



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión de liderazgo y valores en el Centro Educativo Niño Jesús de Praga durante el año escolar 2010-2011”

Tesis de Grado

AUTOR:

Tatés Almeida, Karol Francielene

DIRECTORA:

Álvarez Gálvez Luz Esther, Magister.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2013

CERTIFICACIÓN

Magister.

Luz Esther Álvarez

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: "GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO NIÑO JESÚS DE PRAGA DURANTE EL AÑO ESCOLAR 2010-2011" realizado por el profesional en formación: TATES ALMEIDA KAROL FRANCIELENE.; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, de febrero de 2013

f).....

CESION DE DERECHOS

“Yo TATÉS ALMEIDA KAROL FRANCIELENE, declaro ser autor (a) de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Quito, febrero de 2013

f
Karol Francielene Tatés Almeida
CI. 040097204-8

DEDICATORIA

*Con todo mi amor a mis padres: **Carlos y Piedad**, artífices de mi vida, ejemplo de abnegación, honradez y trabajo.*

A mis hermanos: Mirthy, Magaly, Carlos Arturo, Patricio por su todo su apoyo y solidaridad.

A la Universidad técnica Particular de Loja por brindarme la oportunidad de seguir esta mi maestría

Karol Franciele Tatés Almeida

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento al ser más bondadoso que me da tanto sin exigirme nada, ese ser es mi Dios que con amor dirige cada paso de mi vida.

Al Dr. Eduardo Flores por su incentivo para realizar esta maestría, por su apoyo y entusiasmo y ser una persona digna de imitar.

A la Unidad Educativa Niño Jesús de Praga, institución en la cual se realizó la investigación en especial a todos los que colaboraron para realizar este trabajo, a los niños y niñas de esta escolita, a los padres de familia, a los maestros y en forma especial a la Hna. Directora, quien autorizó la realización del presente trabajo y M.Sc. Estrellita Pozo por su valiosa colaboración.

A mi tutora, M.Sc. María Luz Esther Álvarez por sus valiosas orientaciones para la realización de este trabajo.

A todas las personas que de una u otra forma se involucraron en este trabajo y me brindaron su ayuda y apoyo.

Por esta experiencia valiosa que ha dejado huellas en mi vida. Hoy llena de optimismo escribo estas letras que son el sello inconfundible de todos los instantes que mi corazón y mi mente han vivido.

Misión cumplida!

INDICE

CERTIFICACIÓN	ii
CESION DE DERECHOS	iii
<i>DEDICATORIA</i>	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
1.- INTRODUCCIÓN;	1
OBJETIVO GENERAL:	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	3
2.- MARCO TEÓRICO	4
2.1. La gestión: Concepto, importancia, tipos	4
2.1.1. Concepto	4
2.1.2. Importancia.-	5
2.1.3. Tipos de Gestión.-	5
2.2. Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo.	6
2.2.1. Concepto.-	6
2.2.2. Tipos de líder.-	8
2.2.3. Características.-	8
2.2.4. Diferencia entre directivo y líder	9
Directivo.-	9
Líder.-	9
2.3. El Trabajo en Equipo	11
2.3.1. Concepto	11
2.3.2. Características del Trabajo en Equipo.	11

2.3.3. Ventajas del Trabajo en Equipo _____	12
2.3.4. Desventajas en la solución de problemas dentro del Equipo _____	13
2.3.5. Los valores y la educación. _____	14
3.- METODOLOGÍA _____	16
3.1. Participantes: _____	16
3.1. Materiales e Instrumentos de Investigación _____	20
3.2. Método y procedimiento: _____	21
4.- RESULTADOS _____	23
4.1.- DIAGNÓSTICO _____	23
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores. _____	24
4. 1.1.2. El manual de organización _____	24
4.1.1.3. El código de ética. _____	25
4.1.1.4. El plan estratégico _____	26
4.1.1.5. El plan operativo anual (POA) _____	27
4.1.1.6. El proyecto educativo institucional (PEI) _____	28
4.1.1.7. Reglamento interno y otras regulaciones. _____	29
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa. _____	29
4.1.2.1. Misión y visión _____	29
4.1.2.2. El organigrama _____	30
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos. _____	33
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores _____	33
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores. _____	33
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores. _____	34
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores. _____	34
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores. _____	35
4.1.3. Análisis FODA _____	36
4.1.3.2. Fortalezas y debilidades _____	36
4.1.3.3. Oportunidades y amenazas _____	37
5.- RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS _____	39

5.1. RESULTADOS	39
5.1.1 De la encuesta a directivos:	39
5.1.2. De la encuesta a los Docentes:	51
5.1.3 De la encuesta a Estudiantes	54
5.1.4 De los padres de familia	57
5.1.5. De la Entrevista a Directivos	59
5.1.6. Matriz de problemáticas	61
6.- DISCUSIÓN	62
7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	67
7.1. CONCLUSIONES	67
7.2. RECOMENDACIONES	68
8.- PROPUESTA DE MEJORA	70
8.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA	70
8.1.1 JUSTIFICACIÓN	70
8.1.2 OBJETIVOS	71
8.3. ACTIVIDADES:	71
8.4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL	72
8.5. POBLACIÓN OBJETIVO:	72
8.6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA	73
8.7. PRESUPUESTO	74
8.8. CRONOGRAMA Y ACTIVIDADES:	75
8.9. Evaluación de la Propuesta:	76
8.10. PLAN ESTRATÉGICO.	76
ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	78
10.- BIBLIOGRAFÍA	115
9.- APÉNDICES	117

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.- PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD	17
Tabla 2.- PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS POR SEXO Y EDAD	18

Tabla 3.- POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD, SEXO Y AÑO DE BÁSICA _____	19
Tabla 4.-FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO _____	40
Tabla 5.- ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN _____	41
Tabla 6.- LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS _____	41
Tabla 7.-EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES. _____	42
Tabla 8.- DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS. _____	42
Tabla 9.-LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE _____	43
Tabla 10.-HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN _____	44
Tabla 11.-PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR _____	45
Tabla 12.-ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN _____	46
Tabla 13.-ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES _____	47
Tabla 14.-LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES _____	49
Tabla 15.-LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES _____	50
Tabla 16.-MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA _____	50
Tabla 17.-RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A DOCENTES _____	52
Tabla 18.-RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A ESTUDIANTES _____	55
Tabla 19.-RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA _____	57
Tabla 20.-RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS _____	59

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N. 1.....	43
Gráfico N. 2.....	44
Gráfico N. 3.....	45
Gráfico N. 4.....	47
Gráfico N. 5.....	48
Gráfico N. 6.....	53
Gráfico N. 7.....	56
Gráfico N. 8.....	58

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Quito, 10 de enero del 2011

Hermana

Emilia Camelo G.

Directora del Instituto Niño Jesús de Praga

De mis consideraciones:

Yo Karol Francielene Tatés Almeida con cédula de ciudadanía # 040097204-8 en calidad de maestrante en Gerencia y Liderazgo de la Universidad Técnica Particular de Loja, solicito a usted de la manera más respetuosa, se digne permitirme realizar la investigación previa a la acreditación de Grado I en la institución a la cual usted muy acertadamente la dirige.

La investigación mencionada versa sobre "Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos", para lo cual será necesaria la revisión de los documentos curriculares correspondientes a la gestión educativa, por lo cual es necesario contar con su autorización para que se me facilite la información correspondiente.

Segura de contar con la acogida a esta petición anticipo a usted mis agradecimientos y reitero mis deseos de éxito en su honrosa gestión.

De usted muy atentamente


Karol F Tatés A.
MAESTRANTE



Recibido y Autorizado
Emilia Camelo G.

RESUMEN

El propósito de la investigación es colaborar con la Unidad Educativa Niño Jesús de Praga de la ciudad de Quito, institución en la cual se realizó la investigación sobre gestión, liderazgo y valores. De dicha investigación se obtuvieron resultados tales como la débil gestión del líder educativo por la ausencia de todos los documentos curriculares que respalden la gestión administrativa

La investigación es de carácter descriptiva por lo cual para la recolección de datos la técnica que se utilizó fue principalmente la encuesta; los instrumentos utilizados fueron cuestionarios dirigidos a autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia; para el procesamiento de datos se realizó el vaciado de datos en tablas que sirvieron para realizar el análisis e interpretación, a partir de lo cual se elaboró las conclusiones y recomendaciones. .

Después de este preámbulo se dio paso a la formulación de la propuesta de intervención la misma que constituye la elaboración del Proyecto Educativo Institucional. El proyecto pretende fortalecer el escenario de gestión, liderazgo, teniendo como base los valores para de esta manera concordar con la política institucional existente.

ABSTRACT

The purpose of this research is to collaborate with Unidad Educativa Niño Jesús de Praga in Quito, where it was carried out the research about management , leadership and values,. Conducting this research the results obtained were about the weak management of the educational leader for the absence of all the curricular documents that endorse the administrative management;.

This is a descriptive research, therefore for the data collection it was applied the survey; the instruments used were questionnaires adressed to authorities, teachers, students and parents; for the data analysis the emptying of information in tables was useful to analyse the results, whereby conclusions and recommendations were established..

After this preamble it was continued the formulation of the intervention proposal that constitutes the making of the Educational Institutional Project, which The project tries to strengthen the management and leadership stage, taking the values as a base to agree with the institutional existing policy.

1.- INTRODUCCIÓN;

El presente trabajo se lo realizó en la Unidad Educativa “Niño Jesús de Praga”, la misma que se encuentra ubicado en la calle Mosquera Narváez entre 10 de Agosto y Versalles, sector centro norte de la ciudad de Quito.

La mencionada institución es particular religiosa y se encuentra regentada por las hermanas de los Sagrados Corazones de Jesús y de María.

Esta institución como se dijo anteriormente brinda educación primaria la misma que inicia desde pre básica a séptimo año, al momento se concluye con el octavo año de educación general básica, a partir del año lectivo 2011 – 2012, para el próximo año incrementará un año de básica hasta completar con los diez años de educación general básica, dando de esta manera cumplimiento a los requerimientos y exigencias del Ministerio de Educación.

En cuanto al tamaño del centro educativo podemos considerar dos aspectos, en relación a la infraestructura, pues es suficientemente amplia de acuerdo al número de estudiantes que son 570 niños y niñas distribuidos en dos paralelos en los años de pre básica, primero de básica, segundo año, tercer año, cuarto año y quinto año; en sexto y séptimo existen tres paralelos por cada año de educación básica y octavo cuenta con un solo paralelo y atendidos por 23 maestros.

La institución cuenta además con dos patios-canchas tanto de básquet, indor fútbol y voleibol, laboratorios de inglés, computación y ciencias naturales así como también sala de audiovisuales y sala de música. Cuenta además con servicio de Psicología, departamento de Pastoral, dispensario Médico y servicio odontológico y comedor escolar.

En sí el centro educativo es muy funcional ya que la infraestructura de las aulas es adecuada y los espacios abiertos como el patio y el parque infantil cumplen su función.

Existe un número suficiente de baterías sanitarias y lavamanos con dispensadores de jabón y secadores de manos lo cual asegura la higiene de los estudiantes.

Con la descripción que se ha realizado de la institución educativa, es importante recalcar que a nivel administrativo, se encontró una organización pequeña, no existe un equipo de trabajo ya que solo conforman esta gestión dos personas, la directora y la secretaria colectora, pues en este sentido es importante realizar la investigación pertinente a la gestión de liderazgo para conocer la real situación y plantear una proyecto de intervención que ayude a mejorar la mencionada gestión directiva.

El interés del presente trabajo investigativo es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación.

Lo que se busca con esta investigación es contribuir a mejorar la gestión de liderazgo para conocer la real situación y plantear una proyecto de intervención que ayude a mejorar la mencionada gestión directiva.

La presente investigación es factible porque se cuenta con gran material bibliográfico que aporta eficientemente a este proyecto; existe gran interés sobre la temática por parte de los involucrados y accesibilidad al cambio manifestada por el personal docente de la Unidad Educativa ; finalmente se ha logrado la colaboración incondicional de la institución.

OBJETIVO GENERAL:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

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

2.- MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión: Concepto, importancia, tipos

2.1.1. Concepto.-

Cuando nos referimos a la gestión, es importante recoger criterios de expertos los mismos que conceptualizan como a la gestión como la “capacidad de hacer, de sincronizar aspiraciones y objetivos bajo la premisa del uso de recursos y capacidades para lograr beneficios”, así lo puntualiza el Lic. Carlos V. Lozano P. en su obra Revista Empresarial.com.

Pues esta concepción de gestión se debe comprender que los beneficios siempre estarán en relación de alcanzar la eficiencia y eficacia.

El mismo autor en la Ob. Cit., afirma que “Entender la gestión a la luz de planificar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar provee una visión bastante elemental, que deja de lado una diversidad de aspectos involucrados en la coordinación de grupos humanos y recursos limitados para alcanzar objetivos.”

Ante esta afirmación se puede corroborar que si bien es cierto las actividades propias de la gestión no son suficientes para el logro de los objetivos ya que es importante el conjugar tanto recursos humanos como recursos materiales para así alcanzar la calidad en la gestión.

Desde el punto de vista de la educación ¹ “promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto”, en la misma Ob. Cit. Más adelante se continúa indicando la concepción de los establecimientos educativos para que exista una real gestión afirmando que se los debe reconocer como un espacio “donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que

¹ www.colombiaaprende.edu.co/.../article-129664.html

tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad” lo cual también ayuda a favorecer la calidad de la gestión en la educación.

2.1.2. Importancia.-

La gestión en todos los campos es importante, ya que a la luz de ella se puede planificar, organizar, ejecutar, evaluar y controlar, pero a más de esto, en el campo educativo que es el tema que nos convoca, la gestión es el centro, la columna vertebral de todo centro educativo.

En el campo educativo, la importancia que adquirió la gestión está en función de numerosos indicadores de logro que llevan a la constante innovación, planteando cada vez nuevos enfoques, teorías, investigaciones y estudios todos ellos dirigidos a la mejora de la educación.

El mismo Ministerio de Educación ha propuesto que en cada institución, la gestión educativa tenga un papel preponderante en cuanto a planes de mejoramiento institucional.

A través de la gestión educativa, no solo se administran los centros educativos sino que se llegan a concatenar en forma idónea la función de planificación, organización, integración de personal, la dirección y el control, lo cual cualifica al centro educativo.

2.1.3. Tipos de Gestión.-

En la obra Gestión y Tecnología, Johana Tovar y otras hacen la siguiente clasificación de los tipos de gestión:” Tecnológica, Social, de Proyecto, de Conocimiento, Ambiente, Estratégica, Administrativa, Gerencial, Financiera y Pública.²

-ACTIVIDAD-DE-APRENDIZAJE-SENSIBILIZA.

Se encuentra que se reconocen solo tres tipos de gestión así tenemos: “Gestión pedagógica, referida a la eficiencia y eficacia de los procesos educativos de enseñanza - aprendizaje. Gestión administrativa, referida a la eficiencia y eficacia de los procedimientos

² www.authorstream.com/.../psicopedagogia-37155-GLOSARIO-EDUCATIVO

administrativos de personal, presupuesto y recursos. Gestión institucional, referida al logro del equilibrio de las organizaciones institucionales.”

Este último aporte nos parece el más acertado ya que es el criterio más común y el que más se ajusta al objetivo de nuestro trabajo, pues en un centro educativo siempre debe existir la gestión pedagógica, que se encargue de los conocimientos, fundamento del quehacer educativo, la gestión administrativa que es la articulación del talento humano con los recursos y la gestión institucional que alcanzará el éxito de la institución como organización.

En un centro educativo, nunca podemos trabajar un solo tipo de gestión, con criterios separados, pues todos tienen que direccionarse hacia el logro de objetivos que se encuentran directamente relacionados con la eficiencia y eficacia de la educación en los diferentes centros educativos.

2.2. Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo.

2.2.1. Concepto.-

Para definir qué es el liderazgo Educativo, es importante primeramente definir lo que es un líder.

Líder es un concepto atribuido a la persona que perteneciendo a un grupo, es capaz de llevar a ese grupo hacia una meta o logro de un objetivo, para lo cual creará un ambiente favorable para los integrantes del grupo, esto es se sientan motivados a unir esfuerzos para alcanzar esa meta como un bien común, se sientan involucrados en el trabajo en equipo y sean partícipes de todo el proceso, sintiéndolo como suyo cada paso o parte del proceso, esto se puede relacionar con el “empoderamiento” que es parte importante de cada institución para el logro de metas.

El líder no está nunca relacionado con el criterio de “jefe” sino más bien se lo concibe como la persona comprometida con el equipo para llevar a cabo el cumplimiento de la misión y visión del proyecto que se esté trabajando o se haya planteado.

Cuando hablamos de liderazgo educacional, es fundamental determinar que líder es la persona pero liderazgo es el proceso que ejecuta esa persona en función de guiar positivamente al grupo mediante un trabajo de equipo.

El liderazgo educacional, es en sí el proceso de ejercer influencia positiva sobre un grupo de personas involucradas en el quehacer educativo para lograr la eficacia y eficiencia en la dirección u organización de la institución educativa.

El liderazgo educacional exige del líder algunas condiciones o características que acrediten la función que ostenta, así tenemos que en una de sus publicaciones el Dr. Alexander L Ortiz O.,³ afirma lo que un líder educacional debe combinar diferentes aspectos en su gestión, así:

- “La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización”
- “El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.”
- “La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.”
- “El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.”

De todo lo anterior podemos concluir que el líder educacional es fundamentalmente un docente que tenga la capacidad de dominar las funciones de cada uno de los puestos de trabajo a fin de que su liderazgo sea efectivo en vías de mejorar permanentemente la educación de la institución educativa.

Sin embargo Herrera Edgar en su obra Administración Educativa año 2000 afirma que el líder educacional de cualquier nivel “requiere una preparación básica sobre administración educativa, clara conciencia profesional y una concepción rigurosa del cumplimiento de sus funciones; pro además ha de ejercer una autoridad que inspire confianza al personal docente, administrativo y de servicio, así como a los estudiantes y padres de familia”.

De esto podemos manifestar que en realidad un líder educacional no solo debe contar con la buena voluntad de hacer bien y de tener la capacidad de liderar un grupo sino que además

³ Bennis, Warren y Burt Nanus: "Líderes: el arte de mandar, Merlin Libros , México , 1985.

debe tener la formación profesional que complemente sus cualidades innatas para que tenga una adecuada intervención en el proceso de liderazgo en la institución educativa.

2.2.2. Tipos de líder.-

Es importante tomar en cuenta en todo momento que el líder surge a la par que el grupo le reconoce como tal.

En el ámbito de la administración educativa, se han conocido diferentes tipos de líderes, sin embargo nos referiremos a tres tipos de líderes que son los más usuales y reconocidos por diferentes autores; así tenemos:

- Líder Democrático,
- Líder Liberal o Laissez – Faire y
- Líder Autocrático

2.2.3. Características.-

- **Líder Democrático.-** Es aquel que siempre toma las decisiones consultando a su equipo de trabajo manteniendo en todo momento el control del grupo.

Este sentido de actuar no siempre es percibido por el grupo como una característica positiva sino como inseguridad del líder incapaz de tomar decisiones y sobre todo asumir lo decidido. Este tipo de liderazgo es muy funcional cuando existe el tiempo necesario para analizar la decisión y para actuar de esta forma, no así cuando el trabajo es a presión y se requiere de decisiones rápidas y acertadas.

- **Líder Liberal o Laissez-Faire.-** Su principal característica es el “Dejar Hacer”, pues el poco control que ejerce sobre el equipo de trabajo le permite que sea percibido como una persona que inspira libertad de acción y creatividad, sin embargo existen falencias que perjudican al proceso de equipo y estas están en relación con la baja motivación que ejerce sobre el grupo y esto genera sentimiento de abandono por parte del líder y desintegración del equipo.

Este tipo de liderazgo solo es funcional cuando se encuentra un grupo que es maduro en el proceso de equipo y está muy motivado en el trabajo.

- **Líder Autocrático.**- Este tipo de liderazgo es aquel que ejerce coerción sobre el grupo, hace sentir su influencia y poder lo cual no es muy bien aceptado dentro del grupo el mismo que poco a poco va desarrollando cierta resistencia a este tipo de liderazgo.

Este tipo de liderazgo funciona adecuadamente cuando las decisiones que se deben tomar son apremiantes, urgentes y sobre todo cuando las situaciones son de riesgo extremo.

Cada uno de estos tipos de liderazgo tienen ventajas y desventajas, pues por esa razón ninguno de estos tipos es recomendable aplicarlo en su totalidad, solo el conjugar cada uno de ellos dependiendo de la situación hará que la gestión de procesos sea exitosa.

En la ejecución de un proyecto o gestión el proceso siempre presentará diferentes situaciones que deben ser analizadas por el líder para determinar el tipo de liderazgo que debe aplicar en ese momento y situación, lo cual en ningún momento debe ir en contra de la motivación y trabajo de equipo.

2.2.4. Diferencia entre directivo y líder

Para encontrar las diferencias es importante volver a plantear las definiciones de Directivo y de Líder, pues en este sentido tenemos los siguientes conceptos:

Directivo.-

Se comprende como directivo a quien dirige y motiva a un trabajador para unirlo tanto con sus compañeros de trabajo como integrar a este equipo con otros departamentos para conseguir un fin empresarial que casi siempre es la eficacia en la producción y productividad.

Líder.-

Este es quien siendo parte de un equipo de trabajo, guía a sus compañeros para alcanzar una meta, mantiene a cada uno de los miembros del equipo motivado e involucrado en el proceso que se lleva a cabo, la meta que se busca conseguir es común.

