



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión de liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo Sagrados Corazones de Rumipamba, ciudad de Quito, durante el año 2011”

Tesis de grado

AUTORA:

RecaldeEnriquez, Ruth Esther

DIRECTORA:

Luzuriaga Peña Lupe Beatriz, Magister

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2013

CERTIFICACIÓN

Magister

Lupe Beatriz Luzuriaga Peña

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “**GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO SAGRADOS CORAZONES DE RUMIPAMBA, CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL AÑO 2011**” realizado por el profesional en formación: **RECALDE ENRIQUEZ RUTH ESTHER**, 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).....

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo RECALDE ENRIQUEZ RUTH ESTHER 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.-----

Recalde Enriquez Ruth Esther

CI: 1709880221

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios quién ha sido mi guía espiritual durante toda mi vida. A mi familia que siempre me ha apoyado y estimulado.

A mis compañeros de estudio de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo por ser un soporte durante las tutorías.

A mi tutora, quién con sus consejos supo dirigir mi investigación.

A los maestros de la Maestría por los valiosos conocimientos adquiridos.

A las autoridades de la Unidad Sagrados Corazones de Rumipamba, especialmente a la Hna. María Mercedes Ponce, por su gran apertura y colaboración en el tema y a la Hna. Gloria Ortiz Beltrán por incluir mi investigación dentro de la Acreditación a la Calidad Educativa lo que me facilitó el trabajo.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres, mí adorado esposo Javier, mi amigo Eduardo quienes han sido sostén y apoyo en mis esfuerzos de superación profesional. Dedico también este éxito académico a mis hijos: Nicolás y Martín, para que en un futuro alcancen el éxito en sus vidas profesionales mediante el estudio continuo. Y porque gracias a su apoyo incondicional y ayuda permanente he podido seguir estudiando y preparándome.

Ruth

INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	ii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA.....	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	viii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	3
2.1. GESTION EDUCATIVA.....	3
2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL.....	7
2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER.....	14
2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.....	16
2.5. EL ROL DE LAS AUTORIDADES EN LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	21
3. PROCESO METODOLÓGICO.....	23
3.1. PARTICIPANTES	23
3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS	26
3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO.....	28
4. RESULTADOS	30
4.1 DIAGNOSTICO.....	30
4.1.1.1 El manual de organización	30
4.1.1.2 El código de ética.....	30
4.1.1.3 El Plan Estratégico.....	32
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	33
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	34
4.1.1.6. El Reglamento Interno	35
4.1.2.2 El Organigrama.....	37
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	38
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	46
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	46
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	46
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	47
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	47
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	48
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	48
4.1.3.3. Matriz FODA.....	49
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS	50
5. DISCUSIÓN.....	68
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	73
6.1. CONCLUSIONES	73
6.2. RECOMENDACIONES	74

7. PROPUESTA	75
8. BIBLIOGRAFÍA	110
9. APÉNDICES	114
9.1 ENCUESTAS	114
9.2. ENTREVISTAS.....	127

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Influencia en los diferentes modelos de liderazgo	11
Tabla 2. Diferencias entre líder y un administrador	15
Tabla 3. Personal docente por sexo y edad.	23
Tabla 4. Personal docente por título académico	24
Tabla 5. Personal directivo por sexo y edad.....	25
Tabla 6. Población estudiantil por edad, sexo y edad	25
Tabla 7. Planificación de cada núcleo.....	34
Tabla 8. Forma de organización de los equipos de trabajo.	51
Tabla 9. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.	51
Tabla 10. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	52
Tabla 11. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	52
Tabla 12. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	53
Tabla 13. La administración y liderazgo del centro educativo promueve	53
Tabla 14. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	54
Tabla 15. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	55
Tabla 16. Organismos que integran la institución	55
Tabla 17. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores.....	56
Tabla 18. Los departamentos didácticos y sus acciones.	57
Tabla 19. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	58
Tabla 20. Material de planificación educativa.	58
Tabla 21. Resultados de la encuesta a docentes.	59
Tabla 22. Resultados de las encuestas a estudiantes.....	61
Tabla 23. Resultados de la encuesta a padres de familia.	63
Tabla 24. Resultados de la entrevista a directivos.	64
Tabla 25. Matriz de problemáticas.	66
Tabla 26. Presupuesto requerido para la realización de la propuesta.	78
Tabla 27. Actividades y fechas a cumplir para la realización de la propuesta.	79
Figura 1. Resumen de los conceptos de gestión del sistema educativo.	5
Figura 2. Componentes de la gestión educativa.	6
Figura 3. Componentes del proyecto educativo institucional	35

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo, tuvo como principal propósito, colaborar con la Unidad Educativa Sagrados Corazones de Rumipamba de la ciudad de Quito, investigando sobre gestión, liderazgo y valores durante el año escolar 2010 – 2011.

