados de la investigación valorados positivamente se destaca el liderazgo comunicativo de los directivos con respecto a los padres de familia.• La muestra docente afirma estar de acuerdo en que los directivos resaltan su liderazgo con la ejecución de diligencias, mostrándose un grupo minoritario, que opina que los directivos deben considerar el esfuerzo y participación de sus colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">• Se considera necesario continuar con el manejo de este sistema de liderazgo comunicativo entre padres de familia y directivos, de tal manera que este punto se convierta en una fortaleza para implementar mejoras en la institución. Ante ello es preciso la participación de la familia en la institución puesto que es el eje principal para la formación de los hijos, se debe tener reuniones frecuentes de tipo formativas, convivencias, encuentros para el intercambio de criterios.• La existencia de una predisposición positiva hacia la realización de actividades por parte de los colaboradores de la institución es otra de las fortalezas con las que cuenta, por lo que se necesita fomentar un sistema de estímulos que mantenga motivado al grupo y no solo actuar bajo sanciones.

<ul style="list-style-type: none"> • Falta una participación más activa de parte de la dirección, en delegar a sus colaboradores funciones que permitan la toma de decisiones en la resolución de conflicto que se dan en la institución. • La tabla N° 6 evidencia que los docentes y estudiantes refieren no ser escuchados y tomados en cuenta para la toma de decisiones por parte de la dirección, situación que se analiza ya que la mayoría de ítems de la encuesta tienen respuestas divididas mitad por mitad. • Las tareas desempeñadas por los docentes de la institución se cumplen de manera positiva y de acuerdo al manual de normas y en un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones para la realización de eventos y actividades planificadas por las comisiones. • Los resultados revelan también una falta de promoción por parte de los directivos de capacitación docente aspecto relacionado directamente con el desempeño y progresos de la institución escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante la distribución de responsabilidades de liderazgo dentro de la escuela de manera que otras personas puedan garantizar la continuidad de actividades en caso de no estar presente el líder principal. • Importante que el docente se base en el compromiso, y no en el mero cumplimiento de los estándares establecidos por la institución hay que lograr en ellos grados de participación eficiente y en equipo con una buena comunicación. • Desarrollar procesos más informales de distribuir el liderazgo, basados en el conocimiento especializado más que en el puesto, al formar grupos ad hoc tomando en cuenta los desafíos o necesidades contextuales de la institución. • Se hace necesario garantizar al personal docente cursos de capacitación que promuevan el desarrollo de un ambiente laboral con buenas relaciones interpersonales y de una comunicación afectiva y efectiva.
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos son referencias para corregir errores e implementar mejoras para alcanzar niveles óptimos en la calidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a los docentes criterios de desempeño en el establecimiento de una dirección estratégica conlleva a incrementar su capacidad para desarrollar planes, metas objetivos escolares ajustadas a estándares de calidad. • Importante implementar la cultura de la investigación a través de la creación de proyectos cortos que deberán ser ejecutados por cada integrante de la comunidad educativa durante el año lectivo.
--	---

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. TITULO. PROYECTO INTEGRADOR EN LIDERAZGO Y VALORES PARA EL MEJORAMIENTO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DEL CENTRO EDUCATIVO “SANTA MARIANA DE JESÚS”

La propuesta de "Mejora de la escuela" "Santa Mariana de Jesús" pretende capacitar organizativamente al propio Centro para resolver de forma relativamente autónoma sus problemas.

“De este modo se trata, en un enfoque más amplio de la calidad educativa, de generar condiciones internas de los centros que promuevan el propio desarrollo de la organización”

"Un esfuerzo sistemático y sostenido dirigido al cambio en las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internamente relacionadas en una o más escuelas, con el propósito de lograr más eficazmente las metas educativas.

Todo proceso de cambio orientado a la mejora tiene, entonces, un componente personal e institucional. La práctica docente en el aula, para no quedar recluida individualmente.