Características puntuales de un líder y de lo que es un directivo ⁴ lo cual nos permitió establecer este cuadro comparativo lo cual permite visualizar en cada caso sus particularidades, así tenemos el siguiente cuadro:

DIRECTIVO	LÍDER
Dirige el trabajo en vez de realizarlo	Está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”.
Tiene responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados	Crea algo de valor que antes no existía.
Ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza.	Hace gala de energía positiva, pone pasión en sus objetivos.
Actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior	Toma conciencia de la verdadera realidad, las acciones colectivas del equipo conducirán al cumplimiento de la misión.
Motiva al personal y contribuye a la creación de una cultura de compromiso.	Acepta el cambio, pues todo cambio es progreso.

Elaborado por: Karol Tatés.

A más de lo expresado en el cuadro anterior, podemos decir que un directivo siempre será quien cumplirá con controlar, incentivar, solucionar los problemas internos y externos, fijar objetivos y metas a corto y largo plazo en tanto que un líder será quien conduzca a un grupo o equipo de trabajo hacia el logro de una meta común para lo cual siempre estará dispuesto a escuchar, se concentra en su trabajo, será organizado, disponible, seguro, decisivo y siempre involucrará a otros en el trabajo con un alto nivel de positivismo y motivación.

⁴ webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivooolider.htm

2.3. El Trabajo en Equipo⁵

2.3.1. Concepto

Antes de conocer lo que es el trabajo en equipo, es necesario primero familiarizarse con la definición de equipo. Ello consiste en trabajar en coordinación con otros pares respetando los acuerdos y metas establecidas para lograr un objetivo común.

Trabajar en Equipo no es estar reunidos en un espacio, en un mismo momento; es compartir ideales, formas de trabajo e intereses; es contar con un propósito común al que cada uno aporta, supone también identificar las fortalezas y debilidades del conjunto y no sólo de las partes y buscar mecanismos para mejorar continuamente la dinámica que se da entre las personas que lo conforman.

El Trabajo en Equipo, implica y presupone una actitud comprometida de todos y cada uno de sus miembros: colaboración, iniciativa, disposición, capacidad de propuesta, participación activa, interés colectivo y el asumir las decisiones que como equipo se tomen.

2.3.2. Características del Trabajo en Equipo.

Para que un trabajo sea de un llamado de equipo debe tener las siguientes características:

- Integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Responsabilidades compartidas por todos sus miembros.
- Coordinación en las actividades desarrolladas.
- Desarrollo de habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico.
- Eliminar las barreras comunicacionales y abrir canales de comunicación, tanto formales como informales fomentando en todo momento una adecuada retroalimentación.

⁵ Borrell Francesc. (1990). Trabajar en Equipo .Bogotá. Fondo Editorial. Pág 50-51

Para que el trabajo en equipo sea efectivo es necesario que esté impregnado de las 5 C que deben acompañar siempre a un equipo y son:

Complementariedad.- Cada miembro aporta los conocimientos y experiencias que domina.

Coordinación.- El equipo con un líder a la cabeza, debe actuar en forma organizada.

Comunicación.- Es abierta entre todos sus miembros, es esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales, respetando las opiniones de todos.

Confianza.- Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros, esto lleva a anteponer el éxito del equipo y no al lucimiento personal.

Compromiso.- Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño y sacar el trabajo adelante.

2.3.3. Ventajas del Trabajo en Equipo

Entre las ventajas esenciales del Trabajo en Equipo se encuentran:

- Bajar la tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte responsabilidades al buscar soluciones desde todos los puntos de vista.
- Compartir los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión.
- Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás:
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes.

2.3.4. Desventajas en la solución de problemas dentro del Equipo

De la misma forma como existen ventajas, también se pueden señalar ciertas desventajas entre las que se pueden citar las siguientes:

- Tomar las decisiones de forma prematura.
- En ocasiones impera el dominio de pocas personas, en particular del líder.
- Consume mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- Pueden existir presiones sobre algunos miembros del equipo para aceptar soluciones.

Estas desventajas que suelen ser frecuentes en los grupos, desaparecen, cuando el grupo llega a su madurez. Para formar un Equipo de Trabajo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad de cada componente.

Además de ventajas y desventajas existen también disfunción en el equipo lo cual se refleja en la mala marcha del grupo, en ese caso se debe analizar los conflictos para establecer correctivos. Algunas disfunciones que se pueden observar son:

- Agresividad, bajo formas directas como ironía, desprecio, acoso, hostilidad e indiferencia.
- Actitudes negativas, resistencia, negación continua, desacuerdo constante, oposición a la lógica, falta de cooperación, obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo o desvío de la atención hacia temas menos significativos.
- Deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones.

- División del grupo, exceso de llamados de atención, necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos.

La función de los líderes en el trabajo en equipo es fomentar el compañerismo, ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos del grupo, que éstos sean claros y que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas.

2.3.5. Los valores y la educación.⁶

Para referirnos a este tema es importante tomar en cuenta las aseveraciones que hace sobre este tema la autora de la obra “La formación de valores en la educación”, Sylvia Schmelkes quien manifiesta: “La formación valorar aparece como una clara exigencia de la sociedad al sistema educativo”.

La crisis de valores en los últimos tiempos ha generado conflictos de diferente índole y gravedad, pues desencadenan consecuencias fatales y están íntimamente ligados con la ausencia de valores o al cambio rápido de la sociedad.

Además en los últimos tiempos hay un cambio de valores a nivel mundial, afectando directamente a la población más joven que es precisamente la que se encuentra en mayor riesgo por sufrir la influencia de la televisión, problemas de cambio en la estructura familiar, entre los más importantes problemas a los que se enfrenta esta población.

A lo anterior se puede también sumar el conflicto ético que aparece con los nuevos avances y descubrimientos de la ciencia y la tecnología, lo cual es imperante sea asumido desde el campo educativo.

“Se considera que la educación es un arma poderosa para luchar contra la discriminación sexual, racial y religiosa que sigue existiendo de facto en nuestras sociedades⁷, la que a su vez es causa de serios conflictos en diversas partes del mundo. Las actitudes de intolerancia, la xenofobia y el racismo han aumentado en los últimos años”.

Es de dominio general que la misión fundamental de la educación es transmitir valores, pues en la penúltima reforma educativa existía un eje transversal precisamente que

⁶ Chavarría Marcela.(2007). Educación en un Mundo Globalizado. México. Editorial Trillas. Pág.57.

⁷ Ibid

correspondía a los valores, hoy en la actualización y fortalecimiento de la reforma educativa también se vuelve a concretar los valores como una transversalidad del conocimiento, ya que corresponde a la dimensión ética de la educación.

Frente a esto es preponderante el papel del educador, pues de su responsabilidad dependerá la formación de los estudiantes para ser entes positivos y desenvolverse adecuadamente en la sociedad propendiendo siempre a mejorarla.

Es importante también reconocer que la institución educativa no es un centro donde se adquieren conocimientos sino más bien el espacio de convivencia donde se lo puede hacer en forma armónica en tanto haya el relacionamiento basado en valores.

La educación en valores es dialéctica, se basa en el análisis de causa y efecto lo cual le forma al estudiante de una forma dialéctica entre responsabilidades y consecuencias, llegando así a conseguir una educación desde la vida y para la vida.

En la educación es importante formar a los estudiantes en valores que son fundamentales tales como la responsabilidad, la tolerancia, la justicia, la solidaridad, la paz, solo así alcanzaremos a formar personas más humanas capaces de convivir en un mundo conflictivo pero con una cultura en valores que nos haga menos violentos.

3.- METODOLOGÍA

El presente trabajo se lo realizó en la Unidad Educativa “Niño Jesús de Praga”, la misma que se encuentra ubicado en la calle Mosquera Narváez entre 10 de Agosto y Versalles, sector centro norte de la ciudad de Quito.

La mencionada institución es particular religiosa y se encuentra regentada por las hermanas de los Sagrados Corazones de Jesús y de María.

Esta institución brinda educación primaria la misma que inicia desde pre básica a séptimo año, al momento se concluye con el octavo año de educación general básica, a partir del año lectivo 2011 – 2012, para el próximo año incrementará un año de básica hasta completar con los diez años de educación general básica, dando de esta manera cumplimiento a los requerimientos y exigencias del Ministerio de Educación.

3.1. Participantes:

Respecto a los participantes en este trabajo podemos decir que están considerados tres grupos importantes que son los que forman la comunidad educativa; esto es estudiantes, docentes, autoridades, personal administrativo y de servicios, finalmente los padres de familia.

En lo que se refiere a las autoridades, en realidad recae esta función en una sola persona que es la Hna. Directora, junto a ella pero sin ninguna función administrativa se encuentra la Hna. pastoralista, quien más bien trabaja en la formación humano- cristiana tanto de estudiantes, docentes y padres de familia.

El cuerpo docente está conformado por un grupo mixto de 23 profesores, los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1.- PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD

RANGOS DE EDADES	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
Menores de 25 años	0	0	2	9%	2	9%
de 20 a 30 años	2	9%	7	30%	9	39%
de 31 a 35 años	1	4%	4	17%	5	21%
de 36 a 40 años			3	13%	3	13%
de 40 años a más	2	9%	2	9%	4	18%
TOTALES	5	22%	18	78%	23	100%

Fuente: Personal Docente de la Unidad Educativa Niño Jesús de Praga

Elaborado por: Karol Tatés

Como se puede observar en la tabla, el 22% son hombres y el 78% son mujeres; aunque existe presencia del género masculino, predomina el género femenino sin que exista equidad de género en el número de colaboradores.

Respecto a la edad, el rango de 26 a 30 años abarca 9 docentes mientras que 4 docentes están comprendidos en una edad de 40 años a más, por lo que se concluye que la planta educativa está integrada por recurso humano eminentemente joven.

El personal docente antes descrito se encuentra distribuido de la siguiente manera para la atención a los estudiantes:

- 18 docentes laboran en los diferentes años de básica,
- 2 docentes cubren el área de idioma extranjero (inglés)
- 1 docente el área de cultura física,
- 1 docente el área de computación.
- 1 docente de educación en la fe en 7mo. Y 8vo.

Tabla 2.- PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS POR SEXO Y EDAD

RANGOS POR EDADES	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Menos de 30 años		1	1
De 30 a 40 años			
De 40 a 50 años	1	1	2
TOTALES	1	2	3

Fuente: Personal Docente de la Unidad Educativa Niño Jesús de Praga

Elaborado por: Karol Tatés

El personal administrativo y de servicios se encuentra constituido así: una secretaria colectora y dos conserjes, un hombre y una mujer.

Los estudiantes son un grupo constituido de niños y niñas que van de los 4 a los 12 años, pues van desde pre-básica hasta el 7mo año de Educación General Básica.

Tabla 3.- POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD, SEXO Y AÑO DE BÁSICA

RANGOS DE EDADES	AÑO DE BÁSICA	HOMBRES		MUJERES	
		f	%	f	%
De 3 a 4 años	Pre básica	10	1%	14	2%
De 4 a 5 años	1er. Año	30	5%	24	3%
De 5 a 6 años	2do. Año	30	5%	29	5%
De 6 a 7 años	3ero. Año	49	9%	29	5%
De 7 a 8 años	4to. Año	40	7%	29	5%
De 8 a 9 años	5to. Año	44	8%	41	7%
De 9 a 10 años	6to. Año	51	10%	51	10%
De 10 a 12 años	7mo. Año	49	9%	49	9%
TOTALES		303	54%	266	46%

Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Niño Jesús de Praga

Elaborado por: Karol Tatés

En el cuadro se puede apreciar que la población estudiantil está integrada por el 54% de estudiantes hombres y el 46% por mujeres en edades comprendidas de 3 a 12 años en concordancia con el servicio que brinda la institución, pues se inicia con pre básica que corresponde a la educación inicial hasta el séptimo año de Educación General Básica

3.1. Materiales e Instrumentos de Investigación

Para la presente investigación se realizó la revisión tanto de materiales como de instrumentos necesarios para la ejecución del trabajo.

Entre los instrumentos curriculares que se utilizaron para la investigación encontramos los siguientes:

- PEI
- POA
- Plan Estratégico,
- Reglamento Interno,
- Manual de Convivencia.
- Análisis del FODA desde la planeación estratégica del Comité de Calidad.
- Plan de Contingencia
- Perfil de Salida de los Estudiantes de 7mo. Año de Educación Básica.

Cada uno de estos instrumentos ha permitido el conocimiento y análisis de la situación de la institución respecto a gestión, liderazgo y valores en la administración de este centro educativo.

Partes de la encuesta:

Las técnicas de investigación aplicadas fueron las sugeridas en la guía didáctica. Se aplicaron cuatro cuestionarios según el perfil de los involucrados en el proceso de la investigación: Directora, docentes, estudiantes y padres de familia.

El cuestionario sugerido está estructurado de la siguiente manera:

- Objetivo:

Obtener datos importantes para desarrollar la investigación acerca de “Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos” para formular una propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa que conlleve a elevar la calidad educativa en este centro.

Partes de la encuesta:

- Información general.
En este apartado se colocaron las instrucciones para llenar la encuesta.
- Cuestionario dirigido a recolectar información para sustentar la investigación y posterior formulación de una propuesta de intervención.
- Cada uno de estos aspectos fue abordado con la suficiente profundidad en función del requerimiento de información para el trabajo.

3.2. Método y procedimiento:

Es importante destacar que la investigación presente es de carácter social por lo cual es pertinente aplicar la investigación cualitativa, sin embargo durante el trabajo será necesario abordar algunos aspectos de valor por lo cual también nos apoyamos de la investigación cuantitativa.

Por predominar la investigación cualitativa, se aplicará el método de investigación – acción lo cual nos permite mantener la dialéctica de la educación, pues siempre estará en constante innovación ya que los entes sociales no son estáticos y más bien son cambiantes, además en educación es importante ser propositivos en función de mejorar cualitativamente la educación.

Dentro de esta investigación también podemos relacionar con la metodología de la investigación descriptiva ya que a través de ella podremos describir los fenómenos o hechos sociales.

Los procedimientos metodológicos utilizados se refieren a los que se basan en la investigación cualitativa, mismos que inician en una investigación documental bibliográfica, luego se pasa a una exploración empírica con una aproximación a la población en estudio, se construyen los instrumentos para la recolección de datos, se realizará la decodificación de la información, el análisis de datos para finalmente formular la propuesta de intervención.

El procedimiento para la recolección de datos fue:

- Visita a la Unidad Educativa para solicitar por medio de un oficio se permita realizar el presente trabajo investigativo al pasar los días se recibe respuesta positiva de la hermana directora, acudiendo al centro educativo a firmar el Acta de compromiso las partes intervinientes; se da a conocer el tipo de encuesta que se va a proceder a realizar y se procede en un lapso de tres semana a terminar con el proceso de las encuestas que estaban dirigidas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; para la entrevista con los directivos se programa una fecha determinada, luego se revisa la documentación curricular respectiva; también parte de la información se encuentra en la página web de la institución educativa la cual facilitó la recolección de información; en el momento de la entrevista, el director.
- Permiso y autorización de la Directora de la Unidad Educativa “Niño Jesús de Praga”
- Visita de observación para recolección de datos históricos y de funcionamiento.
- Recolección de información.
- Aplicación de las entrevistas y encuestas al personal de la Unidad Educativa “Niño de Praga”
- Una vez recolectada todas las encuestas se procede a realizar su tabulación y análisis de resultados, representadas en tablas y barras estadísticas.
- Interpretación de resultados.

4.- RESULTADOS

4.1.- DIAGNÓSTICO

La Unidad Educativa “Niño Jesús de Praga”, la misma que se encuentra ubicado en la calle Mosquera Narváez entre 10 de Agosto y Versalles, sector centro norte de la ciudad de Quito.

La mencionada institución es particular religiosa y se encuentra regentada por las hermanas de los Sagrados Corazones de Jesús y de María.

Esta institución como se dijo anteriormente brinda educación primaria la misma que inicia desde pre básica a séptimo año, al momento se concluye con el octavo año de educación general básica, a partir del año lectivo 2011 – 2012, para el próximo año incrementará un año de básica hasta completar con los diez años de educación general básica, dando de esta manera cumplimiento a los requerimientos y exigencias del Ministerio de Educación.

En cuanto al tamaño del centro educativo podemos considerar dos aspectos, en relación a la infraestructura, pues es suficientemente amplia de acuerdo al número de estudiantes que son 570 niños y niñas distribuidos en dos paralelos en los años de pre básica, primero de básica, segundo año, tercer año, cuarto año y quinto año; en sexto y séptimo existen tres paralelos por cada año de educación básica y octavo cuenta con un solo paralelo y atendidos por 23 maestros.

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

4. 1.1.2. El manual de organización

El manual de organización es el instrumento de la administración educativa que tiene como finalidad definir en forma precisa las funciones de cada uno de quienes forman parte de la institución educativa.

En dicho manual, se delimitan las responsabilidades integrando de una manera dinámica el puesto de trabajo y la estructura del mismo. Este instrumento es de gran importancia para el líder educacional para su eficaz gestión.

En esta institución educativa, se carece de un manual de organización por considerarse que la descripción de funciones de cada uno de los docentes, administrativos y personal de apoyo, consta tanto en el reglamento interno como en el perfil de cada uno y en el contrato de trabajo de cada uno.

Sin embargo se ha hecho notar a los directivos la necesidad de su elaboración para una mejor gestión.

Para la elaboración de este manual se ha recomendado cumplir tres etapas que son:

- Recoger información
- Analizar la información
- Integración o elaboración del manual.

Es importante reconocer que el manual es un instrumento que permite establecer la estructura orgánica de la institución, el control y las responsabilidades de cada uno de sus miembros volviendo funcional la administración de la institución.

Lo anterior descrito se evidencia en el organigrama de funciones que permite apreciar la organización vigente en la institución lo cual conlleva a relacionar las funciones que se realizan en los distintos puestos de trabajo para realizar una adecuada interrelación de los mismos.

4.1.1.3. El código de ética.

El código de ética dentro de la institución está concebido como el código de convivencia; se encuentra en elaboración y sujeto al análisis para su mejoramiento ya que hasta el año anterior se contaba con el manual de convivencia que era con el cual se manejaban docentes, estudiantes y padres de familia, hoy se está tratando de estructurar el código de convivencia basado en las instrucciones que el mismo ministerio imparte para las instituciones educativas.

Según las orientaciones que se han entregado, este código de convivencia recoge problemas categorizados en tres aspectos, académicos, de convivencia y relacionales igualmente con todos los componentes de la comunidad educativa, esto es autoridades, personal administrativo, personal docente, estudiantes, personal de apoyo, padres de familia.

Cada uno de estos componentes busca primero los problemas que impiden mantener un ambiente escolar ideal, categorizan a cada uno de los problemas, se propone las soluciones a manera de compromisos y también se proponen las sanciones pero no como tales sino más bien como consecuencia al incumplimiento del compromiso establecido.

De esta forma, el código de convivencia pasa a ser un instrumento de regulación de la conducta de todos quienes conforman la comunidad educativa, estableciéndose desde el momento mismo de la creación los compromisos y las consecuencias a la falta de las responsabilidades adquiridas.

En sí el código de convivencia trata de regular la conducta de los deferentes integrantes de la comunidad educativa en aras de normar las acciones de cada uno para una convivencia responsable y pacífica cumpliendo con las responsabilidades de acuerdo a la naturaleza de cada uno de los miembros de la institución.

4.1.1.4. El plan estratégico

El plan estratégico del Instituto Niño Jesús de Praga, fue elaborado en el año 2003 con una duración de cuatro años, lo que significa que en el año 2007 debió haber sido replanteado, sin embargo no se ha realizado la renovación correspondiente por lo cual es un instrumento desactualizado que no aporta con información actual para tener la validez correspondiente dentro de la estructura organizativa de la institución.

Sin embargo de esto, cuando se realizó la investigación documental, se pudo evidenciar que aunque es extemporáneo cuenta con los componentes correspondientes, tal es el caso de las debidas fundamentaciones, el análisis de la matriz FODA, la presentación de la matriz de áreas críticas en la cual se plantea las estrategias de solución de las debilidades, el tiempo en el cual se realiza y los responsables de cada estrategia.

Es importante destacar que en este documento se encuentra inmersa toda la filosofía institucional y las correspondientes bases y enfoques.

Igualmente se encuentra diseñada la planificación estratégica con el respectivo marco lógico y finalmente se anexa el organigrama institucional.

En cada uno de los procesos de este documento se puede observar que debidamente se toma en cuenta la presencia de valores, por lo cual se puede concluir que si se da importancia a la axiología en esta institución.

Como ya se dijo anteriormente, este documento de gestión educativa debe ser renovado con las nuevas propuestas de la planeación estratégica.

4.1.1.5. El plan operativo anual (POA)

En el caso de este instrumento de gestión educativa, fue elaborado para el año lectivo 2009 – 2010, sin que se haya realizado aún el nuevo instrumento, se conoce por información del personal administrativo que se encuentra en elaboración.

El documento que se encuentra disponible sirvió para hacer el análisis y diagnóstico de los aspectos que ocupan nuestra atención.

Para el planteamiento del Plan Operativo Anual, se parte del análisis del FODA, se realiza la categorización de cada uno de los factores para determinar los problemas, causas, efectos y alternativas de solución.

De cada uno de los problemas se plantea un proyecto que se convierte en la solución de un problema lo cual es funcional dentro del plan operativo.