Los resultados obtenidos fueron acerca del estilo de liderazgo de los directivos, ubicándose en una gestión de líder autocrático con deficiencias en gestiones ocasionadas principalmente por ausencia de ciertos documentos curriculares que respalden la gestión administrativa; quedando en evidencia al realizar el diagnóstico situacional y la aplicación de las encuestas por lo cual se realizó la propuesta de implementar el Código de Convivencia como un instrumento curricular administrativo que respalde y apoye la adecuada gestión directiva.

Se realizó la formulación de la propuesta de intervención, la cual constituye la elaboración del Código de Convivencia que recoge tanto los elementos curriculares de la institución como la filosofía y el Manual de Convivencia para dar paso a la normativa de la institución expresada en forma de derechos, deberes, reconocimientos y consecuencias de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, fortaleciendo la gestión y liderazgo, teniendo como base los valores.

1. INTRODUCCIÓN

La Unidad Educativa Sagrados Corazones de Rumipamba, se inició como una Casa de Campo para las religiosas, con el apoyo de los moradores del sector se convirtió en un centro de catequesis para niñas y adultos. Posterior a esto en 1909 el **Colegio Sagrados Corazones** de Quito, nace con 60 alumnas internas como una extensión del Plantel del Centro, actualmente la Unidad Educativa, está bajo la dirección de las madres de la Congregación Sagrados Corazones, cuyo principal objetivo es la educación religiosa.

La institución mencionada, con el paso del tiempo ha cambiado sustancialmente tanto en la infraestructura como en sus procesos organizacionales, actualmente está pasando por el proceso de ACREDITACIÓN A LA CALIDAD EDUCATIVA, el cual pide a los centros educativos religiosos, un esquema de liderazgo diferente que haga hincapié en el mejoramiento continuo aplicando modelos de Gestión Educativos acordes a las necesidades actuales.

La planta física es muy funcional, creada para la actividad educativa y dotada de la tecnología necesaria para que la educación que en este centro se imparte sea de calidad y corresponda a las necesidades sociales de la actualidad. El espacio físico está muy bien distribuido entre aulas, laboratorios para las diferentes áreas, patios para la recreación y oficinas desde donde se realizan las labores administrativas como la gestión directiva.

La institución cuenta con una planta docente de 101 docentes distribuidos desde pre básica hasta tercer curso de bachillerato, el número de estudiantes es de 608 en los respectivos años de educación general básica y bachillerato.

En cuanto a la administración el personal en esta área corresponde a 5 personas las mismas que cumplen, los roles de: Directora General, Rectora, Vicerrector, Directora pedagógica de primaria y la Inspectora general.

El objetivo principal planteado para esta investigación es el siguiente: Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la institución.

Los objetivos específicos planteados son:

- 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.

La principal problemática de la investigación fue la falta de documentos curriculares, los cuales ayudan a la gestión administrativa, planteándonos la implementación del código de convivencia el cual respalda y contribuye con la correcta gestión administrativa de la institución.

La metodología que se utilizó fue la elaboración de encuestas a estudiantes, padres de familia docentes y autoridades del plantel. Para el procesamiento de datos se realizó mediante el vaciado de la información en tablas de doble entrada que sirvieron para realizar el análisis e interpretación, a partir de lo cual se elaboró las conclusiones y recomendaciones.

En cuanto a los valores educativos en esta institución se encuentran presentes en todas las dimensiones, así evidencian los datos obtenidos mediante las encuestas, pues tanto docentes, estudiantes y padres de familia reconocen la existencia y práctica de valores en el equipo directivo, no así en los docentes, recomendándose una urgente capacitación y actualización e innovación de procesos de enseñanza para mejorar su gerencia de aula.