Una de las demandas más requeridas en los últimos años en educación, es la preocupación por mejorar los resultados educativos. Dicha preocupación se observa específicamente en la Escuela "Santa Mariana de Jesús" la cual requiere de la gestión escolar del director y su liderazgo pedagógico; "Para asegurar que la escuela cumpla su misión, se requiere que el director ejerza un liderazgo académico efectivo. En un proceso de mejoramiento de la calidad, el papel del director es fundamental. La calidad educativa requiere un nuevo tipo de director con competencias sobre gestión escolar y un liderazgo efectivo; competencias que como directivo demanda su función, ya que en un proceso de mejoramiento de la calidad educativa, el papel del director es fundamental.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas en educación básica, no se ha logrado una educación de calidad y esto tiene que ver directamente con la gestión y liderazgo que lleva a cabo la directora en su escuela. Para lograr lo anterior, es determinante darle la importancia que requiere la profesionalización y actualización de los directivos escolares, sobre todo en gestión escolar y liderazgo.

En términos generales, la gestión escolar en la escuela, presenta deficiencias debido principalmente a que no existe una formación para directivos y mucho menos una profesionalización previa para ejercer la función como tal, además se carece de iniciativa propia para actualizarse. El directivo, al inicio de su nombramiento realiza su función normalmente sin bases teóricas sobre gestión escolar, por lo que es necesaria dicha formación y profesionalización. Por otro lado la relación sindicato – burocracia da como resultado una organización escolar totalmente administrativa y ajena a lo pedagógico.

Como se observa en lo descrito anteriormente, los conflictos que se presentan en la escuela, denotan en muchos de los casos, desconocimiento teórico de la gestión escolar y falta de liderazgo; por lo que este trabajo, tiene la finalidad de dar una “propuesta de mejora de la gestión escolar de los directores de educación básica a través de un programa de profesionalización en gestión escolar y liderazgo” para mejorar los procesos educativos, para darle el impulso y la relevancia que requiere lo pedagógico. La importancia de que el directivo se profesionalice y actualice permanentemente, se debe a que la dirección de una organización, es el elemento clave para promover o impedir cambios en dichas organizaciones, ya que la dirección escolar “es la relación en la cual el director influye en los demás para corregir lo que él desea por verdadera voluntad de quienes reciben las indicaciones o disposiciones y en este sentido es que cobra importancia el “liderazgo” del director, ya que cuando éste logra que el grupo se identifique y que se acepte mutuamente, estamos hablando de un líder efectivo.

El rol del director como líder es de suma importancia para dar sustento al logro de resultados en base a su profesionalismo y entusiasmo para promoverlo, y de esta forma, el docente logre asimilar y llevar a cabo el cambio innovador. El director tiene la obligación y la misión de llevar a sus colaboradores al límite superior de sus posibilidades. Esto es posible si cada director trata de hacer de sus colaboradores futuros directores.

Su papel de líder en todos los ámbitos escolares con el objetivo de propiciar las condiciones necesarias para mejorar la calidad educativa; para lograrlo debe considerar los conocimientos teóricos de la gestión escolar y la aplicación de estos (que incluye aspectos sobre las organizaciones, la administración, el liderazgo, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, así como de las

competencias que demanda la escuela y sociedad del siglo XXI, y con dichas competencias poder lograr:

- Cambiar el paradigma de la administración escolar por el de gestión escolar.
- Construir una nueva cultura organizativa de acuerdo al Programa de

Formación Continua de Maestros en Servicio.

Se produce la integración de los conocimientos, habilidades y actitudes que dotan a los estudiantes de herramientas para desarrollarse en este mundo complejo.

- Se desarrolla un aprendizaje contextualizado y significativo.
- Permite la autoevaluación y la coevaluación.

ETAPAS DE DESARROLLO DEL PROYECTO INTEGRADOR.

- Planeación
- Análisis
- Diseño
- Construcción
- Implantación
- Mantenimiento

PLANEACIÓN: La planeación educativa se encarga de especificar los fines, objetivos y metas de la educación. Gracias a este tipo de planeación, es posible definir qué hacer y con qué recursos y estrategias.

ANÁLISIS Interno: Consiste en conocer a fondo a la institución educativa que diseñará el Plan de Estudios.

Análisis Externo: Consiste en detectar el contexto en el cual se encuentra la institución educativa.

DISEÑO: Es la disciplina del diseño instruccional interesada en prescribir métodos óptimos de instrucción, al crear cambios deseados en los conocimientos y habilidades del estudiante.

CONSTRUCCIÓN: construcción de un nuevo sentido común, basado en la centralidad del ser humano y la naturaleza requiere de procesos de socialización de

prácticas y valores culturales, que pueda generar procesos empáticos entre los valores que se profesan y los que se practican.