Para la ejecución de cada uno de los proyectos, internamente se han organizado por comisiones las mismas son encargadas de un proyecto; así tenemos un proyecto de integración docentes estudiantes, se trabaja a través de recreos animados donde juegan docentes y estudiantes a la par.

Para mejorar el déficit nutricional de los estudiantes se han planteado el proyecto mis mejores alimentos donde se promueve el consumo de alimentos sanos y nutritivos.

Frente al escaso dominio de la lectura y ortografía también se han planteado un proyecto para mejorar estas áreas del conocimiento mediante la motivación a la lectura con concursos tanto de lectura como de ortografía.

Un componente de este proyecto es precisamente la definición de los valores institucionales donde se evidencia la articulación de la educación y la formación en valores.

En sí el documento cumple con los requerimientos pero se sugiere la pronta elaboración del documento actual para de esta manera contar con un instrumento de gestión educativa que permita tanto la toma de decisiones como el control de actividades y ejecución de proyectos.

4.1.1.6. El proyecto educativo institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional, es un documento de gran importancia no solo para el líder educacional sino para cada uno de los docentes ya que aquí es donde se va a articular la práctica docente, la formación en valores y los objetivos de la educación.

Este instrumento de gestión, promueve en su contenido el mejoramiento de la calidad educativa mediante el planteamiento de una práctica docente de calidad, fundamentada en la filosofía institucional, el modelo pedagógico que asume la institución así como el enfoque educativo que tiene el mismo.

Este instrumento está compuesto por toda la red de conocimientos dosificados y articulados tanto por años de básica como por áreas, donde se puede evidenciar en todo el currículo la importancia relevante que se ha dado a la formación en valores tanto como requerimiento de la reforma educativa así como también como parte de la filosofía institucional.

Es importante también recalcar que en este instrumento de gestión se encuentran determinadas las estrategias metodológicas generales, las mismas que propenden una educación significativa con técnicas activas de aprendizaje, basadas en métodos adecuados según el área del conocimiento que se aborde.

En cuanto a los recursos, en esta institución se está tomando en cuenta los avances tecnológicos, ya que en las aulas se encuentran un DVD y un Televisor que permiten la utilización de videos como recursos didácticos, también es importante destacar que la sala de audiovisuales cuenta con internet para realizar clase interactivas para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

La definición de valores institucionales es un componente agregado que permite al docente enmarcarse dentro de una formación religiosa basada en valores cristianos.

4.1.1.7. Reglamento interno y otras regulaciones.

Respecto del reglamento interno, se encuentra dentro de las regulaciones de la Ley Orgánica de Educación y es puntual en cuanto a las sanciones que se establecen por faltar a las responsabilidades de cada uno de los miembros de la institución educativa.

Este instrumento a pesar de ser de regulación y control, tiene su trasfondo humano y propone sanciones como consecuencia a una falta más no como castigo.

La concepción filosófica de la institución con la cual de desarrolla es el “Sistema preventivo de Don Bosco” desde lo cual la sanción solo es una consecuencia razonada, nunca un castigo, la sanción tiene sentido formador y reparador, lo cual el castigo no tiene y se pretende en los estudiantes un cambio de actitud basado en el convencimiento de lo positivo que tiene el buen comportamiento y no lo malo del castigo.

De esta manera también se puede notar el compromiso que tiene la institución la educación en valores de quienes se benefician de este estilo de educación.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y visión

Misión

“Promover la educación integral de calidad en la comunidad Educativa Praguista, para formar líderes emprendedores, dispuestos a ser buenos cristianos y honrados ciudadanos; viviendo los valores del evangelio desde un enfoque constructivista, ecológico contextual al estilo de Jesús, Don Bosco y el Padre Luis Variara.”⁸

⁸ Secretaría, Agenda escolar, Pág 22-25

Visión

“En el año 2015, el Instituto Niño Jesús de Praga será una Unidad Educativa competitiva y competente, reconocida por su alto nivel académico y disciplinario fundamentado en el amor, la razón y la religión; con profundo respeto al prójimo y a la creación, responsables y solidarios, capaces de contribuir positivamente a la transformación de una sociedad digna y justa”.⁹

Como se puede evidenciar, tanto en la misión como en la visión se puede entrever que la gestión de liderazgo y valores es el eje transversal con el cual se direcciona la filosofía institucional y la misma gestión educativa.

Los valores son tomados muy en cuenta tanto en el PEI así como en el currículo oculto, pues se trata de formar según la pedagogía de Don Bosco ”buenos cristianos y honrados ciudadanos”; premisa desde la cual se parte para gerenciar el aula y a la vez es el punto de confluencia de toda la filosofía institucional.

4.1.2.2. El organigrama

Respecto del organigrama, realmente está en reestructuración ya que desde que se lo elaboró a este momento ha existido algunos cambios sustanciales en la institución, tal es el caso que en este año escolar no existe 8vo, 9no. Y 10mo año, pero se vuelve a reabrir 8vo. Año para el próximo año escolar.

Otra situación es la existencia del comité de calidad, esta comisión tiene funciones autónomas que sin tener injerencia sobre lo académico y administrativo cumple un rol regulador de las diferentes dimensiones de la institución.

En cuanto a las comisiones, se debe agregar una que corresponde a la de Gobierno Estudiantil, la misma que promueve la formación en la democracia de cada uno de los estudiantes quienes se organizan para formar listas que luego de un proceso democrático los estudiantes eligen a sus representantes. Esta comisión en el cronograma depende del área de pastoral pero a medida que ha venido avanzando la formación democrática, se convirtió en comisión permanente.

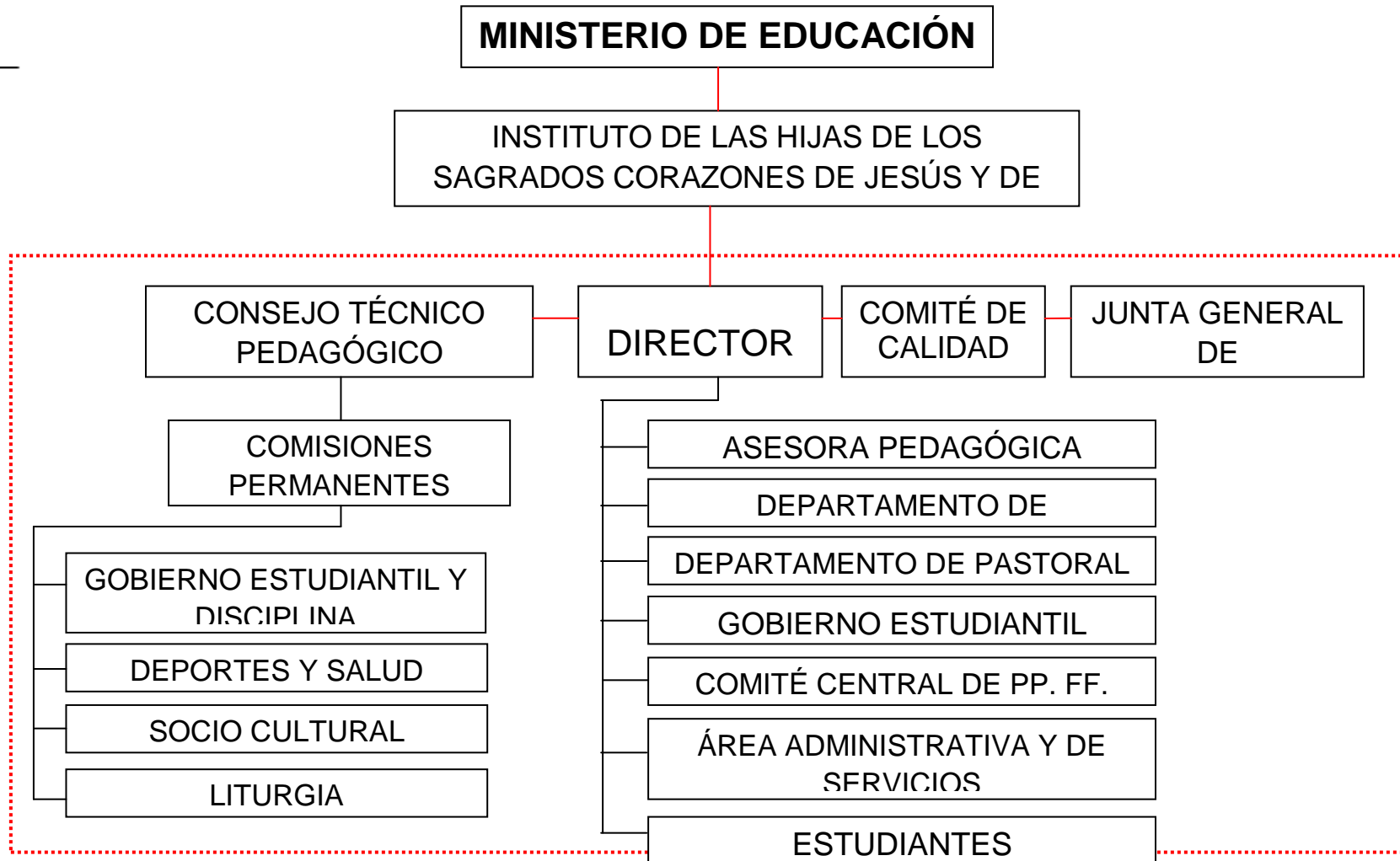
⁹ Ibid.

El último organigrama que se ha elaborado es el que se adjunta, pues se debe aclarar que está sujeto a estudio, modificación o aprobación, en este documento se ha tratado de recoger los cambios institucionales de los dos últimos años y la proyección hacia los siguientes años.

Es importante destacar que el organigrama es un instrumento que en todo momento apoya y fortalece la organización administrativa del centro educativo.

ESCUELA "NIÑO JESÚS DE PRAGA"

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

En cuanto a las funciones por áreas y departamentos, no existe como un manual de funciones que es lo que corresponde a una institución educativa, pues tan solo las funciones se pueden evidenciar a través del perfil de cada uno de los puestos de trabajo.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.

En este último año escolar a partir del trabajo del comité de calidad, se han replanteado y conceptualizado los valores institucionales estableciéndose solo cuatro valores institucionales que son los que en forma prioritaria se trabajan; a partir de los cuales se despliegan otros valores que van a fortalecer a los primeros.

Los valores institucionales son:

➤ **Verdad**

Es la expresión clara de la honestidad, que exige coherencia entre el ser, hacer y decir.

➤ **Libertad**

Es la capacidad de decidir con responsabilidad y autodeterminación, hacer y decir lo que no se oponga a las leyes establecidas consciente de que mi libertad termina cuando comienza el derecho del otro.

➤ **Justicia**

Es la facultad del ser humano para actuar con equidad en las diferentes circunstancias dar a cada uno lo que le corresponde.

➤ **Solidaridad**

Es la expresión de gratuidad que nos permite compartir generosamente lo que somos y tenemos.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

Esta dimensión se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser en la sociedad, contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos, las prácticas de evaluación entre otros.

Para plantear los contenidos curriculares, siempre es importante partir de un diagnóstico, conocer las particularidades del entorno social para plantear realmente lo que es justo y necesario para los estudiantes.

Es importante también tomar en cuenta que cada estudiante trae ya sus conocimientos previos que corresponden al cúmulo de saberes sobre los cuales se construirán los otros conocimientos.

Los objetivos que propongamos en el currículo no tienen que ser meramente de conocimientos, debemos recordar que la formación integral del estudiante corresponde a la dimensión curricular o del conocimiento y a la formación humana la misma que está basada en una educación en valores para la diaria convivencia y relación entre seres humanos.

Cabe también hacer relación a que dentro del currículo se debe potenciar habilidades, actitudes y valores que han adquirido en su entorno familiar.

Es de vital importancia que la dimensión curricular no pierda de vista que su razón de ser es el proponer constantemente proyectos de mejora educativa.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

Se refiere a la organización interna del establecimiento comprendiendo sus subsistemas tales como: equipos de docentes directivos y sus funciones, cuerpo docente, departamento administrativo, comité de padres, organización de estudiantes, comisiones, y la interrelación que existe entre los subsistemas en términos de operatividad constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.

Es inherente a la institución que cada una de estas dimensiones siempre irá de la mano con los valores, ninguna dimensión puede dejar fuera a los valores ya que se debe conjugar en todo el fortalecimiento de los valores institucionales.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.

Se refiere a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento, así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución escolar.

Es en esta dimensión, administrativa y financiera, es donde se pone claramente en juego la vivencia en valores ya que es precisamente donde se evidencia la honestidad en el manejo de los recursos sobre todo financieros.

Para la evaluación de esta dimensión al finalizar cada cierto periodo de tiempo (enero y junio) se aplican encuestas de satisfacción dirigidas a padres de familia, estudiantes, docentes y administrativos, donde se analizan los niveles de satisfacción de cada uno de los miembros de la comunidad educativa para replantear o fortalecer la gestión.

Así mismo a través de los diferentes proyectos que involucran a esta dimensión, se fortalece y evalúa constantemente el accionar institucional mediante la implementación de recursos tecnológicos tendientes a mejorar la calidad educativa de la institución.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

Se refiere a las relaciones que establece la institución educativa con las organizaciones sociales, culturales, empresariales de la zona.

En este sentido las relaciones que se establecen siempre están basadas en valores como la solidaridad, la amabilidad, la libertad, la autenticidad y se evidencia a través de las participaciones en diferentes eventos que se programan en forma inter escolar entre los establecimientos educativos del sector.

La institución no tiene mayor vínculo con la comunidad, más bien por el carisma religioso de las hermanas el mayor compromiso es con los enfermos de lepra con quienes existe un vínculo de colaboración en un proyecto de solidaridad.

El proyecto de solidaridad precisamente se lo ejecuta con los docentes, estudiantes y padres de familia; con todos ellos se organiza una “misión” la misma que en dos periodos del año escolar se desplazan a Loja y/o Babahoyo a dejar ayuda a los enfermos de lepra, esta ayuda consiste en medicamentos, ropa y víveres.

4.1.3. Análisis FODA

El análisis del modelo FODA está centrado en cuatro elementos que son:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas.

Estos factores corresponden dos a nivel interno como las Fortalezas y debilidades y dos a nivel externo que son las Oportunidades y las amenazas.

Así mismo estos cuatro factores se combinan entre sí tanto en lo interno como en lo externo tomando en cuenta los factores positivos (fortalezas y oportunidades) y negativos (debilidades y amenazas) para obtener un diagnóstico institucional.



4.1.3.2. Fortalezas y debilidades

Como ya se explicó anteriormente, las fortalezas y debilidades son factores de orden interno, las fortalezas aluden a las capacidades y recursos variados disponibles y controlados por la institución para el éxito de la marcha del proyecto. Son los rasgos presentes en el proceso de gestión que permiten hacerla más satisfactorio. Son aquellos aspectos que no hace falta cambiar: dan buenos resultados y por lo tanto hay que cuidar y mantener.

Una manera de pasar del análisis institucional a la acción es trabajar sobre las debilidades mediante la construcción de problemas. Esto último permite visualizar las posibles soluciones. Una debilidad de la institución no es más que un objeto posible de ser convertido en problema. Se trata de los rasgos presentes en el proceso de gestión que se oponen o dificultan su realización satisfactoria. De allí que sea necesario superarlas o compensarlas.

4.1.3.3. Oportunidades y amenazas

Es importante también el análisis de los factores externos, este es el caso de las oportunidades y de las amenazas, pero podríamos decir en qué radica la importancia de analizar un factor que es externo, que no está dentro de la escuela, pues lo importante de esto va en relación de que es necesario transformar la "amenazas" en un "problema" de la institución, lo cual implica darle una "oportunidad" de resolución para convertirla en una "fortaleza" a través de lo cual se trataría de implementar estrategias que permitan articular espacios comunes para la elaboración de proyectos específicos entre los docentes de la escuela.

En cuanto a las oportunidades en sí siempre se visualizarán como lo que son oportunidades para solucionar los problemas que se planteen como resultado de las debilidades y que permiten la elaboración e implementación de proyectos educativos.

4.1.4. Matriz FODA

A nivel institucional la matriz FODA se aplicó desde tres gestiones:

- a) Gestión Académica
- b) Gestión Social – Comunitaria
- c) Gestión Administrativa, Directiva y Financiera

Desde esta perspectiva la gestión que ocupa nuestra atención es la Gestión Administrativa, Directiva y Financiera y dentro de ella específicamente el aspecto directivo que es donde se ha encontrado cierta debilidad en el sentido que el código de convivencia que es un elemento muy importante para el mejoramiento del ambiente escolar aún no está realizado.

Una debilidad también corresponde a que el plan estratégico institucional está en análisis para ser mejorado, esto aun constituyéndose en debilidad tiene un desarrollo efectivo ya que está encaminado desde el comité de calidad para su ejecución contemplándose metas anuales que deben ser cumplidas según las metas estratégicas y los factores claves de éxito que están manejándose a nivel institucional.

Otra debilidad detectada es la falta del manual de desempeño para quienes laboran en la institución, lo cual no permite visualizar claramente las funciones, deberes y derechos de cada uno de ellos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal docente joven. ✓ Número de estudiantes por aula de clase. ✓ Equipos tecnológicos actuales. ✓ Planta física funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyección débil de liderazgo educativo ✓ Ausencia de Plan Estratégico Institucional, código de convivencia y manual de organizaciones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resultados de la investigación liderazgo y valores en la escuela Niño Jesús de Praga de la ciudad de Quito durante el año escolar 2010 – 2011. ✓ Proyectos de salud, desarrollo lógico verbal y escrito para los estudiantes. ✓ Proyecto de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Percepción deficiente de los padres de familia respecto del liderazgo de la directora ✓ Competencia de otras instituciones educativas cercanas.

Elaborado por: Karol Tatés

5.- RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

5.1. RESULTADOS

Las encuestas fueron aplicadas en la Unidad Educativa Niño De Praga, esta institución es particular religiosa y hasta el año anterior contaba hasta séptimo año de Educación General Básica, a partir del año escolar 2011 – 2012 se implementa octavo año dándose así cumplimiento a la disposición ministerial de completar la educación general básica en los establecimientos que no contaban hasta décimo año.

La jornada de trabajo es matutina y el número de estudiantes es de que asisten a este centro educativo es de 569 con la intervención de 23 profesores.

En esta institución se aplicaron las encuestas que sirvieron de apoyo en esta investigación, instrumento que estuvo dirigido a la hna. Directora, profesores, estudiantes y padres de familia.

5.1.1 De la encuesta a directivos:

En este caso la institución cuenta con una sola persona encargada de la función directiva, a la misma que se le solicitó respondiera la encuesta obteniéndose los siguientes resultados.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

➤ **Nombre del establecimiento educativo:**

Unidad educativa Niño de Praga

➤ **Ubicación del establecimiento educativo:**

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Sector: Urbano

1.- Tipo de establecimiento:

Particular religioso

Tabla 4.-FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Forma de Organización	F	%
a. El Director organiza tareas en una reunión general cada trimestre.		
b. Coordinadores de área		
c. Por grupos de trabajo	1	100%
d. Trabajan individualmente		
e. No contesta		

Fuente: organización de los equipos de trabajo de la Unidad Educativa Niño Jesús de Praga

Elaborado por: Karol Tatés

En este centro educativo la forma de organización es por grupos, sin que esto signifique equipos de trabajo, se debe comprender por grupos a las diferentes comisiones que existen según el reglamento de educación.

Tabla 5.- ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Aspectos Tamaño de la Organización	F	%
a. El número de miembros de la institución		
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	100%
c. El valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contesta		

Elaborado por: Karol Tatés

El tamaño de la institución según el criterio de la hermana directora está determinado por los resultados obtenidos en la institución, sean estos positivos o negativos. Su importancia radica en que sobre los resultados obtenidos en la institución se realiza la toma de decisiones para realizar los correctivos pertinentes.

Tabla 6.- LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si		
b. No	1	100%
TOTAL	1	100%

Fuente: Miembros de la Unidad Educativa Niño Jesús de Praga

Elaborado por: Karol Tatés

Es muy importante reconocer la función que cumple en toda institución educativa el manual de normas, pues este instrumento de gestión es el medio o mecanismo que sirve para regular

el cumplimiento de los aspectos establecidos por la institución como normas, las mismas que aunque se encuentren reguladas en el reglamento de educación y ley de educación respectivamente, también a nivel institucional hay parámetros que son internos y están sujetos a cumplimiento por parte de quienes laboran en el centro educativo.

Tabla 7.-EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	1	100%
b. No		
TOTAL	1	100%

Elaborado por: Karol Tatés

En la gestión de liderazgo educativo, es muy importante mantener un clima de respeto tanto en las relaciones interpersonales como en la toma de decisiones, pues cuando el consenso viene desde la dirección, el ambiente laboral es agradable y propicio para desarrollar y asumir los compromisos institucionales.