El Código de convivencia no solo constituye una normativa institucional, sino que trata de partir de los perfiles de las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia los mismos que tienen estrecha vinculación y correspondencia con la filosofía institucional para el fortalecimiento del liderazgo y correcto funcionamiento del establecimiento.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. GESTION EDUCATIVA

La palabra gestión hace referencia a la acción de gestionar o administrar, criterios de expertos conceptualizan a la gestión como una capacidad para conjugar perfectamente aspiraciones y objetivos bajo el criterio de usar recursos y capacidades para lograr beneficios empresariales.

2.1.1 Concepto

Los mismos conceptos se trasladan al ámbito educativo, en donde gestionar no solo es administrar el centro educativo sino aplicar estrategias para alcanzar objetivos institucionales, priorizando los recursos y las actividades del personal tanto administrativo como docente. Pero esta función de gestionar, se aplica al director, quién debe planificar, controlar, definir objetivos, tomar decisiones para solucionar problemas, capacitar a su personal y desarrollar habilidades de comunicación. Así, la gestión educativa, se convierte en el pilar de la administración de la educación, a través del mejoramiento continuo de los procesos, lo cual implica cambios radicales.

Siendo la gestión educativa, la que promueve el aprendizaje de los alumnos y alumnas, incluyendo también a los docentes y a la comunidad educativa, a través de la interacción continua y permanente de la capacitación y formación de todos quienes son parte de la comunidad educativa, y varios autores han dado varias definiciones sobre el tema, entre estas tenemos:

“La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales.”(Altamirano, et al, 2008). De esta manera señalamos la importancia de la gestión educativa para el fortalecimiento de las instituciones educativas.

“Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios

deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán” (Rojas, 2009). De esta manera se explica la importancia de la gestión en la educación, lo importante que este procedimiento es para llevar adecuadamente la administración de un Centro Educativo.

“La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales”(Cruz, 2009). Según el concepto la gestión en la educación permite el fortalecimiento de la pedagogía en los docentes mediante la planificación.

Según Altamirano et al (2008), Se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. En este concepto engloba a la gestión con el cumplimiento de los objetivos institucionales, esto quiere decir que sin una buena gestión no se podrán cumplir las metas planteadas por la institución.

“Es la habilidad articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos” (Altamirano et al., 2008). Es muy importante en la gestión educativa el trabajo en grupo con todos los involucrados en el proceso de enseñanza.

“Es la habilidad articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos”(Altamirano et al., 2008). Este autor coincide con otros autores que la gestión es fundamental para el cumplimiento de los objetivos.

“La supervisión educativa debe entenderse como orientación profesional y asistencia, dadas por personas competentes en materia de educación, cuándo y dónde sean necesarias, tendientes al perfeccionamiento de la situación total de la enseñanza y el aprendizaje”. (Arce, 2000). En cada uno de los anteriores comentarios, hay puntos de coincidencia como es que el logro de objetivos a través de tareas concretas como son la planificación de proyectos,

procesos y actividades encaminadas al mejoramiento de la calidad educativa reflejada principalmente en la enseñanza – aprendizaje.

Figura1. Resumen de los conceptos de gestión del sistema educativo.



Fuente: Arce A. (2000)

Elaboración: RuthRecalde

En la **Figura 1.** Se definen las apreciaciones de lo que es la gestión educativa, pues es un proceso en el que intervienen todas las personas que son parte del centro educativo, a través de cambios radicales para alcanzar los objetivos del centro educativo y proyectarse al reconocimiento en la comunidad.