IMPLANTACIÓN: El tema de la implantación de las tecnologías puede ser una de las tareas más frustrantes o más enriquecedoras con las que se haya enfrentado el equipo de trabajo de una institución educativa. Los resultados del proceso están directamente relacionados con la planificación inicial y el acceso a los recursos humanos, materiales y organizativos adecuados.

MANTENIMIENTO: acción eficaz para mejorar aspectos operativos relevantes de un establecimiento tales como funcionalidad, seguridad, productividad, confort, imagen corporativa, salubridad e higiene. Otorga la posibilidad de racionalizar costos de operación. El mantenimiento debe ser tanto periódico como permanente, preventivo y correctivo.

7.2. Justificación.

Dada la trascendencia del nuevo conocimiento es de suma importancia dentro de los valores; el saber ser crítico, argumentativo y responsable, y a la par el maestro líder educativo o tutor como indica los manuales de operativos del Magisterio en la nueva propuesta de la educación básica, es imperativo que la escuela ya se inmiscuya en la nueva tendencia pedagógica del saber humano, y que van de la mano con los pilares de la educación.

Siendo esta una alternativa de solución a los problemas presentados en la investigación, en los que se refiere a la capacidad del alumno de ser productivo y una de ellas enunciados en los problemas presentados como es “En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.” Que tiene un porcentaje significativo que raya en el 57,1% y “Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. Con un 64,4% salido de los estudiantes.

Esto nos lleva a plantear como alternativa de solución a un problema serio como es el descrito anteriormente, para buscar la aplicación de círculo de aprendizaje, enseñanza basada en problemas, proyectos integradores, etc.

Con esto se mejorará la calidad de la educación y así los docentes como promotores de este cambio tendrán que mejorar su condición de tutores pedagógicos y sus

prácticas didácticas se verán perfeccionadas, teniendo como panacea que la mejora de la propuesta educativa de la escuela se vea reflejada en una buena disposición de los padres de familia a verse involucrados en esta mejora, y por lo tanto aumentará la demanda estudiantil en el sector teniendo como resultado un nuevo rol y aumentar su capacidad hacia tener una educación básica completa como exige la LOEI.

7.3. Objetivos de la propuesta.

Objetivo General.

Propiciar un estilo de liderazgo transformacional como una forma de trabajar colaborativamente entre todos los miembros de la institución e Implementar el perfeccionamiento continuo como herramienta que fortalezca la capacitación de los distintos sectores de la Comunidad educativa orientado a la interrelación de las áreas básicas y técnicas de la institución.

Objetivos Específicos.

Identificar a través de los procesos de gestión pastoral y gestión académica los niveles de evaluación tales como: evaluación al estudiante, evaluación al docente, evaluación del Currículo, evaluación de los procesos y evaluación de la participación en actividades de pastoral, de estudiantes, docente y padres de familia considerando la misión y objetivos institucionales así como la coherencia con las políticas y estrategias institucionales establecidas en el ideario evangelizador marianita y en el Plan Estratégico Curricular. (Grado I).

Crear un ambiente educativo en el que los/as estudiantes se sientan acogidos/as y escuchados/as. (Grado II).

Contribuir en el desarrollo de la calidad educativa mediante una formación integral basada en el diálogo, fe y cultura para formar profesionales competitivos. (Grado II).

Promover la formación inculcando a nuestros niños y adolescentes valores trascendentes desde nuestras raíces culturales, para contribuir al fortalecimiento y difusión de nuestra cultura. Propiciando en el estudiante el cultivo de destrezas intelectuales, afectivas y psicomotrices que le permitan enfrentar con éxito y liderazgo las experiencias de su vida estudiantil y luego el ámbito profesional. (Grado II).

Concienciar en maestros y alumnos la necesidad de crear un ambiente de disciplina sobre la base de la igualdad y el respeto mutuos; desechando el castigo como medida disciplinaria y firme, fundamentada en la autodisciplina, el conocimiento interior y reflexión comunitaria. (Grado II).

Propiciar al personal docente y administrativo la oportunidad de desarrollarse humana y profesionalmente, para que respondan eficazmente a las exigencias y desafíos del modelo pedagógico de la escuela “Santa Marianita de Jesús” Centro y las necesidades de un mundo en acelerado proceso de transformación. (Grado II).