Tabla 8.- DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si		
b. No	1	100%
TOTAL	1	100%

Elaborado por: Karol Tatés

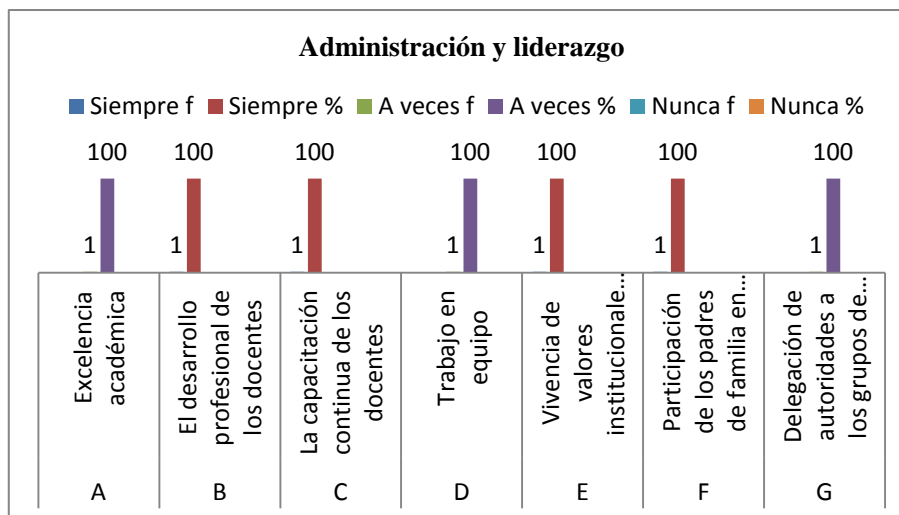
Es importante tomar en cuenta que para la efectiva gestión de liderazgo institucional en ciertas ocasiones se deleguen funciones, sin embargo en situaciones de conflicto, debe ser la directora quien resuelva estas situaciones cuando involucra a docentes y padres de familia, sin descartar que en algunas ocasiones es importante la ayuda que brinde la psicóloga para resolver ciertos conflictos escolares entre estudiantes sobre todo.

Tabla 9.-LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	Excelencia académica			1	100		
B	El desarrollo profesional de los docentes	1	100				
C	La capacitación continua de los docentes	1	100				
D	Trabajo en equipo			1	100		
E	Vivencia de valores institucionales y personales	1	100				
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	100				
G	Delegación de autoridades a los grupos de decisión			1	100		

Elaborado por: Karol Tatés

Gráfico N. 1



Elaborado por: Karol Tatés

Indagando a cerca de la administración y liderazgo del centro educativo es importante considerar que desde la dirección se promueve el desarrollo y capacitación profesional así como también la vivencia de valores estos aspectos sirven fundamentalmente para brindar una educación de calidad ya que docentes de excelencia brindarán una excelente educación, así

mismo la participación de padres de familia se debe destacar como componentes de la comunidad educativa y su involucramiento en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

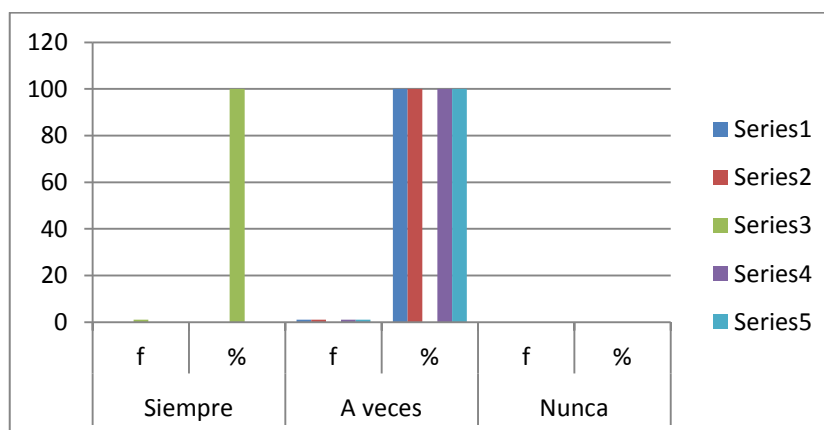
Tabla 10.-HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas.			1	100		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.			1	100		
C	Se adquieren a partir de la experiencia	1	100				
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			1	100		
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			1	100		

Fuente: Liderazgo de la Unidad Educativa Niño Jesús de Praga

Elaborado por: Karol Tatés

Gráfico N. 2



Elaborado por: Karol Tatés

Cuando se abordan las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución, es importante considerar las respuestas positivas que se las ubica en el rango de la alternativa siempre, las mismas que corresponden a los ítems de que se adquieren por experiencia y no solo con estudios de especialidad en gerencia.

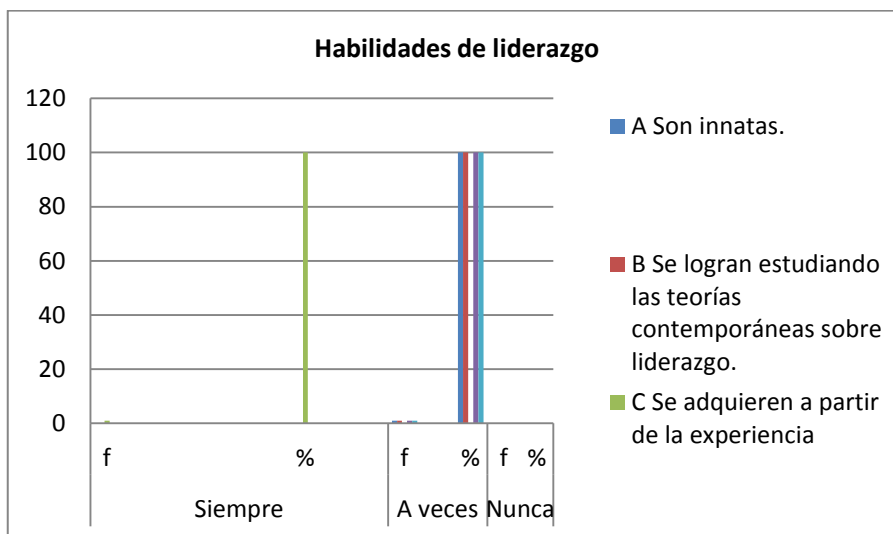
Sin embargo de esto si no existe una adecuada combinación de la teoría recopilada a través de los estudios, la práctica que es el espacio donde se actúa desde la teoría y la reflexión para una adecuada toma de decisiones, siempre existirá el riesgo de que la gestión de liderazgo no sea lo suficientemente efectiva en el centro educativo.

Tabla 11.-PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas.			1	100		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.			1	100		
C	Se adquieren a partir de la experiencia	1	100				
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			1	100		
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			1	100		

Fuente: Mejoría y desempeño de la Unidad Educativa Niño Jesús de Praga
Elaborado por: Karol Tatés

Gráfico N. 3



Elaborado por: Karol Tatés

Es importante en todo momento promover el mejor desempeño y el progreso de la institución, para ello se debe establecer parámetros de calidad a través de los cuales se asegure el mejoramiento escolar.

Cada uno de los ítems anteriores son todos muy importantes es necesario hacer puntualizaciones a través de las cuales lleven a establecer las reales necesidades de promover uno de los ítems propuestos, así podemos decir que un número razonable de estudiantes por aula permiten mejorar procesos de enseñanza aprendizaje. Los mecanismos de control son reguladores del desempeño docente pero con el riesgo de que no sea una constante sino solo respuesta al control, la calidez del ambiente escolar propicia el buen desempeño escolar, sin embargo solo el resultado del desempeño de estudiantes, docentes y directivos son la referencia real para establecer mejoras ya que es el padre de familia quien mide este aspecto a través de este indicador y es quien toma la decisión de continuar o no en el centro educativo, por lo tanto a este indicador se debe dirigir la mayor atención del gestor de liderazgo del centro educativo.

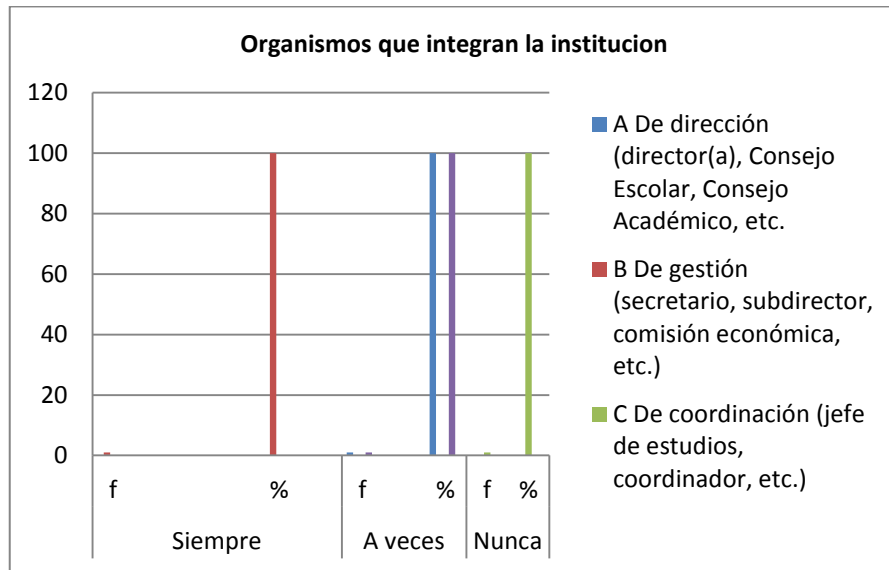
Tabla 12.-ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)			1	100		
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	100				
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)					1	100
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			1	100		
E	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Organismos de la Unidad Educativa Niño Jesús de Praga

Elaborado por: Karol Tatés

Gráfico N. 4



Elaborado por: Karol Tatés

Respecto de los organismos que integran la institución son los pertinentes a las disposiciones de la ley y reglamento de educación y que se encuentran en todos los ítems antes descritos, de los cuales el único que se cumple en un cien por ciento es el que corresponde a la gestión.

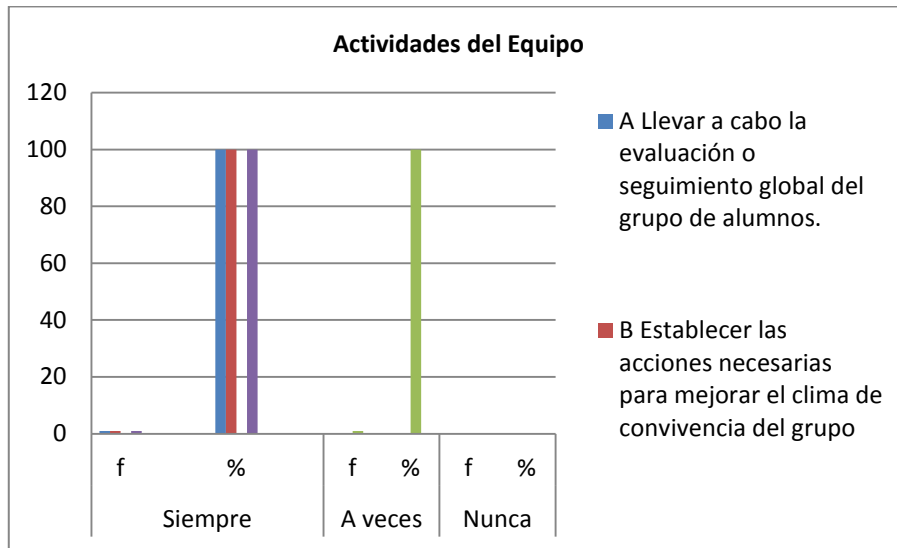
Tabla 13- ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES

Orden	SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	1	100				
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	1	100				
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas.			1	100		
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	1	100				

Fuente: Personal Docente de la Unidad Educativa Niño Jesús de Praga

Elaborado por: Karol Tatés

Gráfico N. 5



Elaborado por: Karol Tatés.

De lo anterior presentado, llama nuestra atención los dos primeros ítems los mismos que hacen relación a que concretamente es la junta de profesores quienes llevan el control del grupo de estudiantes.

Así mismo, la junta de profesores es el organismo que propone las acciones para mejorar el clima de convivencia del grupo, cuando estas son actividades que deben ser realizadas desde la gestión directiva.

Tabla 14-LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

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

Fuente: Departamentos Didácticos de la Unidad Educativa Niño Jesús de Praga

Elaborado por: Karol Tatés

En cuanto a este aspecto, se debe comprender que en la institución educativa donde se desarrolla la investigación, el equipo didáctico es comprendido como consejo técnico, el mismo que se encarga de realizar las funciones descritas.

Tabla 15-LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	1	100		

Fuente: Gestión Pedagógica de la Unidad Educativa Niño Jesús de Praga

Elaborado por: Karol Tatés

Respecto a esta pregunta, es muy importante conocer que a nivel pedagógico se realiza un diagnóstico tendiente a dar soluciones y respuestas a las diferencias individuales tanto de los estudiantes como de los demás integrantes de la comunidad educativa.

Tabla 16.-MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos			1	100
B	Plan estratégico			1	100
C	Plan Operativo Anual	1	100		
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	1	100		

Fuente: Material de planificación

Elaborado por: Karol Tatés

Dentro de la gestión administrativa de la dirección, es muy importante tomar en cuenta los aspectos que se describen en este apartado, la reingeniería de procesos que nos permite estar en constante innovación, los proyectos de capacitación y los documentos curriculares como son el PEI y POA, sin embargo vemos que en este año lectivo una debilidad que se visualiza es la existencia del Plan Estratégico Institucional lo que deja un vacío para poder realizar una gestión de dirección adecuada.

5.1.2. De la encuesta a los Docentes:

Al describir a los participantes en la investigación, se había manifestado que el número de docentes a nivel institucional es de 22, razón por la cual se aplicó el instrumento a toda la población.

Esta encuesta se diseñó con los mismos criterios de las encuestas aplicadas al directivo y las que se aplicarán tanto a estudiantes como a padres de familia.

El objetivo principal es recabar información sobre la gestión de liderazgo y valores en la administración directiva de la institución.

Luego de aplicar el correspondiente instrumento se obtuvieron los siguientes resultados:

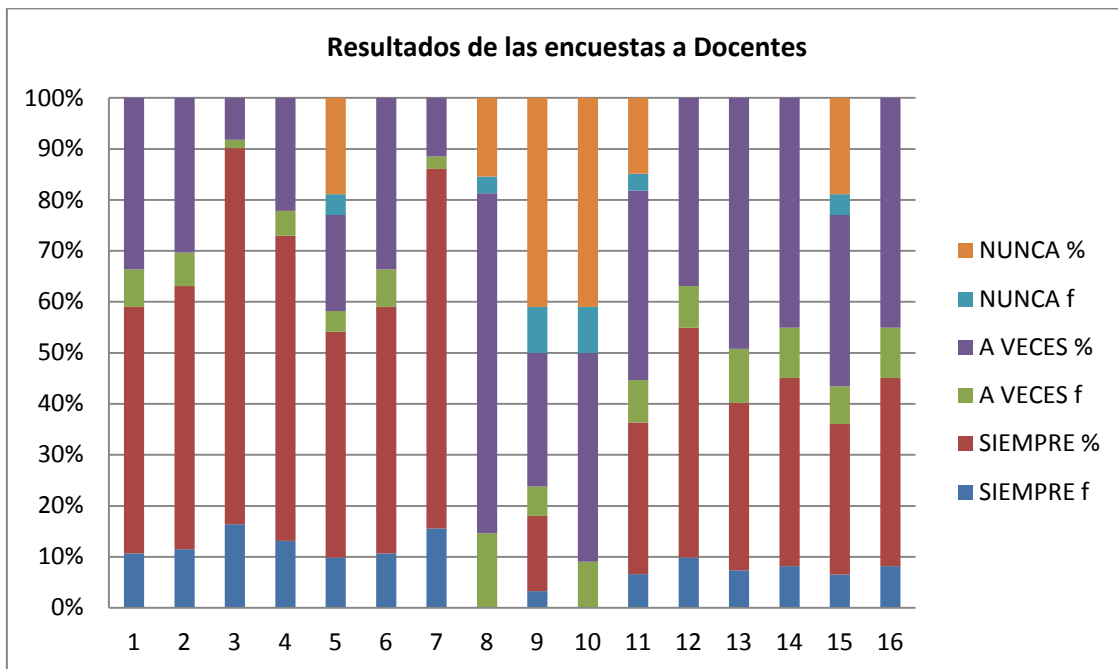
Tabla 17.-RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A DOCENTES

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.	13	59	9	41		
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.	14	63	8	37		
3.-La gerencia educativa, se promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	20	90	2	10		
4.- Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes- familias- asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	16	73	6	27		
5.- Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	12	54	5	23	5	23
6.- Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	13	59	9	41		
7.- En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	19	86	3	14		
8.- Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			18	82	4	19
9.-Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	4	18	7	32	11	50
10.- Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			11	50	11	50
11.- Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	8	36	10	45	4	18
12.- Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director del centro educativo.	12	55	10	45		
13.-Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	9	40	13	60		
14.- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	10	45	12	55		
15.- Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia y estudiantes.	8	36	9	41	5	23
16.- Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	10	45	12	55		

Fuente: Personal Docente de la Unidad Educativa Niño Jesús de Praga

Elaborado por: Karol Tatés

Gráfico N. 6



Elaborado por : Karol Tatés

Las respuestas que los docentes dan a las preguntas formuladas en torno al líder educativo, son muy interesantes, pues en este sentido, se reconoce que la directora en todo momento está liderando el proceso educativo encaminado a establecer innovaciones en cuanto al proceso mismo de enseñanza aprendizaje y al ambiente escolar mismo.

De la misma manera en lo que se refiere a la educación en valores, la institución tiene un alto grado de formación axiológica, sin embargo no es de un agrado preponderante en los padres de familia las propuestas innovadoras de los docentes, existe cierto escepticismo en la confianza y respaldo que el docente merece. Se puede decir también que no existe un fuerte trabajo en equipo lo cual debilita las diferentes propuestas que se realicen o se propongan desde la dirección.

Llama la atención también la aseveración que realizan los docentes cuando manifiestan que falta liderazgo en lo académico, en lo administrativo – financiero lo cual refleja y afecta en el débil compromiso de los docentes con las decisiones institucionales en todos los ámbitos.

5.1.3 De la encuesta a Estudiantes

Atendiendo a las sugerencias de trabajo investigativo, en el caso de los estudiantes, se ha tomado una muestra de 20 estudiantes bajo el criterio de mejores informantes, obteniéndose los siguientes resultados:

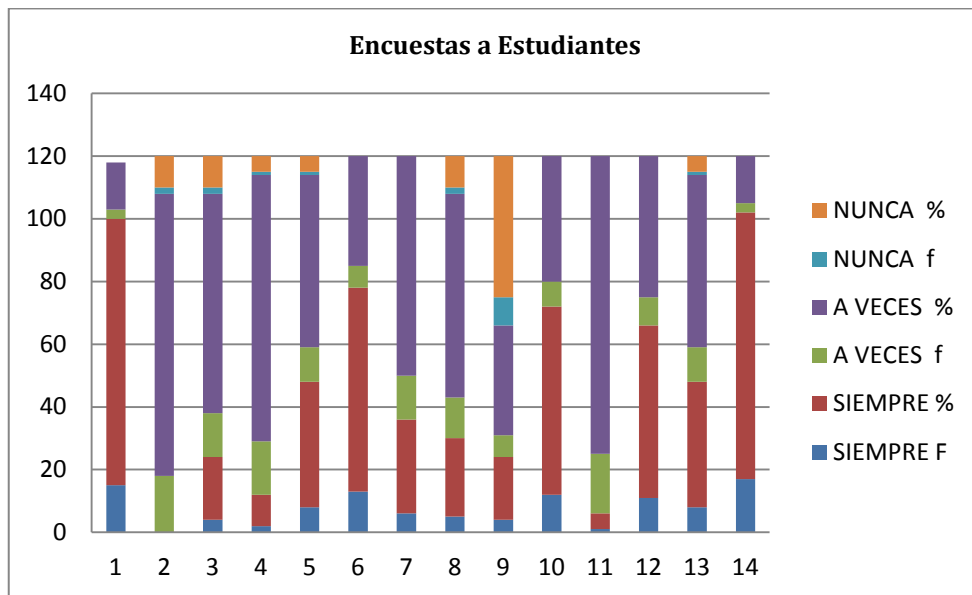
Tabla 18.-RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	f	%	f	%
1.-La directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiante	15	85	3	15		
2.- Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los/as estudiantes.			18	90	2	10
3.- El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	4	20	14	70	2	10
4.- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	10	17	85	1	5
5.-En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma.	8	40	11	55	1	5
6.-. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	13	65	7	35		
7.- El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	30	14	70		
8.- Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	25	13	65	2	10
9.-Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20	7	35	9	45
10.- En las clases se dan oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión.	12	60	8	40		
11.-Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	1	5	19	95		
12.- Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	11	55	9	45		
13.- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	40	11	55	1	5
14.- La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	17	85	3	15		

Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa Niño Jesús de Praga

Elaborado por: Karol Tatés

Gráfico N. 7



Elaborado por: Karol Tatés

De los resultados presentados en la tabla anterior, los estudiantes son enfáticos en sus respuestas respecto al liderazgo tanto del docente en el aula como de la directora respecto de la institución.

Son claros en manifestar que en el aula, no se visualiza a los docentes propositivos, con innovaciones que llamen la atención de los estudiantes, más bien hacen notar que el trabajo es rutinario sin expectativas para que los estudiantes se motiven en participar y proponer pese a que también se reconoce que los docentes inician sus clases con frases motivadoras.

El débil compromiso que tienen los docentes con las decisiones institucionales, no es una apreciación solo de los docentes, los estudiantes también han podido percibir este particular, lo cual estaría también influyendo en el comportamiento apático de los estudiantes.

Es muy importante analizar el ítem correspondiente al interés que demuestran los docentes en los problemas de los estudiantes cuando manifiesta un porcentaje considerable que siente que el docente no toma en cuenta a los estudiantes lo cual incide también en el comportamiento de los estudiantes y en el mismo proceso de enseñanza aprendizaje.

De la misma forma como identifican al docente como un líder autoritario que impone en el aula lo que se debe hacer y cómo se debe hacer, a la directora como una líder que no toma en

cuenta las opiniones de los estudiantes, es gratificante conocer que también los estudiantes consideran que sus maestros en lo que a valores se refiere son un referente positivo ya que educan con el ejemplo, convirtiéndose esto en una fortaleza dentro del proceso educativo.