2.1.2 Importancia de la gestión

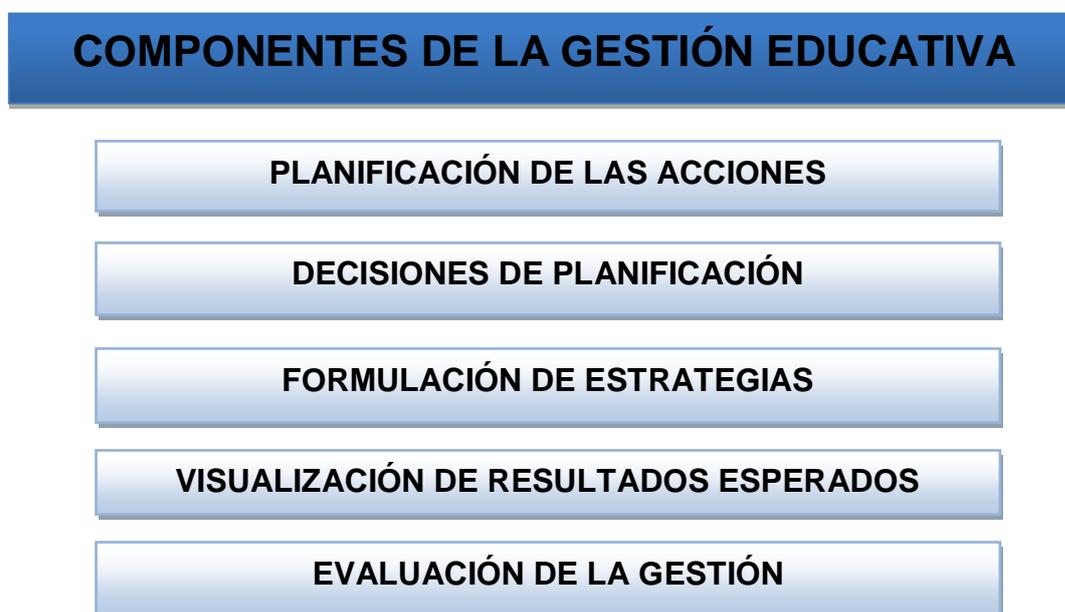
La sociedad actual y sus cambios tanto en lo tecnológico como en lo administrativo se plantean nuevas demandas que deben ser cubiertas por los centros educativos a través de conocimientos complejos que permitan a los estudiantes desarrollar nuevas habilidades como el trabajo en equipo y la participación. Quienes auspician estos cambios son los directivos y docentes, siendo los promotores de nuevas formas de aprendizaje y de trabajo apoyadas en la actualización y formación continua de los profesores, los cuales durante años no han

incorporado nuevos conocimientos a su trabajo haciendo que la educación ecuatoriana no satisfaga las nuevas demandas.

La gestión educativa se considera como un pilar importante para alcanzar en la educación:

- Mejorar el déficit, ineficiencias, en base a las necesidades de la institución.
- Fortalecer, mantener y ampliar los programas implementados en la institución.
- Para desarrollar nuevas estrategias y fortalezas.
- Presentar un perfil coherente, unificado e integral.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades de la administración de los recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se aplica el FODA.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

Figura2. Componentes de la gestión educativa.



Fuente: Componentes Esenciales de la Gestión. Oscar Barrios Ríos. Asesor en Gestión Educacional.

Elaboración: Ruth Recalde.

2.1.3 Tipos de Gestión

En diferentes obras, hay coincidencia en que existen principalmente tres tipos de gestión que son:

- Gestión pedagógica
- Gestión administrativa
- Gestión institucional

La **Gestión pedagógica**, se encuentra referida a la eficiencia y eficacia de los procesos educativos de enseñanza - aprendizaje.

La **Gestión administrativa**, referida a la eficiencia y eficacia de los procedimientos administrativos de personal, presupuesto y recursos.

Por último la **Gestión institucional**, que se refiere al logro del equilibrio de las organizaciones institucionales.

Esta clasificación se reconoce como la más acertada ya que es el criterio más común y el que más se ajusta al objetivo del trabajo.

En todo centro educativo siempre existe la gestión pedagógica, que se encarga 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 con un solo tipo de gestión, pues no se llegaría al real alcance de objetivos y logros, los criterios separados llevarían al fracaso definitivo del centro educativo.

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.2.1 Concepto

El liderazgo es un tema, abordado muy pocas veces dentro de la educación, pero quién mejor que el docente, para que a través de sus acciones genere en sus alumnos las mismas capacidades y actitudes, necesarias para alcanzar la visión y cumplir con la misión en nuestros

colegios, haciendo que nuestros bachilleres sean igual de competitivos con bachilleres de otros países.

Si nos remitimos al significado del término, según el Diccionario de la Lengua Española, liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta, lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos" (Universidad Autónoma de Guadalajara, 2012).

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"(Hernández, 2008). De esta manera podemos decir que la comunicación juega un papel indispensable en el liderazgo, ya que para cumplir objetivos planteados es necesaria una guía adecuada.