Integrar a los padres de familia en el proceso de formación integral de los estudiantes en concordancia con los principios de la filosofía de la vida de la Escuela “Santa Mariana de Jesús” Centro, a través de un proceso de concientización sobre el papel protagónico en la educación de sus hijos. (Grado II).

7.4. Localización y cobertura espacial.

La aplicación de la propuesta de solución y mejoramiento institucional y académico se lo aplicará en la Escuela Santa Mariana de Jesús (Centro), primero a los docentes y luego a los estudiantes y padres de familia por el lapso de dos años.

7.5. Población objetivo

Los mismos actores citados anteriormente y una alianza estratégica con los docentes de la unidad educativa Santa Mariana de Jesús del sector de la Mariscal de Quito; así como con los demás centros educativos de la provincia Santísima Trinidad (Organización interna de la comunidad marianita) e intercalar experiencias y buscar facilitadores en pensamiento crítico.

7.6. Sostenibilidad de la propuesta.

En el Plantel donde se realizó la investigación, la infraestructura es buena dentro de las posibilidades físicas y materiales con las que cuentan; disponen de los avances tecnológicos para dar una educación a los niños y niñas de acuerdo a las necesidades que requiere cada vez nuestra sociedad.

Además se cuenta con:

RECURSOS:

Humanos. Personal directivo, docente, estudiantes, padres de familia, de apoyo y Facilitadores.

Tecnológicos. Computadores, proyectores.

Materiales. Pizarrón, papelotes, marcadores, borrador.

Físicos. Aulas del Plantel debidamente equipadas.

Económicos. Propios de la institución.

Organizacionales. Comisión de capacitación y alta dirigencia.

Recursos con los cuales se dan la adecuada sostenibilidad del presente proyecto.

7.7. Presupuesto

Descripción	Costo
Compra de materiales y útiles de oficina	120,00
Impresión para el uso de los maestros y alumnos	60,00
Refrigerio	40,00
Pago de los facilitadores	350,00
Imprevistos	100,00
Transporte	80,00
TOTAL:	750,00

7.8. Cronograma

ACTIVIDADES	ene				feb				mar				abril				mayo				jun			
	semanas				semanas				semanas				semanas				semanas				semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del módulo sobre el liderazgo y valores	x	x	x	x																				
Preparación del equipo de difusión del módulo sobre liderazgo y valores			x	x	x																			
Impresión de los documentos sobre liderazgo y sobre valores.							x																	
Socialización de liderazgo y valores								x																
Evaluación									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

8. BIBLIOGRAFÍA

- Alcock, J. (1995). "The Belief Engine," *Skeptical Inquirer*. 19(3): 255-263.
- Allport, Gordon. (1954). *The Nature of Prejudice*. Addison Wesley Publishing Co.
- Berglas, S. (1990). Self-handicapping: Etiological and diagnostic considerations. In R. L. Higgins (Ed.), *Self-handicapping: The paradox that isn't*. Plenum.
- Brugger, Peter. (2001). "From Haunted Brain to Haunted Science: A Cognitive Neuroscience View of Paranormal and Pseudoscientific Thought," in *Hauntings and Poltergeists: Multidisciplinary Perspectives*, edited by J. Houran and R.
- Carroll, Robert Todd. (2003). *The Skeptic's Dictionary: A Collection of Strange Beliefs, Amusing Deceptions & Dangerous Delusions*. Wiley&Sons.
- *DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN*. Diagonal / Santillana. Madrid - España 1984. Dr. Richard Paul y Dra. Linda Elder Fundación para el Pensamiento Crítico
- GONZÁLEZ GARCÍA, Marcos (2000). *Administración escolar*, Ed. Castillo, 2ª edición, México, p. 67
- Dweck, Carol S. (2002). "Beliefs That Make Smart People Dumb." In *Why Smart People Can Be So Stupid*, ed. Robert J. Sternberg. Yale University Press.
- Fundación para el Pensamiento Crítico en la dirección Web: Greg R. Haskins... «A Practical Guide to Critical Thinking». *introduction to critical thinking, intended as a handy tool to help anyone evaluate or develop sound reasoning and arguments, based on The Skeptic's Dictionary and Becoming a Critical Thinker*.
- Kahneman, D., Slovic, P. & Tversky, A. (Eds.). (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. ISBN 0-521-28414-7
- Lange. McFarland & Company, Inc. Publishers.
- Ley de Educación. .2011.
- *LOS CÍRCULOS DE ESTUDIO*. EB -PROMED. 1998.