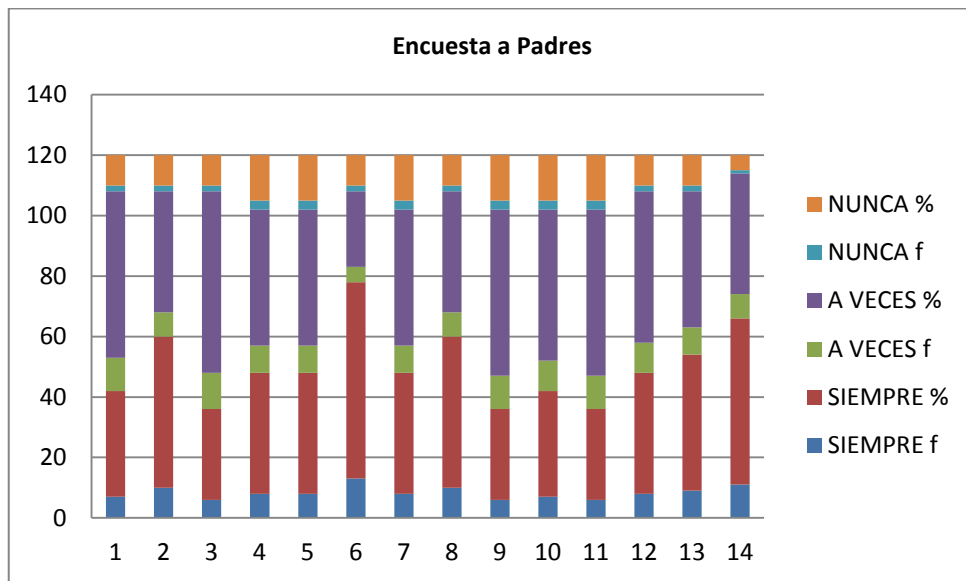
5.1.4 De los padres de familia

En coherencia con el número de estudiantes encuestados, se seleccionaron al azar a 20 padres de familia, quienes respondieron las encuestas y vertieron sus opiniones respecto de la forma de liderar la institución tanto por las autoridades como por parte de los docentes obteniéndose los siguientes datos:

Tabla 19.-RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	F	%
1.- La directora tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	7	35	11	55	2	10
2.- La directora se interesa por los problemas de los/as estudiantes y padres de familia.	10	50	8	40	2	10
3.- Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los padres de familia.	6	30	12	60	2	10
4.- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas generadas en la dirección.	8	40	9	45	3	15
5.- La intervención de la directora es oportuna para la solución de problemas	8	40	9	45	3	15
6.-. Es la Directora quien decide qué se hace en la institución.	13	65	5	25	2	10
7.- El director propone actividades innovadoras para que la comunidad educativa las desarrollen.	8	40	9	45	3	15
8.- Existe en el establecimiento trabajo en equipo bajo las instrucciones y supervisión de la directora.	10	50	8	40	2	10
9.-Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	6	30	11	55	3	15
10.- La gestión de la Directora desplaza a los padres de familia.	7	35	10	50	3	15
11.- Existe resistencia de los padres de familia a la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	6	30	11	55	3	15
12.- Las autoridades educativas mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa -financiera.	8	40	10	50	2	10
13.- Las decisiones tomadas por la gerencia educativa promueve el buen vivir entre la comunidad educativa.	9	45	9	45	2	10
14.- La ética y los valores predominan en las decisiones de las autoridades educativas.	11	55	8	40	1	5

Gráfico N. 8



Fuente: Padres de familia de la Unidad Educativa Niño Jesús de Praga
 Elaborado por: Karol Tatés

La encuesta realizada a los padres de familia, deja ver la gestión de la líder educativa debilitada, esto se puede visualizar cuando existe un claro pronunciamiento de los padres de familia por la categoría a veces en casi todo el cuestionario con porcentajes considerables, es decir que es incierta la posición de los padres frente a las decisiones que se tomen desde la dirección de la institución, no hay un claro respaldo y más bien en el ítem que corresponde a si existe resistencia de los padres de familia a la gestión y liderazgo de la autoridad educativa existe un 55% que dice a veces.

Además los padres de familia manifiestan frente a la consulta de su compromiso con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas que solo a veces, y frente a que si la gestión de la Directora desplaza a los padres de familia su respuesta es de un 50% que a veces, es decir que se debe trabajar en este aspecto para que los padres de los estudiantes sean una fortaleza con la que cuenta la dirección para viabilizar muchos de los proyectos educativos.

5.1.5. De la Entrevista a Directivos

En los apartados correspondientes tanto a la descripción de los participantes como a la descripción de la institución se manifestó que en el área administrativa se contaba con la una sola persona como autoridad y recae en la directora, a quien se entrevistó con los siguientes resultados:

Tabla 20.-RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

Fuente: Personal Directivo de la Unidad Educativa Niño Jesús de Praga

Elaborado por: Karol Tatés

Luego de aplicar la entrevista a la Hna. Directora, se pudo notar que la mayor debilidad que se puede encontrar en la gestión es el estilo de liderazgo que se aplica, corresponde al democrático puro, lo cual le dificulta en algunos procesos ejercer control lo cual genera un bajo compromiso de los docentes con las decisiones institucionales proyectando una imagen de falta de autoridad o debilidad en la toma de decisiones

5.1.6. Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Falta del instrumento curricular Plan Estratégico Institucional que es la base de la gestión de liderazgo educativo.	Escaso tiempo para la revisión, actualización y/o elaboración del Plan Estratégico Institucional.	La gestión de liderazgo educativo, se debilita con la ausencia de este documento curricular para socializar adecuadamente la filosofía institucional y promover la adecuada gerencia de aula por parte de los docentes, apropiándose de los proyectos institucionales y realizando un correcto proceso de enseñanza – aprendizaje, el mismo que se encuentra definido en el plan estratégico, el mismo que integra e involucra a los padres de familia dentro de este proceso.
Ausencia de un documento regulador que promueva el mejoramiento continuo del ambiente escolar: Código de Convivencia	No se ha realizado las debidas correcciones al primer borrador para la redacción final.	Toda institución educativa necesita de un documento curricular que promueva el buen vivir como es el código de convivencia, la ausencia de este, se visualiza en la falta de compromiso por parte de los docentes sobre en el desempeño dentro del proceso de enseñanza- aprendizaje, el nivel de compromiso de los estudiantes y su responsabilidad dentro del proceso educativo y la participación y compromiso de los padres de familia en el proceso de enseñanza de los estudiantes, estos parámetros dan la impresión de una débil gestión de liderazgo en la institución.
Inexistencia del manual de organización o desempeño, documento curricular que detalla y delimita las funciones de quienes integran la institución educativa en calidad de empleados.	No existe el compromiso del equipo de trabajo y la suficiente capacitación para la elaboración de este documento.	El no contar con el manual de organización o manual de desempeño, Limita al líder educativo en la posibilidad de exigir el cumplimiento de algunas funciones por parte de sus colaboradores, sobre todo de aquellas funciones no son generales o se encuentran detalladas en la ley y reglamento de educación pero que son particulares del centro educativo y que todo empleado debe conocer ya que sobre esto se realiza la evaluación al desempeño.

6.- DISCUSIÓN

Es importante en toda institución y más aún en un centro educativo contar con la asertividad del o la líder educativo que corresponde al director o directora de la institución; pues su gestión es la clave para que dicho centro sea competitivo frente a la oferta educativa actual.

Desde la entrevista y encuesta realizada a la directora del centro educativo objeto de la investigación ya se pueden observar ciertos debilitamientos de su gestión debido a diferentes factores que se han ido comprobando poco a poco en el avance de la aplicación de los instrumentos de la investigación a los docentes, estudiantes y padres de familia.

Para iniciar el análisis es importante partir del criterio emitido por la dirección que corresponde al estilo de trabajo, pues el método es en grupo, esto nos hace reflexionar e identificar las diferencias que existen entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo, en la institución al parecer no existe un proceso de trabajo en equipo sino de grupo, por lo tanto mientras se encuentren los docentes agrupados los resultados serán muy lejanos a los requeridos, existe el resultado pero no se apropian de los procesos y del logro de objetivos, cada uno trabaja desde su propia perspectiva sin un fin común.

Los resultados obtenidos en la institución según los grupos de trabajo inciden directamente sobre la toma de decisiones de la líder educativa, pues su criterio versa en los resultados obtenidos sean estos positivos o negativos.

No podemos perder de vista que un verdadero líder toma conciencia de la verdadera realidad, las acciones colectivas del equipo conducirán al cumplimiento de la misión y en torno a esto toma. Las decisiones que le encaminen a la institución al logro de objetivos y no solo a medir resultados.

Para que un líder pueda cumplir adecuadamente sus funciones, ya se había planteado en el marco teórico que desde el conocimiento de sus funciones debe rodearse de todos los documentos curriculares que respaldan su función, en este sentido el manual de normas, de organización o de desempeño, instrumento de gestión del líder educativo, es el medio o mecanismo que sirve para regular el cumplimiento de los aspectos establecidos por la institución como normas, las mismas que aunque se encuentren reguladas en la ley y reglamento de educación respectivamente.

También a nivel institucional hay parámetros internos que son de singular importancia ser conocidos por cada uno de los docentes y demás empleados para su efectivo desempeño y posterior evaluación, sobre esto el líder tomará las decisiones que no son otra cosa que recomendar los correctivos necesarios para ayudar a cada uno a desarrollar sus potencialidades en función del logro de objetivos para el cumplimiento de la misión y visión institucional.

En la gestión de liderazgo educativo, es muy importante mantener un clima de respeto tanto en las relaciones interpersonales como en la toma de decisiones, pues cuando el consenso viene desde la dirección, el ambiente laboral es agradable y propicio para desarrollar y asumir los compromisos institucionales, sin embargo confrontando esta información con la obtenida en la encuesta de los docentes cuando se indaga si existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo., un 50% manifiesta que está en desacuerdo y solo un 55% de los docentes manifiesta sentirse comprometido con las decisiones tomadas por el director del centro educativo.

Esto de antemano ya nos permite visualizar que el liderazgo educativo es débil y necesita rever el estilo de liderazgo que se ejerce en vías de mejorar el ambiente laboral y escolar.

Más adelante cuando en la entrevista con la directora se pregunta sobre el estilo de liderazgo que lleva en la institución manifiesta que es un liderazgo democrático, se puede conjugar la información y concluir que este estilo de liderazgo, por sus propias características si no ha tenido un debido proceso cada una de la toma de decisiones, se deja ver como una debilidad ya que en el ánimo de consultar todo aquello que se va a realizar deja entrever debilidad para liderar, pues este estilo de liderazgo se lo aplica cuando existe el espacio de tiempo para reflexionar, analizar y asumir las decisiones como parte de un proceso y no como falta de seguridad para decidir y asumir lo decidido, en el campo educativo las decisiones deben ser acertadas y rápidas ya que la institución mantiene un estilo de trabajo a presión.

Cuando se indagó acerca de la administración y liderazgo del centro educativo se pudo conocer que desde la dirección se promueve el desarrollo y capacitación profesional coincidiendo así con la característica de un verdadero líder que en su gestión crea algo de valor que antes no existía.

Al realizar la investigación teórica de las características del líder educativo, fue clara la aseveración de Herrera Edgar en su obra Administración Educativa año 2000 quien afirma

que el líder educacional de cualquier nivel “requiere una preparación básica sobre administración educativa, clara conciencia profesional y una concepción rigurosa del cumplimiento de sus funciones; pero además ha de ejercer una autoridad que inspire confianza al personal docente, administrativo y de servicio, así como a los estudiantes y padres de familia”, esto se trae a colación para comparar con el criterio de que el líder educativo se hace a base de la experiencia, pues allí puede radicar la dificultad de no ejecutar correctamente las funciones ya que las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución, se las plantea desde el conocimiento teórico de las mismas para llevarlas a la ejecución, es importante considerar la respuesta positivas que se ubica en el rango de la alternativa siempre, las mismas que corresponden al ítem de que se adquieren por experiencia y solo a veces con estudios de especialidad en gerencia.

Sin embargo no existe una adecuada combinación de la teoría recopilada a través de los estudios, la práctica que es el espacio donde se actúa desde la teoría y la reflexión para una adecuada toma de decisiones, siempre existirá el riesgo de que la gestión de liderazgo no sea lo suficientemente efectiva en el centro educativo.

En cuanto a los órganos de gestión mediante la encuesta se pudo observar debilidad en la gestión, no se puede llevar el control de la institución desde un solo órgano como es la dirección, es siempre necesario delegar funciones y qué mejor si es en los diferentes órganos que deben componer la gestión administrativa como son: la administración económica, académica, técnica y de coordinación. En este caso en ausencia de la dirección pedagógica se ha delegado las funciones pedagógicas al consejo técnico pedagógico.

Ya se había mencionado anteriormente que para una efectiva gestión, el líder educativo debe disponer como herramienta de primera mano todos los documentos curriculares que le servirán para realizar el diagnóstico situacional y proponer las políticas institucionales que regirán como hilo conductor a toda la comunidad educativa para llegar a una educación de calidad, sin embargo de esto, es preocupante conocer que tres documentos, quizá los de mayor importancia no se encuentran disponibles y/o vigentes en la institución, estos son: el plan estratégico institucional, el código de convivencia y el manual de organización, estos tres documentos sirven al líder educativo para orientar el trabajo de la institución a nivel de docentes, estudiantes y padres de familia.

El no disponer de estos documentos no solo debilita la gestión sino que desdice del trabajo de la institución ya que no existe una guía técnica en qué basar el trabajo educativo.

Lo que hasta este momento se ha venido analizando se confronta con los resultados obtenidos en las encuestas de docentes quienes reconocen en la directora a la líder que propicia que los docentes se capaciten en vías de mejorar su desempeño y que además implementen planes innovadores en las aulas.

De la misma manera en lo que se refiere a la educación en valores, la institución tiene un claro compromiso en la formación de los estudiantes dándose así cumplimiento al eje transversal de la Actualización y Fortalecimiento de la Reforma de la Educación general Básica y asumiendo los valores como un componente de cada una de las dimensiones de la educación. Es gratificante conocer que también los estudiantes mediante las encuestas consideran que sus maestros son un referente positivo en cuanto a práctica de valores ya que educan con el ejemplo, convirtiéndose esto en una fortaleza dentro del proceso educativo.

En la encuesta aplicada a los estudiantes, son claros en manifestar que en el aula, no se visualiza a los docentes propositivos, con innovaciones que llamen la atención de los estudiantes, más bien hacen notar que el trabajo es rutinario sin expectativas para que los estudiantes se motiven en participar y proponer y pese a que se reconoce que los docentes inician sus clases con frases motivadoras, no es suficiente, hace falta el liderazgo del docente en el aula que también es la proyección del líder educativo.

Tomando nuevamente el referente teórico de los diferentes estilos de liderazgo, los estudiantes identifican al docente como un líder autoritario que impone en el aula lo que se debe hacer y cómo se debe hacer, a la directora como una líder que no toma en cuenta las opiniones de los estudiantes, lo cual llama a la reflexión de la falta de formación en liderazgo, conocimiento que debe ser del dominio tanto de los docentes como de la directora, pues solo así se convierte en efectiva la gestión del líder educativo.

En cuanto a la encuesta realizada a los padres de familia, deja ver la gestión de la líder educativa debilitada frente a los padres de familia, quienes no dan no hay un claro respaldo a las decisiones que se tomen desde la dirección de la institución, y más bien en si un 55% de los padres manifiesta que solo a veces respaldan la gestión y liderazgo de la autoridad educativa lo cual llama a la reflexión del estilo de liderazgo de la directora.

Además los padres de familia manifiestan sentirse desplazados en un 50% por la directora, frente esto el compromiso de los padres de familia con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas 50% manifiesta que solo a veces respaldan dicha gestión, es importante entonces rever el estilo de liderazgo y formular políticas y decisiones desde el liderazgo educativo pero que involucren a los padres de familia en los diferentes procesos para que se sientan parte activa de la institución.

7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

7.1. CONCLUSIONES

- En la institución educativa Niño de Praga, la gestión de líder educativo, se proyecta hacia la comunidad educativa en forma muy debilitada.
- Los documentos curriculares tales como el Proyecto Educativo Institucional, Código de convivencia y manual organización, no existen, lo cual dificulta la efectiva gestión del líder educativo.
- El desarrollo en valores en la institución está bien encaminado, pues los proyectos existentes promueven en los estudiantes la práctica de valores tales como la solidaridad, amabilidad, verdad, justicia, libertad entre otros, y miran en sus docentes el ejemplo de práctica de valores, por esto es importante continuar con este tipo de proyectos que animen a los estudiantes.
- Los docentes aunque reconozcan en la directora su autoridad, no comparten las decisiones ni asumen compromisos, lo cual deteriora el ambiente escolar y laboral.
- Es una fortaleza institucional el incentivar a los docentes para que se capaciten y actualicen sus conocimientos en torno a los nuevos requerimientos pedagógicos y tecnológicos de la sociedad actual.
- Los estudiantes se sienten excluidos en el salón de clase en cuanto a la participación y aporte creativo de ideas en el proceso de aprendizaje, además reconocen en los docentes a un líder autoritario que no permite ninguna opinión libre de los estudiantes.
- Las clases impartidas por el profesorado a criterio de los estudiantes son monótonas y rutinarias, carentes de innovaciones.
- Los padres de familia no respaldan las decisiones y gestión de la líder educativa, ya que a su juicio desplazan su intervención en el análisis previo a la toma de decisiones.

- El estilo de liderazgo con el que se realiza la gestión educativa es reconocido como democrático por lo cual la proyección que se tienen es de debilidad en la toma de decisiones y falta de sustentación en las mismas.

7.2. RECOMENDACIONES

- Frente a la débil proyección del liderazgo se recomienda proponer un nuevo estilo de liderazgo que responda a las necesidades de la institución y a las características de la misma.
- En cuanto a la inexistencia de documentos curriculares es la urgente elaboración de los mismos, estableciéndose como prioritario el Proyecto Educativo Institucional por considerarse el de mayor importancia para establecer los parámetros de funcionamiento institucional.
- Es importante a nivel de docentes trabajar el sentido de pertenencia a la institución y el empoderamiento de todos los procesos y proyectos educativos para crear el compromiso de involucrarse en las decisiones que toma la dirección en cuanto a los procesos de mejora educativa.
- Reconociendo que es una fortaleza institucional la capacitación y actualización docente, se debe aprovechar esta iniciativa para crear un proyecto de capacitación o actualización docente apuntando a todas las debilidades que pudieran presentar los docentes frente a su desempeño en el aula de clase para así mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje y la calidad de la educación a través de una adecuada gerencia de aula que promueva un ambiente educativo de calidad y calidez.
- Aunque los paradigmas en la educación se adopten de acuerdo a las necesidades institucionales es siempre importante propender llegar a un aprendizaje significativo, por lo cual se recomienda implementar capacitación docente en técnicas activas del proceso enseñanza aprendizaje para que las clases sean más llamativas y despierten el interés de los estudiantes.
- El espacio de participación de los padres de familia en las instituciones educativas se encuentra delimitado en la misma Ley Orgánica de Educación, sin embargo para que las decisiones tomadas por la dirección sean incluyentes y acogidas por los padres es necesario cambiar el estilo de liderazgo para proyectar una imagen de seguridad y

autoridad hacia la comunidad educativa desde donde se propongan proyectos de inclusión de los padres en los diferentes procesos educativos.

- Cuando el estilo de liderazgo es democrático, la proyección es de debilidad y falta de sustentación en la toma de decisiones es recomendable fortalecer la gestión de la dirección mediante un adecuado trabajo de grupo que coadyuve a la armonía en el ambiente escolar, asumiendo los docentes las decisiones emanadas desde la dirección de la institución y el apropiamiento de los diferentes proyectos educativos para su efectiva ejecución.

8.- PROPUESTA DE MEJORA

8.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

MÉTODOS Y ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN Y PARTICIPACION DEL EN LA UNIDAD EDUCATIVA NIÑO DE PRAGA

8.1.1 JUSTIFICACIÓN

Es importante realizar una mirada retrospectiva hacia la definición de lo que es gestión educativa, sin duda coincidiremos que corresponde a la dirección de la institución, dentro de lo cual existen parámetros de gestión que permiten que la intervención del o la directora sea más o menos de calidad.

Dentro de este concepto de calidad, es importante reconocer que un líder debe ser el poseedor de las tres. El que consiste en ser eficaz, eficiente y efectivo. La eficacia se puede definir como el logro del efecto deseado o de un objetivo produciéndose el efecto que se espera, empleando determinados recursos y en un tiempo determinado.

La eficiencia se puede comprender como la capacidad de conseguir un objetivo que produzca el efecto deseado pero en un tiempo menor al establecido.

Pero la efectividad se la define como la capacidad de lograr el mismo objetivo con el efecto que se desea o se espera en un tiempo mínimo, empleando menos recursos y cumpliendo tareas adicionales. Cuando se ha llegado a este nivel es cuando hablamos de la competencia de una gestión o de un líder educativo competente.

Entonces para que la gestión del líder educativo sea competente o de calidad no solo es necesario el conocimiento teórico que sobre gestión tenga, la experiencia que es un agregado del líder y que contribuye a mejorar su gestión y la reflexión que pone en equilibrio los dos aspectos anteriores, es también de suma importancia el rodearse de los documentos curriculares que hacen de su gestión una real competencia frente a los desafíos de la sociedad

actual, dentro de estos documentos tenemos el Plan Estratégico Institucional que realmente es lo que orienta el rumbo de la institución educativa.