- Richard Miller, University of Nebraska at Kearne, *Reducing student belief in the paranormal*, offered insights on helping students become more critical thinkers.
- Robert Todd Carroll, *Becoming a Critical Thinker, A Guide for the New Millennium*, ISBN 0-536-60060-0
- Skeptical Inquirer, vol. 17, No. 3, Spring 1993, p. 226 and the article by Andrew Skolnick, "Free Speech and SLAPP Suits," pp. 244-246. SLAPP is an acronym for strategic lawsuits against public participation
- 5 SEP (1992). Guía para el director; México. p. 239
- 6 SEP. Acuerdo que establece la organización y funcionamiento de las Escuelas Secundaria Técnicas. Publicado en el diario oficial de la federación el día 26 de noviembre de 1982.
- <http://www.eduteka.org/pdfdir/LecturaCritica.php>
- <http://www.criticalthinking.org/resources/spanish.cfm>.
- <http://www.eduteka.org/pdfdir/PreguntasSocraticas.php>

9. APÉNDICES

APÉNDICE 1

CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)

Quito, 1 de Octubre del 2011.

La Directora del Centro Educativo “Santa Mariana de Jesús”, consciente del papel que tiene la investigación en el desarrollo integral de los países y regiones, autoriza, a DELIA FLORINDA VILLARROEL BARROS, estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja el ingreso al Centro Educativo, para realizar la recolección de datos, con la seriedad y validez que certifica la investigación de campo.

Además garantizar absoluta reserva de la identidad de las personas a las cuales se les aplicará las encuestas y entrevistas.

Atentamente:

Lcda. Elvia Boada Morales

APÉNDICE 2

ENCUESTAS UTILIZADAS PARA LA INVESTIGACIÓN

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

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

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución.		
b. Los resultados obtenidos en la institución.		
c. Valor y tiempo empleados en la institución.		
d. Otros.		
e. No contestan.		

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si		
b. No		
Total		

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si.	4	100
b. No		
Total	4	

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si.		
b. No		
Total		

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.

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

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
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 de gerencia.						
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.						

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESOS 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.						
b	La disminución del número de estudiantes por aula.						
c	La mejora de los mecanismos de control.						
d	La existencia de ambientes cordiales de control.						

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director/a), Consejo escolar, Consejo académico etc.						
b	De gestión (secretaria, sub director, comisión económica etc.)						
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinadores etc.)						
d	Técnica (departamentos, equipos docentes etc.)						
e	Otros (¿Cuáles?)						

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.						
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.						

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES.

Orden	Los departamentos se encargan de:	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.						
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referentes a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.						
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.						
d	Mantener actualizada la metodología.						
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.						
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detención de problemas de aprendizaje.						
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.						
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.						
l	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.						
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.						

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico.				

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.				
b	Plan estratégico.				
c	Plan operativo anual.				
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.				

RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES

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.						
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.						
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias – asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5. Resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.						
6. Trabajo en equipo, para la toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.						

7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.						
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.						
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros.						
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.						
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.						
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.						
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.						
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa.						
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.						

ENCUESTA A ESTUDIANTES

	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1.El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes								
2. Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes.								
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.								
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.								
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.								
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.								
7. En profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.								
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.								
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.								

10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.								
11. Es el profesor quien decide qué se hace en la clase.								
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.								
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.								
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.								

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.

Orden	Aspectos	Si		No	
		f	%	f	%
1	Considera usted que son escuchados por la dirección del establecimiento				
2	Son considerados para tomar decisiones como padres de familia				
3	Considera que sus hijos son escuchados por las autoridades, profesores, personal administrativo y de servicio.				
4	Los valores que enseñan en el centro educativo, para Ud. Son los necesarios para la vida.				
5	Usted considera que hay liderazgo de las autoridades, para ver un cambio en el aspecto educativo, organizativo y de actualización docente.				
6	La comunicación del establecimiento, es oportuna y clara.				
7	<p>En el caso de que le pidan a usted una opinión de cambio para el establecimiento, cuáles serían estos cambios</p> <p>Administrativos</p> <p>Enseñanza – aprendizaje.</p> <p>Tecnológicos</p> <p>Deportivos</p> <p>Estructurales</p>				

ENTREVISTA A DIRECTIVOS.

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

APÉNDICE 3

PROYECTO INTEGRADOR.

CONCEPTO

ENFOQUE:

- a).- Formativo
- b).- Globalizador
- c).- Interdisciplinario
- d).- Centrado en el alumno

VENTAJAS

EN CUANTO A LOS ESTUDIANTES:

EN CUANTO A LOS DOCENTES:

DESVENTAJAS

METODOLOGÍA DEL APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS

¿Quiénes deben realizar el proyecto integrador?

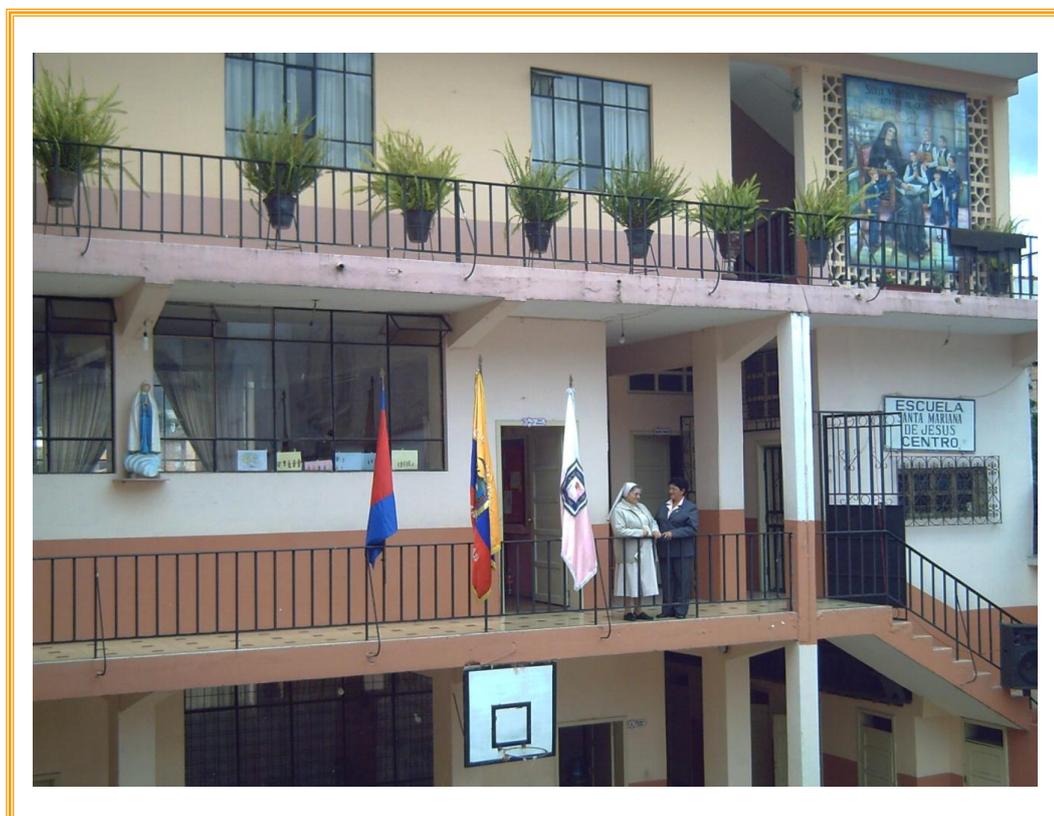
¿Cómo realizar el proyecto integrador?

Temas del proyecto integrador

Presentación final del proyecto

Evaluación

APÉNDICE 4



ESCUELA "SANTA MARIANA DE JESÚS"

QUITO - ECUADOR



**ENTREVISTA A LA LIC. ELBIA BOADA
DIRECTORA DE LA ESCUELA “SANTA MARIANA DE JESÚS”**



LIC. ELIZABETH PAUCAR

SECRETARIA DE LA ESCUELA “SANTA MARIANA DE JESÚS”



**ENCUESTAS REALIZADAS A LOS PADRES DE FAMILIA
DE LA ESCUELA “SANTA MARIANA DE JESÚS”**



**ENCUESTAS REALIZADAS A LOS ESTUDIANTES DE SÉPTIMO
AÑO DE LA ESCUELA “SANTA MARIANA DE JESÚS”**



**ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DOCENTES DE LA
ESCUELA “SANTA MARIANA DE JESÚS”**