En el centro educativo donde se realizó la investigación se pudo constatar que existe una muy buena organización en cuanto a documentos curriculares, sin embargo este año ha sido crucial en cuanto a la actualización de dichos documentos ya que al empezar con el currículo de la Actualización y Fortalecimiento de la Reforma Educativa de la Educación General Básica, ha generado un atraso frente a disponer de este documento, razón por la cual esta propuesta está encaminada a resolver esta dificultad y obtener este documento debidamente estructurado siguiendo tanto los lineamientos del nuevo currículo desde el Ministerio de Educación como los de la propia institución.

8.1.2 OBJETIVOS

8.1.2.1 GENERAL

- Contribuir con la elaboración de los documentos curriculares pertinentes a la gestión del líder educativo en la Unidad Educativa Niño de Praga.

8.1.2.2. ESPECÍFICOS

- 1.- Estructurar el Plan Estratégico Institucional como documento curricular del líder educativo.
- 2.- Fomentar la utilización del Plan Estratégico Institucional como un documento orientador para el líder y la comunidad educativa.

La población que se encuentra involucrada en este proyecto corresponde al personal administrativo, personal docente, estudiantes y padres de familia, quienes participarán en este proyecto en calidad de beneficiarios ya que este documento orientará tanto pedagógicamente como estratégicamente los destinos de la institución.

8.3. ACTIVIDADES:

La elaboración de este documento pasó por tres etapas importantes:

- a) Correspondiente a la investigación documental de la Ley Orgánica de Educación, Código de la Niñez y la Adolescencia y reglamento interno de la institución.
- b) Recolección de la información pertinente a la institución educativa y al documento curricular.

- c) Redacción del Plan Estratégico Institucional correspondiente al año escolar 2011 – 2012.
- d) Socialización entre los diferentes actores de la Unidad Educativa.

8.4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

La Unidad Educativa “Niño Jesús de Praga”, se encuentra ubicado en la calle Mosquera Narváez entre 10 de Agosto y Versalles, sector centro norte de la ciudad de Quito.

La mencionada institución es particular religiosa y se encuentra regentada por las hermanas de los Sagrados Corazones de Jesús y de María.

Esta institución brinda educación primaria la misma que inicia desde pre básica a séptimo año, al momento se concluye con el octavo año de educación general básica, a partir del año lectivo 2011 – 2012, para el próximo año incrementará un año de básica hasta completar con los diez años de educación general básica.

8.5. POBLACIÓN OBJETIVO:

Del 100% de la población total de la Unidad Educativa se espera que 75% de la población de padres de familia y demás miembros de la Unidad Educativa “Niño de Praga” logre un cambio de actitud frente a la responsabilidad que tiene como funcionario de formación de los estudiantes.

Todos los esfuerzos que se realicen los actores principales afectaran a estudiantes y padres de familia que serán nuestros aliados estratégicos, para alcanzar una educación integral y de calidad. Entre los principales involucrados están: Hermana Rectora, la hermana colectora. Coordinadores de áreas de Inglés y español, Inspector, Docentes líderes, La propuesta propone que las acciones y toma de decisiones se realicen por medio de grupos de trabajo para la acción y decisión, promoviendo la calidad de valores.

8.6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

RECURSOS	DETALLE
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos - Docentes - Padres de familia - Estudiantes - Comunidad - Asociaciones - Otros
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Computadoras - Proyector - DVD - Televisores - Grabadoras - Flash memory
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Suministros de oficina - Hojas - Matriz FODA - Cartulinas - Documentos curriculares - Copias
Físicos	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de Audiovisuales - Salas de clase - Patio
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Honorarios de personal que capacita - Gastos de copias e impresiones
Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer horarios de talleres según sea la conveniencia del personal - Fechas para capacitaciones mediante correos electrónicos

8.7. PRESUPUESTO

La propuesta tiene una duración de un año lectivo los costos serían los siguientes:

ACTIVIDAD	COSTO ESTIMADO
Capacitadores: 5 reuniones	\$2000
Feria de ciencias de padres: aporte personal padres	\$250
Festival cultural	\$600
Suministros de oficina	\$400
Imprenta	\$980
TOTAL	4232

8.8. CRONOGRAMA Y ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
a) Investigar documental de la Ley Orgánica de Educación, Código de la Niñez y la Adolescencia y reglamento interno de la institución.	Director, Docente									X	X		
b) Recolección de la información pertinente a la institución educativa y al documento curricular.	Director, Docentes											X	
d) Reunión con el concejo escolar	Presidente del concejo escolar												X
e) Elaborar una agenda de temas claves	Docentes Directivos Padres	X	X										
f) Delimitar aspectos importantes para incluir en los referentes	Directivos , docentes , padres			X	X								
d) Socialización entre los diferentes actores de la Unidad Educativa.	Docetes Directivos Padres					X							
c) Redacción del Plan Estratégico Institucional correspondiente al año escolar 2011 – 2012.	Directivos , docentes , padres						X	X	X				

Elaborado por: Karol Tatés

8.9. Evaluación de la Propuesta:

Para poder conocer cuales sería la mejor propuesta es necesario incluir los siguientes instrumentos:

- Discusiones grupales y actuación de apoyo.
- Fichas de control de asistencia de los padres de familia
- Relatos.
- Conferencias.
- Grabaciones de las reuniones de trabajo.

Una vez obtenidos los resultados de los logros alcanzados en todas las actividades, se plantea mantener la vinculación de los padres de familia para con la Unidad Educativa considerando las actividades más relevantes que hayan causado más impacto y acercamiento a la Unidad Educativa

8.10. PLAN ESTRATÉGICO.

Presentación

Deteniendo por unos momentos nuestra mirada frente a la realidad mundial nos encontramos ante un mundo inestable. El fenómeno de la Globalización ha hecho de nuestro planeta una aldea común en donde los intercambios, la difusión de las técnicas, los transportes, la rapidez de flujo casi instantáneo de capitales de una parte a otra del mundo, la información, las migraciones masivas, las guerras mismas han preparado el terreno de la mundialización, que para algunos es como una gigantesca empresa, bajo el único control de las leyes económicas.

A la mundialización se la reconoce por la proyección a escala planetaria de las relaciones interpersonales, el mega intercambio en el ámbito de bienes, de servicios, de mensajes que hacen del planeta la aldea global y común; pero todo cubierto y protegido por los principios sagrados de la libertad de empresa, de comercio, de libertad de opinión y de expresión, nacidos en el siglo de las luces.

En este contexto internacional el Ecuador ha heredado el auge migratorio ocasionado por la escasez de fuentes de trabajo, los bajos sueldos, el alto costo de la materia prima, de los servicios básicos y la desigualdad de condiciones en la competencia frente al libre mercado; esto lógicamente genera la fragmentación familiar que irrevocablemente engendra la

descomposición social cuyos principales implicados son los niños y jóvenes a quienes dirigimos la acción educativa en el sector escolarizado.

La escuela Niño Jesús de Praga consciente de este contexto social responde a través del Plan Estratégico Institucional, generando la organización pertinente con miras a cumplir su razón de ser y hacer.

Introducción

La Globalización se juega entre la condena o la oportunidad, entre lo que divide, excluye y disocia, lo simbólico que une, congrega, incluye. Esto significa que nada está perdido definitivamente, sino que queda muchísimo, casi todo por hacer. No es un destino ciego el que nos ha tocado vivir, sino una tarea histórica para mañana; más aún es una responsabilidad para el hoy, para que el mañana sea menos angustioso en una tierra más habitable y grata para todos los humanos y la entera creación.

Cabe recordar las palabras de Juan Pablo II en su mensaje para la Jornada Mundial de la Paz: "el desafío consiste en asegurar una mundialización de la solidaridad, una mundialización sin marginación. Este es un deber evidente de justicia, que conlleva notables implicaciones morales en la organización de la vida económica, social, cultural y política de las naciones".

La organización de los pueblos es la mejor forma de enfrentar el desafío actual; los centros educativos siendo columna vertebral del dinamismo social deben ser los pioneros en esta tarea.

La escuela Niño Jesús de Praga bajo el lema "Educación de Calidad para la comunidad" en el presente Plan Estratégico Institucional (2011 - 2015), traza una propuesta con el fin de fortalecer el sistema organizacional del plantel y la formación de seres humanos solidarios, humanísticos, éticos, pluralistas, autónomos, amantes de la naturaleza, reflexivos, críticos y justos con aptitudes de liderazgo frente a las comunidades de donde proceden para generar el cambio en medio de los sectores socialmente desprotegidos y con situaciones de vida muy adversas, con la participación efectiva y solidaria de todos los actores.

El prestigio institucional es un aliciente para continuar dinamizando la organización, ejecución y control del proceso educativo en sus niveles académico y social manteniendo índices de calidad que deben ser ponderados hasta cumplir.

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

- ANTECEDENTES

El Plan Estratégico Institucional es un instrumento curricular que fortalece la gestión administrativa del líder educativo, es por esto que al identificar su ausencia al realizar el diagnóstico, se priorizó entre las debilidades existentes la elaboración del PEI el mismo que de seguro será de mucha utilidad en la dirección administración de la escuela.

La tarea educativa se coloca a la vanguardia para enfrentar el bombardeo ideológico que pretende estandarizar el pensamiento del ser humano dejando de lado los valores espirituales y morales del ser humano.

Por lo tanto es necesario involucrarse efectivamente en un movimiento social, eclesial y educativo con el fin de unificar las mentes, los corazones y la acción para organizar y forjar juntos una mundialización alternativa que ya está en marcha como fermento, como semilla portadora de futuro.

El plantel consciente de estas urgencias y valorando su alta incidencia en la organización de los sectores marginales, asume una serie de compromisos, objetivos y metas que deben lograrse a lo largo de estos tres años con el fin de responder a las exigencias de la sociedad actual caracterizada por la incertidumbre, el dinamismo tecnológico y la globalización.

- JUSTIFICACIÓN.

El compromiso de la Familia Salesiana en la vivencia de la "solidaridad" marca el desarrollo de este Plan Estratégico Institucional, que sea este el lema y la justificación del presente plan. Bajo esta actitud ha sido gestado y con ella verá la luz cuando poco a poco se haga parte de las relaciones educativas del INJP, habite en las aulas y crezca en los patios, se consolide en las relaciones fraternas y se demuestre en los hogares; que se respire en la acogida de todos los que llegan hasta NUESTRA CASA y que sobre todo se haga parte de la cotidianidad de quienes por vocación hemos sido llamados a ser Educadores comprometidos con la gratuidad de dar aquello que no tiene precio, "darnos a nosotros mismos". Esto concuerda perfectamente con el propio carisma de la comunidad religiosa.

Fundamentación Legal

El Instituto Niño Jesús de Praga es una institución educativa creada en el año 1963 mediante decreto 1169 del Ministerio de Educación, actualmente cuenta con los niveles que va desde inicial hasta séptimo año de Educación General Básica; pertenece a la educación regular hispana básica (Reglamento General a la Ley de Educación Artículos 12 y al 3). Cuenta con el Reglamento Interno aprobado por la Dirección Provincial de Educación de Pichincha (Ley de Educación, Artículos 166 y 59 (í) y cumple con las disposiciones legales concernientes al Código de la Niñez y la Adolescencia y la Constitución Política de la República del Ecuador.

Fundamentación Teórica

- Enfoque humanístico.-

La escuela Niño de Praga, consciente de que la labor educativa involucra integralmente al ser humano en aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser emprendedores y que es necesario educar para la vida se compromete a inculcar una educación fundamentada en la fe, la cultura, la justicia y la paz. Expresada en el civismo, la práctica de valores, igualdad de oportunidades, equidad de género y solidaridad; asumiendo el compromiso social con las generaciones presentes y futuras, contribuyendo así a la transformación de una sociedad justa y solidaria.

- Enfoque ecológico. -

Amparados el Artículo 86 de la Constitución Política del Estado el Instituto Niño Jesús de Praga debe concienciar y comprometer a la comunidad educativa para que viva en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado que garantice un desarrollo sustentable, por lo tanto, velará para que este derecho no se vea afectado y garantizará el cuidado y aprecio por la naturaleza e impulsará el respeto al prójimo y a la creación como dones que nos regala el buen Dios.

- Enfoque de desarrollo de capacidades. -

El mundo en que vivimos permite al ser humano, nuevas investigaciones tecnológicas y científicas que puestas al servicio de la educación son un valioso instrumento para lograr metas y propuestas educativas que abarquen el contexto social, político, económico y espiritual, ponderando en todo momento el desarrollo de capacidades a través de clubes y actividades alternativas.

- Enfoque de transformación social. -

La educación que impartimos es integral; proyectada hacia la relación social y con miras a una dimensión trascendente, nos comprometemos con la formación de una sociedad cada vez más "justa y humana" pero sobre todo digna basada en los principios del buen vivir siendo coherentes con las exigencias del nuevo currículo.

- Bases teleológicas y axiológicas

Nuestra filosofía educativa nos conduce a educar, motivar y acompañar el crecimiento total del ser humano y su compromiso en la creación de una sociedad fundamentada en el amor, la justicia y la paz. Por lo tanto las directrices filosóficas que fundamentan la calidad educativa Praguista son:

- El mundo en que vivimos permite a la persona nuevas investigaciones tecnológicas y científicas que puestas al servicio de la educación son un valioso instrumento para lograr metas y propuestas educativas que abarcan el contexto social, económico, político, espiritual.
- La educación que impartimos es integral; proyectada hacia la relación social y con miras a la dimensión trascendente, nos comprometemos con la formación de una sociedad cada vez más digna, justa y humana.
- La escuela de las Hijas de los Sagrados Corazones como estrategia educativa lleva a la persona a realizar una síntesis entre fe, cultura y vida para formar ciudadano/as comprometidos/as.
- Como principio fundamental exige la calidad académica y disciplinaria manifestada en la búsqueda de la perfección humana del educando que debe proyectarse en el servicio generoso al más necesitado.
- Para el Instituto de las Hijas de los Sagrados Corazones, educar es motivar y acompañar el crecimiento total de la persona y su compromiso en la creación de una sociedad basada en el amor, la justicia y la paz.

En este contexto, la acción educativa se fundamenta en una antropología cristiana católica que busca responder a los interrogantes de hoy, a la luz de la experiencia que recoge el sentir, el saber y el actuar que caracteriza su manera de vivir y de relacionarse, teniendo claro que el ser humano es un proyecto que se construye, un ser complejo que no se agota en ninguna de

sus dimensiones o facetas y que es capaz de auto- determinarse o de imprimir direccionalidad a su propia vida.

La dimensión cultural de la educación es determinante en el crecimiento de las personas, nos exige actualización y preparación constante pues es necesario leer las expresiones y comprender los múltiples códigos, lógicas y lenguajes; para valorar, interpretar y resignificar el propio saber cultural y social. Los principios que fundamentan nuestra educación son:

- Orientación hacia la vida.
- Centrada en el desarrollo del individuo y en la adquisición de valores y destrezas que le permitan una vida satisfactoria, armoniosa y participativa.
- Todas las áreas del Currículo deben estar asistidas de un afán consciente, sistemático y profundo por incluir la formación de valores y actitudes.
- Concienciar al ser humano sobre la realidad de sus potencialidades y vulnerabilidades con un conocimiento integral de sí mismo, consciente de que es un ser en desarrollo, en proceso de formación que asume las deficiencias propias de un periodo de transición, respetándose y amándose dentro de su identidad social/ y cultural.
- El desarrollo debe ser armónico atendiendo a todos los aspectos de su personalidad, cuidando su salud física, su equilibrio mental, construyendo su propio sentido de la armonía en relación auténtica consigo mismo y con su entorno; estableciendo relaciones de amistad y afecto sólidas y responsables, con finura y fortaleza de espíritu frente a las situaciones adversas.

- Valores institucionales

Los valores institucionales son:

➤ Verdad

Es la expresión clara de la honestidad, que exige coherencia entre el ser, hacer y decir.

➤ Libertad

Es la capacidad de decidir con responsabilidad y autodeterminación, hacer y decir lo que no se oponga a las leyes establecidas consciente de que mi libertad termina cuando comienza el derecho del otro.

➤ Justicia

Es la facultad del ser humano para actuar con equidad en las diferentes circunstancias dar a cada uno lo que le corresponde.

➤ **Solidaridad**

Es la expresión de gratuidad que nos permite compartir generosamente lo que somos y tenemos.

- Misión

Promover la educación integral de calidad en la comunidad Educativa Praguista, para formar líderes emprendedores, dispuestos a ser buenos cristianos y honrados ciudadanos; viviendo los valores del evangelio desde un enfoque constructivista, ecológico contextual al estilo de Jesús, Don Bosco y el Padre Luis Variara.

- Visión

En el año 2015, el Instituto Niño Jesús de Praga será una Unidad Educativa competitiva y competente, reconocida por su alto nivel académico y disciplinario fundamentado en el amor, la razón y la religión; con profundo respeto al prójimo y a la creación, responsables y solidarios, capaces de contribuir positivamente a la transformación de una sociedad digna y justa.

- Política de Calidad

El Instituto Niño Jesús de Praga, promueve el desarrollo integral de la comunidad educativa en un ambiente de evangelización, preventividad, familiaridad, con enfoque constructivista, para formar líderes responsables, críticos y reflexivos, comprometidos a mejorar continuamente la calidad de vida de sus familias y de la sociedad.

- Creencias Institucionales

- ❖ Creemos en el ser humano, imagen y semejanza de Dios.
- ❖ Creemos en los niños que con su espontaneidad nos permiten crecer como humanos y profesionales.
- ❖ Creemos en el trabajo como medio que dignifica al ser humano y le ayuda a mejorar su condición de vida.
- ❖ Creemos en la educación de calidad que permite formar nuevos líderes para la sociedad, capaces de desempeñarse eficientemente.
- ❖ Creemos que la Institución Educativa fortalece los valores familiares de cada estudiante.

- ❖ Creemos que el Sistema Preventivo es la pedagogía adecuada y aplicable para los niños de nuestra sociedad.

- Factores Claves de Éxito

- ❖ Promover la educación integral de calidad.
- ❖ Formar líderes emprendedores con alto nivel académico.
- ❖ Formar buenos cristianos y honrados ciudadanos, vivenciando los valores del Evangelio.
- ❖ Excelencia académica desde un enfoque constructivista, ecológico – contextual.
- ❖ Ser una Unidad Educativa.
- ❖ Fomentar el respeto al prójimo y a la creación.
- ❖ Contribuir en la transformación de una sociedad digna y justa.

- Objetivos específicos

- ✓ Optimizar en la comunidad educativa la práctica de valores para fortalecer el modelo humanista centrado en las capacidades de las personas.
- ✓ Fortalecer acciones que lleven a la adquisición y al cultivo de buenos hábitos de comportamiento para lograr buenos cristianos acorde con la filosofía de la institución
- ✓ Desarrollar en los educandos/as las inteligencias múltiples con el fin de obtener seres creativos reflexivos. Críticos y participativos dentro de la institución y fuera de ella.
- ✓ Vivenciar la armonía entre todos los involucrados: directivos, padres de familia, personal docente y demás miembros de la comunidad educativa para lograr un trabajo en equipo como paradigma de satisfacción y gusto por realizar las cosas.
- ✓ Desarrollar en los educandos/as la tridimensionalidad del conocimiento como: habilidades, destrezas, capacidades cognitivas y meta cognitivas, sicomotoras y socio afectivas para relacionar el conocimiento y el pensamiento.
- ✓ Fomentar el empleo del tiempo libre mediante la creación de clubes y otras asociaciones internas.
- ✓ Valorar la salud como un pilar para un aprendizaje de calidad, e incentivar el consumo de alimentos nutritivos.

- Bases pedagógicas enfoque epistemológico

Cuando nos proponemos realizar una tarea educativa, es nuestra principal preocupación el responder las preguntas propias del currículo: ¿para qué enseñar?, ¿Qué enseñar?, ¿Cuándo enseñarlo?, ¿Cómo enseñarlo?, ¿Con qué enseñarlo?, ¿Se cumplió o se está cumpliendo?, y respondiendo a esto nos hemos centrado en desarrollar un modelo pedagógico "Constructivista Ecológico Contextual", el mismo que se fundamenta en los principios de Piaget, Brunner y Goodman.

Estos filósofos coinciden en que la construcción del conocimiento, implica una interacción entre medio ambiente y acción cerebral, pues esta interviene determinadamente ya que gracias a las estructuras mentales el conocimiento llegará a ser significativo o no, es decir que el conocimiento no solo será un instrumento de solución de problemas cognitivos dentro del aula sino problemas cotidianos.

Así mismo respondiendo a los nuevos modelos curriculares, nuestro currículo responde al modelo del pensamiento crítico apoyado en el constructivismo lo cual corresponde al nuevo currículo de la Actualización y Fortalecimiento de la Reforma Curricular de Educación General Básica.

- Enfoque psicológico

Desde la perspectiva psicológica, el método " Constructivista Conceptual" está sustentado en que el conocimiento es un proceso activo y participativo a través del cual el individuo desarrolla su aprendizaje.

La Pedagogía Conceptual propone que los procesos cognitivos se dan en relación con la asimilación y la acomodación. La asimilación permite integrar los conocimientos a la estructura cognitiva y la acomodación permite reorganizar las estructuras propias para llegar a un equilibrio después que se ha generado un conflicto cognitivo dentro de los procesos de aprendizaje. Con la interacción de estas dos corrientes: el constructivismo y la pedagogía conceptual se desarrolla el aprendizaje significativo, pues el individuo reconstruye su conocimiento conjugando su aprendizaje y su experiencia; obteniendo así un aprendizaje duradero, que se ubicará en la memoria semántica, para desde allí informar según las necesidades de resolución de problemas o de información es decir " para la vida".

- Enfoque pedagógico

Según el constructivismo, los conocimientos son una construcción mental que se apoya fundamentalmente en la interacción del individuo con el medio ambiente, a través de los sentidos y la información que impresiona los mismos, generando un nuevo conocimiento, pertinente.

En este proceso se pueden suscitar dos situaciones: Que este proceso se realice con facilidad gracias a las estructuras mentales que se posea. Que el proceso se realice con dificultad porque la información que se reciba produzca un conflicto el mismo que se equilibrará mediante la comprensión.

Es en este momento cuando se conjuga con la Pedagogía Conceptual, la cual propone dos pilares fundamentales para equilibrar el conflicto cognitivo y en lo que coincide con el constructivismo, esto es la asimilación y la acomodación dentro de las estructuras mentales mediante una intervención participativa y activa del individuo en el proceso de aprendizaje.

En uno y en otro caso es importante tomar en cuenta el desarrollo de un aprendizaje significativo para lo cual hay factores que tienen un papel determinante, así tenemos que: es necesaria una actitud favorable. Durante el proceso debe existir una intensa actividad mental, los contenidos deben tener significatividad lógica y psicológica, debemos partir de los conocimientos previos tomando en cuenta el nivel de desarrollo del sujeto, entregar el conocimiento nuevo para llegar a la zona de desarrollo próximo donde se debe conocer el nivel real de aprendizaje para estimular el nivel potencial del mismo y en todo momento no se debe descuidar la funcionalidad del conocimiento para que sea fácil su incorporación a la estructura cognitiva llegando así a desarrollar su memoria comprensiva a través de los organizadores del conocimiento.

Cuando llegamos a desarrollar el conocimiento en esta forma estamos asegurando el desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes, valores, capacidades y competencias que servirán para el desempeño eficiente en la sociedad.

- Ideario

La Unidad Educativa Niño de Praga perteneciendo a la educación salesiana tiene características propias determinadas por elementos de cultura, promoción humana y evangelización que forman un conjunto armónico para favorecer el crecimiento integral de quienes conforman la comunidad educativa.

Este conjunto armónico resulta de un ambiente educativo que, en la tradición salesiana se describe en clave pedagógica como:

"CASA" que acoge, comparte y forma "comunidad", una familia en la que se favorecen y cultivan las relaciones personales, la solidaridad, el compromiso, la participación y la corresponsabilidad educativas de cada uno de los miembros dentro de las propias competencias.

"IGLESIA" evangelizada y evangelizadora, que educa en la dimensión cristiana - católica, las opciones de vida dentro del respeto y libertad de conciencia.

"ESCUELA" que favorece el desarrollo armónico, libre y original de las potencialidades personales de los miembros de la Comunidad educativa en la cual las/os niñas/os y jóvenes son el centro y los protagonistas de la "propuesta educativa" y de las intervenciones educativo-pastorales.

"PATIO" que privilegia y desarrolla el espíritu democrático, la justicia social, el encuentro y la amistad, en un ambiente juvenil de animación y de convivencia espontánea, alegre y creativa, donde los educadores y las educadoras están presentes en medio de los niños y jóvenes y participan de sus intereses.

"TALLER" que enseña a vivir la espiritualidad del trabajo y acompaña a los niños y jóvenes en el descubrimiento del propio proyecto de vida.

"PATRIA" que construye identidad y proyecto de nación al responder a los retos que le presenta la historia hoy: forjando un orden de convivencia ciudadana fundamentada en la reciprocidad y respeto por el otro y mejorando los índices de productividad con equidad y desarrollo sostenido.

La conformación de este ambiente humano crea las condiciones positivas y motivadoras para la relación educativa y para la construcción de un proyecto formativo, comunitario y personal donde:

LOS EDUCANDOS Y LAS EDUCANDAS son protagonistas en el proceso de desarrollo armónico de la propia personalidad, en un clima que les permita participar y conseguir la madurez y responsabilidad necesarias, para afrontar con espíritu solidario las situaciones y dificultades de cada día, siendo animadores de otros y otras jóvenes y proyectándose socialmente como "buenos cristianos y honestos ciudadanos".

LOS EDUCADORES Y EDUCADORAS, estamento fundamental de la comunidad educativa, se apropian de la Propuesta Educativa Salesiana con actitudes de pertenencia, calidad personal y profesional, participación, corresponsabilidad y solidaridad.

LOS PADRES DE FAMILIA, primeros y más directamente responsables de la educación de los hijos, asumen la Propuesta Educativa Salesiana con actitudes de acogida y respeto mutuo, apoyo y colaboración, intercambio y cooperación, participación y corresponsabilidad.

LA COMUNIDAD RELIGIOSA, última responsable ante la Sociedad, el Estado y el conjunto de la Comunidad Educativa Pastoral, promueve y dinamiza una gestión de calidad que permita expresar y dar continuidad a los principios que definen el tipo de educación que ofrece la obra y a los criterios de actuación que garantizan la fidelidad de la acción educativa a esos principios. En esta forma propicia el logro armónico de los fines de la educación y la expresión de la riqueza de cada uno: en la participación, en la corresponsabilidad y en la subsidiariedad, según las propias funciones y competencias.

EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE APOYO constituye una parte importante de la Comunidad Educativa Pastoral. Con el desempeño de diversas funciones favorece y hace posible la realización y la eficacia de la acción educativa.

PERFIL INSTITUCIONAL

Perfil del estudiante

Al finalizar el 7º año de Educación Básica el Instituto Niño Jesús de Praga, pretende formar en los estudiantes el siguiente perfil:

1. Personas libres y participativas.
2. Comprometidos con los valores morales, cívicos y con los principios cristianos, teniendo como modelos a Jesús, María Auxiliadora, Don Bosco y el Padre Luis Variara.
3. Defiende la fe católica.
4. Alto sentido de pertenencia y autoestima como responsable de su propia formación y constructor de su proyecto de vida.
5. Cultiva la sana alegría, la bondad, la verdad, el esfuerzo, la delicadeza y el respeto consigo mismo y con los demás.
6. Actúa con equilibrio emocional, autocontrol y serenidad ante el éxito y el fracaso.

7. Demuestra sus potencialidades cognoscitivas, afectivas y psicomotrices, de tal forma que pueda desarrollarse integralmente.
8. Tiene un pensamiento crítico, creativo, constructivo e investigativo en el transcurso de su formación académica.
9. Demuestra un espíritu solidario.
10. Ama y protege la naturaleza como patrimonio común de la humanidad.
11. Demuestra autonomía en la toma de decisiones.
12. Asume una actitud favorable de participación social y política con conciencia democrática.
13. Demuestra un alto nivel académico.
14. Es líder y emprendedor de acciones en bien de su entorno.

Perfil del docente

1. Ser Educador, guía, Evangelizador a ejemplo de Jesús.
2. Demostrar coherencia con los principios de la Constitución de la Nación, la ley de Educación, el Código de la Niñez y la adolescencia, Filosofía Institucional y Código de Convivencia.
3. Hacer de su profesión una vocación que asume con responsabilidad.
4. Dialogar con sentido crítico y constructivo.
5. Promover los valores morales y evangélicos como medio de superación de los antivalores de la sociedad actual.
6. Vivir el espíritu de familia con alegría y sencillez creando confianza y bondad preventiva frente a sus estudiantes.
7. Guiar, orientar y acompañar a sus estudiantes en el proceso pedagógico y proyecto de vida.
8. Desempeñar sus funciones con profesionalismo.
9. Ser innovador, creativo e investigativo, como aporte al ser y quehacer pedagógico, a la ciencia y a la cultura.
10. Demostrar sentido de pertenencia a la Institución.

11. Asumir actitudes de dominio personal, paciencia y tolerancia, respeto consigo mismo y con el otro, en concordancia con el Sistema Preventivo de Don Bosco y los principios pedagógicos del Beato Luis Variara.
12. Asumir una actitud favorable frente a la defensa de los derechos humanos y al equilibrio ecológico.
13. Demostrar liderazgo con el grupo de estudiantes y padres de familia.
14. Expresar habilidad en el manejo de la tecnología educativa.
15. Demostrar alta identificación con la cultura y valores nacionales.
16. Disponibilidad para la acción misionera, vida de oración y sacramental a ejemplo del P. Luis Variara.
17. Relacionarse con la comunidad educativa conservando principios éticos y morales.

Perfil de padres de familia

1. Conoce y acepta la mística de la educación salesiana y la filosofía de la Institución.
2. Cumplir todo lo establecido en los artículos 148, 149 y 150 del Reglamento General a la Ley de Educación
3. Sentirse miembros activos de la Comunidad Educativa
4. Demostrar capacidad de autocontrol y dominio de sí mismo
5. Demostrar actitudes de solidaridad.
6. Se compromete con el desarrollo integral de sus hijos.
7. Es responsable y respetuoso.
8. Demuestra cultura y educación hacía todos los miembros de la comunidad educativa.
9. Apoya y colabora en los proyectos de mejoras institucionales.
10. Vela por el progreso y prestigio del plantel.
11. Asiste puntual y responsablemente a las reuniones organizadas por las directivas del plantel, personal docente y comité central de padres de familia.
12. Apoya con el ejemplo los valores inculcados a sus hijos por la Institución.
13. Asume con lealtad los compromisos adquiridos con la Institución.
14. Mantiene armonía, equilibrio y comprensión en el hogar.
15. Se esmera en participar en los talleres de formación humano-cristiana, convirtiéndose en ejemplo para sus hijos.

Perfil de las autoridades

1. Conoce y cumple responsablemente con sus funciones
2. Planifica juntamente con el Personal Docente las actividades culturales, sociales, deportivas y religiosas.
3. Orienta la buena marcha del plantel hacia la calidad y la excelencia
4. Fomenta el espíritu de familia para que las actividades de la comunidad educativa sean desarrolladas con eficacia y efectividad.
5. Promover el constante perfeccionamiento docente en las innovaciones pedagógicas educativas.
6. Seleccionar personal idóneo y capacitado en lo que corresponde a su misión de educadores.
7. Mantiene armonía, comunicación y colaboración entre los miembros de la comunidad Educativa.
8. Innovador y abierto al cambio positivo de la institución
9. Optimista, alegre y abierto al diálogo
10. Caritativa, paciente, llena de celo apostólico.

Perfil de la institución

- a. La infraestructura del Instituto Niño Jesús de Praga responde a las necesidades y requerimientos de la Propuesta Educativa Salesiana
- b. Cuenta con los servicios de: Dispensario Médico, Comedor Escolar y Departamento de Pastoral
- c. Sus procedimientos educativos están fundamentados en el Constructivismo Conceptual.
- d. El Instituto debe proyectarse a equipar sus aulas con tecnologías acordes a la época para el mejoramiento de los procedimientos pedagógicos
- e. Los procedimientos administrativos, pedagógicos y pastorales deben ser muy sencillos y conocidos por la Comunidad Educativa, para que todos tengan acceso a los mismos.
- f. Las autoridades estarán dispuestas a fomentar la sana comunicación, el ambiente de familia y el espíritu de participación solidaria en todos los estamentos.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Plan estratégico de comité de calidad

PROYECTOS

PROYECTO DE CALIDAD INSTITUCIONAL

1. IDENTIFICACIÓN

1.1 NOMBRE DEL PROYECTO: METARMORFOSIS

1.2 IMAGEN: LA MARIPOSA

1.3 LEMA: CRECER INCOMODA, TRABAJAMOS POR EL CAMBIO

2. DESCRIPCIÓN

2.1 PRESENTACIÓN

Educación de calidad, al servicio de la Comunidad

Para nosotros educar es acompañar al niño y niña en su desarrollo integral, introduciéndolo en la sociedad con una cultura de calidad que le facilite la inserción y el desempeño en el mundo de hoy, precisamente nuestro proyecto busca fomentar la excelencia en cada miembro de la comunidad educativa a través de la vivencia concreta de 5 sentidos cuyo origen es japonés y servirá para concientizar a la Comunidad educativa de la necesidad de mejorar los ambientes escolares de nuestra institución, así como también buscar el mejoramiento de los procesos de gestión educativa y transformación cultural, personal e institucional.

Son muchos los retos que se deben asumir para alcanzar un desarrollo social sostenible, una paz duradera y la estabilidad en las familias y en la Institución. Sin embargo, el mayor de todos los retos es garantizar que los niños y niñas, puedan acceder y recibir una educación de calidad, que motive en ellos el ejercicio de aprendizaje a lo largo de toda la vida, desarrollando al máximo sus capacidades y generando condiciones para superar limitaciones, mejorar su condición de vida y la construcción de una nación más justa y pacífica.

Pensamos que el mejor camino para lograr el cambio es el compromiso Institucional con esta ruta de calidad y el mejoramiento continuo de sus procesos y de su gente.

Colocamos al servicio de la comunidad nuestro proyecto metamorfosis que en cada etapa indicará los cambios realizados hasta llegar a volar alto alcanzando las metas que como institución nos hemos trazado.

2.2 OBJETIVOS

- Cconcientizar a la Comunidad educativa de la necesidad de mejorar los ambientes escolares de nuestra institución, así como también buscar el mejoramiento de los procesos de gestión educativa y transformación cultural, personal e institucional.
- Generar compromiso institucional a través de la etapa de sensibilización en cada uno de los miembros de la comunidad educativa.
- Alcanzar la calidad educativa por medio de la ejecución de cada uno de los planes elaborados con el objeto de brindar un servicio satisfactorio a toda la comunidad.

CONCEPTOS

Calidad.- Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio, que le confiere su aptitud para satisfacer las necesidades del cliente.

Equipo.- Es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad.

Gestión.- Es la administración integral de todos los procesos de la institución, de una manera eficiente y eficaz, garantizando la satisfacción de los clientes.

Estrategia.- Se refiere a los grandes objetivos organizacionales, sus estrategias y la manera de implementarlas, controlarlas y mejorarlas.

Ciclo PHVA.- Proceso que permite Planear, hacer, ver, actuar.

Mejora continua.- es el cambio permanente de los procesos con el fin de incrementar la satisfacción del cliente.

Eficacia.- Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido.

Eficiencia.- Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos, optimizando el uso de los recursos disponibles.

3. PLAN DE TRABAJO

3.1 DIÁGNÓSTICO

MATRIZ FODA

DIAGNOSTICO INTERNO

DIAGNOSTICO EXTERNO

GESTIÓN ACADÉMICA

Fortaleza	Magnitud	Importancia	Oportunidades	Efecto	Ocurrencia
1. La relación Maestro-estudiante	A	A	1. Implementación del proyecto de calidad para la mejora institucional con el apoyo de la E.E.E.	S	A
2. El nivel de actualización y utilidad de los contenidos académicos	A	A	2. Dotación de servicios básicos y tecnológicos.	S	A
3. Metodología de enseñanza	A	A	3. Afiliación a la CONFEDC y FEDECP.	M	B
4. Equipos tecnológicos avanzados.	A	A			
5. Laboratorio de Ciencias adecuado.	M	A			
6. Nivel profesional del Personal Docente	A	A			
7. Incremento de las horas de clases en Inglés.	M	A			
8. Aplicación del modelo constructivista, ecológico-contextual.	A	A			
9. Desarrollo de Proyectos de Talleres simultáneos.	M	A			
10. Educación integral de calidad	A	A			
Debilidades	Magnitud	Importancia	Amenazas	Efecto	Ocurrencia
1. Desempeño académico de los estudiantes producto de un escaso razonamiento lógico, verbal y escrito.	M	A	1. Baja responsabilidad de los padres de familia en el proceso educativo.	S	A
2. Utilización de los recursos tecnológicos	M	A	2. Baja calidad nutricional en un grupo de estudiantes.	M	M
3. Ausencia del DOBE para la atención de estudiantes con condiciones especiales.	M	A	3. Inestabilidad familiar.	M	M
4. Proceso de evaluación del aprendizaje	B	A			
5. Cursos de capacitación y actualización docente	A	A			

GESTIÓN SOCIAL-COMUNITARIA

Fortalezas	Magnitud	Importancia	Oportunidades	Efecto	Ocurrencia
1. Proceso de fortalecimiento en valores	A	A	1. Relaciones interinstitucionales con el ISPED y la Universidad Central.	M	M
2. Participación de la Comunidad Educativa en los procesos institucionales	A	A	2. Pertenencia a la familia salesiana.	M	M
3. Las actividades culturales y/o artísticas	A	A	3. Relaciones interpersonales	S	A
4. El proceso de atención y formación de padres de familia y/o representantes.	A	A			
5. Capacitación informática para padres de familia	M	A			
6. Proyecto de Vida para la Comunidad Educativa	A	A			
7. Mejoramiento de Ambientes escolares a través del Proyecto 5'Ss	A	A			
8. Proyecto de ayuda Social para los enfermos de lepra.	A	A			
Debilidades	Magnitud	Importancia	Amenazas	Efecto	Ocurrencia
1. Manejo de los conflictos escolares	B	A	1. Ventas ambulantes.	M	A
2. Ambiente escolar	B	A	2. Inseguridad ciudadana.	S	A
			3. Cercanía de sitios de tolerancia.	L	B

GESTIÓN ADMINISTRATIVA, DIRECTIVA Y FINANCIERA

Fortaleza	Magnitud	Importancia	Oportunidades	Efecto	Ocurrencia
1. Admistración de los recursos financieros	A	A	1. Recursos económicos propios	S	A
2. Mejora y mantenimiento de la planta física institucional	A	A	2. Asesoría del Sistema Contable Integrado.	M	M
3. Atención y trato de los colaboradores de la Institución	A	A			

4. Dispensario médico, odontológico y servicio de laboratorio.	A	A			
5. Pensiones módicas.	M	A			
6. Infraestructura funcional.	A	A			
7. Implementación del Sistema Contable	A	A			
Debilidades	<small>Magnitud</small>	<small>Importancia</small>	Amenazas	<small>Efecto</small>	<small>Ocurrencia</small>
1. Atención y solución a quejas y reclamos	M	A	1. Inestabilidad laboral	M	M
2. Servicio de transporte	A	A	2. Pago de pensiones	S	M
3. Servicio de bar escolar	A	A	3. administración de los recursos económicos de los padres de familia	M	M
4. Horario de atención del dispensario médico	M	A			
5. Cumplimiento del reglamento interno.	M	A			
6. Aplicación de las normas de higiene en el uso de las baterías sanitarias y patios de la Institución.	B	A			
7. Concienciación en el aprovechamiento de los alimentos nutritivos.	M	A			

CONCEPTO	QUE	COMO	CARÁCTER (ÁREA)	META ESTRATÉGICA				
				2011	2012	2013	2014	2015
Es asumir la educación teniendo en cuenta todos los aspectos del desarrollo evolutivo del niño/a, en el ámbito cognitivo, afectivo y psicomotriz.	Conocer y respetar el proceso evolutivo del niño/a	A través de actualización de los conocimientos.	Académica	A Junio 2011 lograr que el 70% de los estudiantes tengan un desarrollo integral de acuerdo a su proceso evolutivo.	A Junio 2012 lograr que el 80% de los estudiantes tengan un desarrollo integral de acuerdo a su proceso evolutiva.	A Junio 2013 lograr que el 90% de los estudiantes tengan un desarrollo integral de acuerdo a su proceso evolutivo.	A Junio 2014 lograr que el 95% de los estudiantes tengan un desarrollo integral de acuerdo a su proceso evolutivo.	A Junio 2015 lograr que el 98% de los estudiantes tengan un desarrollo integral de acuerdo a su proceso evolutivo.
Es potenciar las capacidades intelectuales, actitudes y aptitudes para elevar al máximo el nivel académico de los educandos.	Descubrir el perfil de liderazgo	A través de la observación directa del desempeño en las diferentes actividades curriculares y extracurriculares.	Académica	A Junio de 2011 lograr desarrollar actitudes de liderazgo y mejorar el nivel académico en el 70% de los estudiantes.	A Junio 2012 lograr desarrollar actitudes de liderazgo y mejorar el nivel académico en el 80% de los estudiantes.	a Junio 2013 lograr desarrollar actitudes de liderazgo y mejorar el nivel académico en el 90% de los estudiantes.	A Junio 2014 ILograr desarrollar actitudes de liderazgo y mejorar el nivel académico en el 95% de los estudiantes.	A Junio 2015 lograr desarrollar actitudes de liderazgo y mejorar el nivel académico en el 98% de los estudiantes.
Es promover una	Compartir la	Mediante el	Social-	A Junio 2011	A Junio 2012	A junio 2013	A Junio 2014	A Junio 2015

educación católica al estilo salesiano victimal basándose en el amor, razón y religión.	experiencia de fe	testimonio de vida, las clases de educación en la fe, la vivencia sacramental.	Comunitaria	lograr que el 70% de los estudiantes vivan los valores del Evangelio al estilo de nuestros modelos.	lograr que el 80% de los estudiantes vivan los valores del Evangelio al estilo de nuestros modelos.	lograr que el 90% de los estudiantes vivan los valores del Evangelio al estilo de nuestros modelos.	lograr que el 95% de los estudiantes vivan los valores del Evangelio al estilo de nuestros modelos.	lograr que el 98% de los estudiantes vivan los valores del Evangelio al estilo de nuestros modelos.
Es propiciar espacios donde el educando construya sus conocimientos orientados a la preservación de su entorno, con el acompañamiento del docente.	Realizar estrategias metodológicas propias del modelo.	Investigando y aplicando en el proceso enseñanza-aprendizaje las diferentes técnicas activas del proceso educativo.	Académica Social-Comunitaria	Lograr a Junio de 2011 que el 70% de los estudiantes sean constructores de sus propios conocimientos.	Lograr a Junio de 2012 que el 80% de los estudiantes sean constructores de sus propios conocimientos.	Lograr a Junio de 2013 que el 90% de los estudiantes sean constructores de sus propios conocimientos.	Lograr a Junio de 2014 que el 95% de los estudiantes sean constructores de sus propios conocimientos.	Lograr a Junio de 2015 que el 98% de los estudiantes sean constructores de sus propios conocimientos.
Institución que	Elaborar el	Designando una	Académico,	A Junio de 2011	A Junio 2012	A septiembre de	A Septiembre	A Septiembre

brinda los 10 años de educación General Básica	proyecto para incrementar 8º, 9º y 10º	comisión de elaboración de proyecto	Administrativo y Financiero	lograr el 90 % de la documentación	lograr en un 90% la adecuación de espacios	2012 iniciar el 8º año de EGB	2013 iniciar el 9º año de EGB	2014 iniciar el 10º año de EGB
Promover el desarrollo de valores y el compromiso con la naturaleza.	Concienciar la importancia de los valores institucionales en la vida cotidiana.	Practicando en la convivencia diaria los valores.	Social-Comunitaria	Lograr a Junio de 2011 que el 70% de los estudiantes vivan en armonía con su entorno.	Lograr a Junio de 2012 que el 80% de los estudiantes vivan en armonía con su entorno.	Lograr a Junio de 2013 que el 90% de los estudiantes vivan en armonía con su entorno.	Lograr a Junio de 2014 que el 95% de los estudiantes vivan en armonía con su entorno.	Lograr a Junio de 2015 que el 98% de los estudiantes vivan en armonía con su entorno.
Aportar a un cambio social en busca de mejores condiciones de	Empoderarse de la Institución y reavivar los sentimientos	A través de la socialización de la filosofía Institucional y compartiendo	Social-Comunitaria	Lograr a Enero de 2011 que el 70% de la Comunidad Educativa	Lograr a Octubre 2012 que el 80% de la Comunidad Educativa vivencie la	Lograr a Enero 2013 que el 90% de la Comunidad Educativa reavive los	Lograr a Junio 2014 que el 95% de la Comunidad Educativa mejore su	Lograr a Junio 2015 que el 98% de la Comunidad Educativa mejore su calidad de

vida.	de patriotismo.	testimonios de exalumnos destacados.		conozca la Filosofía Institucional.	Filosofía Institucional.	sentimientos de Patriotismo.	calidad de vida.	vida.
Es proporcionar ayuda profesional a los estudiantes y familias que requieran atención especial.	Conformar el DOBE	Seleccionar el personal para el DOBE	Directivo Académico	Lograr a Junio de 2011 que el 50% de los estudiantes mejoren su rendimiento académico y comportamental.	Lograr a Junio de 2012 que el 70% de los estudiantes mejoren su rendimiento académico y comportamental.	Lograr a Junio de 2013 que el 80% de los estudiantes mejoren su rendimiento académico y comportamental.	Lograr a Junio de 2014 que el 90% de los estudiantes mejoren su rendimiento académico y comportamental.	Lograr a Junio de 2015 que el 98% de los estudiantes mejoren su rendimiento académico y comportamental.
Es ofrecer calidad de servicios complementarios que permitan a la comunidad Educativa estar satisfecha.	Elaborar un proyecto de nutrición y de transporte escolar.	Mediante la ejecución del proyecto mis mejores alimentos y la organización de la directiva de transporte.	Social-Comunitaria	Lograr a Junio de 2011 un nivel de satisfacción de la Comunidad Educativa del 70%	Lograr a Junio de 2012 un nivel de satisfacción de la Comunidad Educativa del 80%	Lograr a Junio de 2013 un nivel de satisfacción de la Comunidad Educativa del 90%	Lograr a Junio de 2014 un nivel de satisfacción de la Comunidad Educativa del 95%	Lograr a Junio de 2015 un nivel de satisfacción de la Comunidad Educativa del 98%

CONSEJO TÉCNICO PEDAGÓGICO

JUSTIFICACIÓN:

El Consejo Técnico Pedagógico del Instituto Niño Jesús de Praga es un organismo de asesoramiento técnico-pedagógico que se encarga de orientar y apoyar al personal docente garantizando el proceso de enseñanza-aprendizaje coordinando con la asesora pedagógica y el comité de calidad, dentro del modelo curricular de la Actualización y Fortalecimiento de la Reforma Curricular Consensuada, con el modelo educativo constructivista ecológico contextual, enmarcados en el sistema preventivo de Don Bosco, con el carisma Salesiano Victimal, en el cual se aplica la evaluación cuanti-cualitativa.

El Sistema Preventivo está basado en la Razón, Religión y Amor, correspondiendo a la Filosofía, Misión, Visión y política de calidad institucional.

OBJETIVO GENERAL:

- ❖ Orientar y dirigir actividades Pedagógicas basadas en el programa Curricular Constructivista por destrezas con criterio de desempeño, proyectadas a la formación integral de la Comunidad Educativa dentro de la Filosofía Salesiana Victimal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Organizar y orientar actividades encaminadas al mejoramiento profesional y personal de los docentes.
- ❖ Promover y estimular la participación de estudiantes en eventos académicos inter-escolares.
- ❖ Propiciar eventos académicos que fomenten la interacción social, cultural y académica.

- ❖ Recomendar a los padres de familia el seguimiento psicopedagógico del estudiante, en caso que así se requiera.

DIAGNÓSTICO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	EVALUACIÓN
Es necesario organizar el horario general para el año lectivo correspondiente.	❖ Elaborar el horario general para el año lectivo 2011-2012	➤ Recoger los horarios correspondientes a cada año de básica	❖ Consejo Técnico y personal docente	❖ Horarios	Del 30 al 31 de agosto	
Es requerimiento institucional la elaboración del PEI, POA y Código de Convivencia	❖ Revisar y complementar el PEI, POA Y Código de Convivencia.	➤ Revisar documentos existentes	❖ Consejo Técnico y personal docente	❖ PEI, POA y Código de Convivencia ❖ Actualización y Fortalecimiento de la Reforma Curricular	Septiembre	
Orientaciones generales y capacitación	❖ Preparar adecuadamente al personal docente	➤ Taller de capacitación pedagógica a	❖ Asesora Pedagógica. ❖ Personal docente.	❖ Asesora Pedagógica ❖ Material	25 de Agosto	

docente para las pruebas de diagnóstico	para las pruebas de diagnóstico.	docentes		didáctico. ❖ Infraestructura		
Capacitación docente						
Es importante la participación de los educandos en diferentes actividades académicas y culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y estimular la participación de estudiantes en eventos académicos inter-escolares. ❖ Propiciar eventos académicos que fomenten la interacción social, 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Semana cultural Participación en las diferentes ferias de ciencias. ❖ Intervención de los clubes en eventos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Consejo Técnico Pedagógico. ❖ Autoridades ❖ Comunidad educativa 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Humanos ❖ Materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • 21-27 de Enero. • Programa de Pregón de 	

	cultural y académica.	programados.			Fiestas Patronales	
Existen problemas psicopedagógicos en algunos estudiantes	❖ Recomendar el seguimiento psicopedagógico, disciplinarios en los casos requeridos.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer los problemas psicopedagógicos en la aplicación de las pruebas de diagnóstico • Detectar casos especiales, durante el proceso de enseñanza-aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consejo Técnico Pedagógico. ➤ DOBE ➤ Asesora Pedagógica ➤ Personal docente. ➤ Autoridades 	- Materiales humanos y técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el año lectivo 	

PROYECTO INSTITUCIONAL DE SALUD. PROGRAMA 5'S

“MENTE SANA EN CUERPO SANO” SEYKETSU = SALUD Y BIENESTAR

QUE	COMO	QUIEN	PARA QUIEN	CUANDO	DONDE	CUANTO	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
Incentivar el consumo de alimentos saludables dentro de la comunidad educativa INJP para mejorar los hábitos alimenticios	Sugerir el consumo de un menú nutritivo Dar a conocer a los PPF la importancia de una alimentación sana Coordinar con el bar la venta de alimentos nutritivos de acuerdo al menú programado	Comisión de Deportes Comunidad Educativa	Comunidad Educativa	Durante todo el año	INJP	USD 5	Entrega de premios significativos a las mejores loncheras. Diplomas adornos	Se entrega un menú por trimestre. Se cumplió
Desarrollar actividades físicas para motivar la integración de la Comunidad Educativa	Realizar sesiones de actividades físicas, aeróbicos, mañanas deportivas	Comisión Comunidad Educativa	Comunidad Educativa INJP	Una por trimestre	INJP	Autogestión	Encuestas	Se cumplió para el 1° y 2° trimestre
Implementar adecuadamente botiquines en cada	Entregar una lista de un kit de primeros auxilios y revisar	Comisión Comunidad Educativa	Comunidad Educativa INJP	Septiembre del 2009. Mensual	INJP	USD 5	Entrega de diplomas a los mejores botiquines	Se cumple

una de las aulas	mensualme nte la implementa ción del botiquín							
---------------------	---	--	--	--	--	--	--	--

SENTIDO DE ORDEN : PROYECTO DE RAZONAMIENTO LÓGICO, VERBAL Y ESCRITO

QUE ACTIVIDAD	COMO- DESCRIPCIÓN	QUIEN RESPONSAB LE	PARA QUIEN PUBLICO	CUANDO - FECHA	DONDE - LUGAR	CUANTO - PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO	INDICADOR/ EVALUACIÓN
Capacitación en razonamiento lógico, verbal y escrito	Taller de capacitación	Edipcentro	Personal docente	Septiembre	INJP	Autofinanciado	Registro de Asistencia	Aprobar el curso de capacitación Aplicación en el aula
Desarrollo del proyecto	Dosificación mensual de actividades sugeridas en la capacitación	Capacitadores, consejo técnico	Personal docente y estudiantes	todo el año	INJP	\$ 50,00	Ficha de observación	El 90% de los docentes desarrollaran las actividades sugeridas
Socialización del sentido del orden	Motivación en las formaciones.	Consejo Técnico	Estudiantes, personal docente	Septiembre	INJP	Talento humano	Participación de los estudiantes	Los estudiantes recordarán el sentido del orden en Japonés
	Exposición del lema en cada aula.(Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar)	Personal Docente	Estudiantes y personal docente	todo el año	INJP	Autofinanciado	Ficha de observación	Los docentes y los estudiantes mantendrán el 90% de orden en el aula
Concurso de Matemática	Selección de participantes	Docentes de Matemática	Comunidad Educativa	Enero	INJP	Autofinanciado	Ficha de parámetros	Los estudiantes participaran activamente con alto nivel en: agilidad mental, razonamiento lógico y precisión

Concurso Oratoria	de	Selección de participantes	Docentes Lenguaje	de	Comunidad Educativa	Enero	INJP	Autofinanciado	Ficha parámetros	de	Los estudiantes participaran activamente con alto nivel de: fluidez verbal, vocalización, modulación de voz y expresión corporal.
Concurso Redacción	de	Selección de participantes	Docentes Lenguaje	de	Comunidad Educativa	Enero	INJP	Autofinanciado	Ficha parametros	de	Los estudiantes participaran activamente con alto nivel de: caligrafía, ortografía y secuencia lógica de ideas

PROYECTO DE PUNTUALIDAD Y AUTODISCIPLINA

1. Identificación del Proyecto:

Título:

Puntualidad y autodisciplina

Unidad responsable:

Comisión de Gobierno Estudiantil y Disciplina

Tiempo de duración:

De septiembre /11 – Julio/12

Año Lectivo:

2011 – 2012

1.5. Destinatario:

Personal docente y estudiantes

1.6. Cobertura:

Toda la institución

2. Resumen ejecutivo:

2.1. Fundamentación:

Nuestra Institución Educativa mantiene una Visión competitiva y competente, reconocida por su alto nivel académico y disciplinario fundamentado en el amor, la razón y la religión; con profundo respeto al prójimo y a la creación responsables y solidarios, capaces de contribuir positivamente a la transformación de una sociedad digna y justa, para la cual un valor fundamental que contribuirá a la misma es la Puntualidad y la autodisciplina de toda la comunidad Educativa.

Planificación:

3.1. Objetivos:

- Concientizar a toda la comunidad Educativa a tomar como hábito de la vida diaria la puntualidad.
- Integrar a maestros y alumnos el valor de la puntualidad y la autodisciplina.

3.2. Metas:

- Se logrará acrecentar el valor de la puntualidad en cada uno de los Integrantes de la Comunidad Educativa.
- Se logrará incorporar el hábito de la puntualidad y la autodisciplina en los maestros y alumnos.

3.3. Actividades:

- Planificar las actividades a desarrollarse.
- Informar adecuadamente mediante una reunión al personal docente.
- Ejecutar el proyecto dentro del cronograma establecido.
- Evaluar el proceso al finalizar el primer trimestre mediante la observación directa de las autoridades.
- Reajustes al Proyecto.
- Evaluación de logros.

3.4. Responsables:

- Comisión de Gobierno estudiantil y disciplina
- Personal docente
- Estudiantes

3.5. Resultados Esperados:

- Implementación del valor de la puntualidad y autodisciplina de maestros y estudiantes.
- Crear el hábito de la puntualidad en los docentes y alumnos

AUTODISCIPLINA SHITSUKE - PUNTUALIDAD								
	QUÉ ACTIVIDADES	COMO	QUIÉN RESPONSABLE	PARA QUIÉN PÚBLICO	CUÁNDO FECHA	DONDE LUGAR	CUANTO PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO
PLANEAR	• Socializar el valor de la puntualidad	• A través de una conferencia	Comisión de Gobierno Estudiantil y Disciplina.	Comunidad Educativa	30 de Noviembre	Patios	Autogestión	Permanente
	• Maestra, Niño, Docente.	• Pancarta		Comunidad Educativa	1 de Diciembre	Bloques 1 - 2	Autogestión	Permanente
HACER	• Obra de teatro.	• Representar una hora de clase.	Comisión de Gobierno Estudiantil y Disciplina.	Comunidad Educativa Niños del Aula	12 de Enero	Patios	Autogestión	Permanente
	• Manual de Convivencia por aula. • Estimular la	• Concesión con los alumnos. • Rotular los		Niños y	30 de Noviembre	Aula Grader	Autogestión	Permanente

	<p>puntualidad en toda la jornada dentro de la institución.</p> <p>•Estimular a los niños en el hábito de la puntualidad y autodisciplina .</p>	<p>espacios asignados.</p> <p>•Asignando roles.</p>	<p>Comisión de Gobierno Estudiantil y Disciplina.</p>	<p>Profesores</p> <p>Niños y Profesores</p>	<p>23 – 28 Noviembre</p> <p>23 de Noviembre</p>	<p>íos</p> <p>Aulas</p>	<p>Autogestión</p> <p>Autogestión</p>	<p>Permanente</p> <p>Permanente</p>
--	---	---	---	---	---	-------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------

10.- BIBLIOGRAFÍA

- Ander Egg E. (1976) Introducción a las Técnicas de Investigación Social. México. Editorial Trillas.
- Artículo memorias del seminario liderazgo y gestión educativa. (2007).
- Benavides, Espíndola Olga. (2002). Competencias y competitividad, Diseño para las organizaciones latinoamericanas, Bogotá. McGraw-Hill.
- Borrell Francesc. (1990). Trabajar en Equipo .Bogotá. Fondo Editorial. Pág 50-51
- Burcke en Wertsch J. (1999). La mente en acción. Buenos Aires.
- Código de la Niñez y la Adolescencia
- Chavedano, Idalberto. (2007) administración de recursos humanos. Editorial McGraw-hill.
- Chavarría Marcela.(2007). Educación en un Mundo Globalizado. México. Editorial Trillas. Pág.57
- Gómez M., Aleida y Acosta R, Heriberto (2008). Acerca del trabajo en grupos o equipos. Biblioteca Virtual en Salud. Cuba.
- Herrera, Edgar. (2000) Administración Educativa. Quito, Ecuador.
- Ley Orgánica de Educación. (2009).Quito-Ecuador. Editorial Profesional..
- Pérez Serrano, Gloria. (2000) Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural. Aplicaciones prácticas, Narcea, España.
- Plan Estratégico Institucional (2003 – 2007)
- Rodríguez Tuñes, R. y Morales Urgel, G. (1998). El Trabajo en Grupo. Oxford. Oxford University Press.
- Rojas, Miguel. (2006). La gestión educativa.

Fuentes electrónicas:

- www.entorno-empresarial.com/?ed=61&pag=articulos&aid=5
- www.colombiaaprende.edu.co/.../article-129664.html
- www.degerencia.com
- www.educacioninicial.com
- www.elplan.org/liderazgo_educacional
- www.genv.net/es-us/node/967
- www.iaapglobal.com/recurso_detalle.asp?id_articulo=36

- www.educar-argentina.com.ar
- www.genv.net/es-us/node/967
- www.psicopedagogia.com/educacion-en-valores
- www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/.../Manuales/CHIAMAN23.pdf
- www.educarchile.cl/Elliderazgoentiemposdecambioyreformas.pdf
- www.gredos.usal.es/jspui/handle
- biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/.../texto03.html
- books.google.com/books?isbn=9562822745
- dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=256006
- webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivoolider.htm

9.- APÉNDICES

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL
PROYECTO DE GRADO II

Sr.(a) Gestores Educativos

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

GRACIAS SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

➤ **Nombre del establecimiento educativo:** _____

➤ **Ubicación del establecimiento educativo:**

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

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

1.- Tipo de establecimiento:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Particular laico ()

d. Particular religioso ()

d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridades a los grupos de decisión			

8.- Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Orden	SE PROMUEVE	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.			
c	Se adquieren a partir de la experiencia			
d	Se adquieren a partir de la experiencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

9.- Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

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

10.- De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

Orden	SE PROMUEVE	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

11.- El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

Orden	SE PROMUEVE	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas.			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

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

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

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

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

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

Si ()

No ()

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

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

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL
PROYECTO DE GRADO II

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

➤ **Nombre del establecimiento educativo:** _____

➤ **Ubicación del establecimiento educativo:**

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

➤ **Tipo de establecimiento:**

e. Fiscal ()

f. Fiscomisional ()

g. Particular laico ()

h. Particular religioso ()

2.- CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.- El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2.- El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3.-La gerencia educativa, se promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4.- Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes- familias- asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5.- Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6.- Trabajo en equipo, para tomar 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 cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9.- Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10.- Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11.- Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12.- Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director 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 – financiera.			
15.- Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia y estudiantes.			
16.- Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL
PROYECTO DE GRADO II

Estimado estudiante:

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

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

CA.- Si está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** con la declaración acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo.

A.- Si está **DE ACUERDO** con la declaración acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo.

D.- Si está **EN DESACUERDO** con la declaración acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo.

CD.- Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** con la declaración acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

➤ **Nombre del establecimiento educativo:** _____

➤ **Ubicación del establecimiento educativo:**

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

➤ **Tipo de establecimiento:**

a) Fiscal ()

b) Fiscomisional ()

c) Particular laico ()

d) Particular religioso ()

2.- CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1.-La directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2.- Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los/as 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.				
6.-. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7.- El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				

8.- Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9.- Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10.- En las clases se dan oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión.				
11.- Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.				
12.- Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13.- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14.- La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL
PROYECTO DE GRADO II

Sr. Padre de Familia:

Este cuestionario tiene como finalidad recoger opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO al cual asiste su hijo/a.

Se le solicita lea detenidamente cada una de las preguntas y escoja con una X la respuesta con la que esté de acuerdo.

Cada una de las declaraciones tiene cuatro posibles respuestas:

CA.- Si está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** con la declaración acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo.

A.- Si está **DE ACUERDO** con la declaración acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo.

D.- Si está **EN DESACUERDO** con la declaración acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo.

CD.- Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** con la declaración acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

➤ **Nombre del establecimiento educativo:** _____

➤ **Ubicación del establecimiento educativo:**

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

➤ **Tipo de establecimiento:**

- e) Fiscal ()
- f) Fiscomisional ()
- g) Particular laico ()
- h) Particular religioso ()

2.- CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1.- La directora tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.				
2.- La directora se interesa por los problemas de los/as estudiantes y padres de familia.				
3.- Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los padres de familia.				
4.- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas generadas en la dirección.				
5.- La intervención de la directora es oportuna para la solución de problemas				
6.-. Es la Directora quien decide qué se hace en la institución.				
7.- El director propone actividades innovadoras para que la comunidad educativa las desarrollen.				
8.- Existe en el establecimiento trabajo en equipo bajo las instrucciones y supervisión de la directora.				
9.-Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				

10.- La gestión de la Directora desplaza a los padres de familia.				
11.- Existe resistencia de los padres de familia a la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
12.- Las autoridades educativas mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera.				
13.- Las decisiones tomadas por la gerencia educativa promueve el buen vivir entre la comunidad educativa.				
14.- La ética y los valores predominan en las decisiones de las autoridades educativas.				

Entrevista a Directivos

Hna. Directora:

La información que Ud. suministre a través de esta entrevista, servirá como aporte para fundamentar la investigación y para potenciar la propuesta de innovación para la gestión de Organización sustentada en valores y liderazgo. Se le solicita responder con toda veracidad a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar la tarea de liderazgo?
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?