Según Arnoletto (2008), "La capacidad de persuadir o dirigir a los hombres, que se deriva de cualidades personales independientes del oficio". El liderazgo es una cualidad que tiene una persona, para dirigir a un grupo, el cual debe tener la capacidad de tomar decisiones acertadas y hacerlas cumplir con su grupo de trabajo.

"El liderazgo es visto como un proceso de influencia por medio del cual el líder hace un impacto sobre otros y los induce a comportarse de una manera" (Estrada et al, 2000). Existen muchas definiciones de liderazgo, sin embargo para este trabajo se comprenderá como la capacidad de una persona de influir sobre los demás de tal manera que estas personas trabajen por un objetivo en común.

En el caso del liderazgo educativo, diría que este se basa fundamentalmente en tres puntos:

- El desarrollo de los docentes, como condición necesaria para el desarrollo institucional.
- El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las acciones.
- El liderazgo como herramienta fundamental para alcanzar los fines propuestos.

Varias son las definiciones de líder, pero se sabe que dentro de un centro educativo este debe ser carismático, capaz de tomar decisiones acertadas ya que en sus manos está la

educación de muchos niños y jóvenes y tener la capacidad de inspirar a todos quienes forman parte del plantel para alcanzar metas y objetivos comunes.

Un líder educativo debe tener características como: el conocimiento, la confianza, integridad, carismático, eficaz y eficiente para que sean estas las herramientas con las que pueda influir sobre los alumnos para que sigan de manera habitual las reglas y normas de la institución sin necesidad de la imposición de la autoridad.

Desde esta perspectiva se considera que este concepto de liderazgo resume lo anterior expuesto: “liderazgo es el proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios.” (Cuevas &Pérez, 2001).

2.2.2 Tipos de líder

Cuando nos referimos a los diferentes tipos de liderazgo, es importante empezar puntualizando que existen diferentes clases de líderes en el ámbito administrativo tales como:

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

Según algunos autores existen otros tipos de líder que son:

- Líder organizacional,
- Líder supervisor
- Líder político – corporativo
- Líder educacional

Tanto en un caso como en otro los diferentes tipos de líder no son exclusivos del campo administrativo, también se pueden considerar en el campo educativo que existen estos tipos de liderazgo.

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, sin embargo también la proyección es de debilidad para sostener las decisiones ya que necesita consultarlo todo para respaldarse en el equipo de trabajo.

- **Líder Liberal o Laissez-Faire.**- Su principal característica es el “Dejar Hacer”, ejerce poco control sobre el equipo de trabajo lo que le hace ver como una persona que inspira libertad de acción y creatividad, sin embargo existen falencias que perjudican al proceso de equipo como la baja motivación que ejerce sobre el grupo generando sensación de abandono por parte del líder y desintegración del equipo.

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

Respecto de los otros tipos de liderazgo, tenemos como principales características las planteadas a continuación:

- **Liderazgo Organizacional.**- Se preocupa por el funcionamiento de las estructuras organizativas del centro. Se caracteriza por la alta preocupación por la eficacia administrativa pero no se preocupa por el personal esto lo hace a través de objetivos y plazos para cumplirlos.

- **Liderazgo Supervisor.**- Se encarga de los procesos y resultados que se requieren alcanzar para calidad total o mejoramiento del servicio.

- **Liderazgo Político – corporativo.**- Se refiere al cumplimiento de normas y procedimientos Se caracteriza por su baja tarea, alta relación y mantenimiento de la estructura.

- **Liderazgo Educativo.**- Se dedica a la orientación, asesoramiento y apoyo al proceso enseñanza – aprendizaje. Le interesan los resultados pero también se preocupa por la gente.

En cualquiera de los casos, es importante tomar en cuenta que el liderazgo es un proceso a través del cual un individuo ejerce o influye sobre otras personas conductas a través de la motivación e inspiración, por tanto el liderazgo educacional debe:

- a. Incluir a todas las personas.
- b. Influir para que el individuo cambie su comportamiento.
- c. Capacidad de influir en todas las personas.

Tabla1. Influencia en los diferentes modelos de liderazgo

Enfoque de liderazgo para las escuelas	Quien ejerce la influencia	Fuentes de influencia	Propósitos de la influencia	Resultados de la influencia
Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, específicamente los directores de escuelas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento experto • Típicamente, el poder ligado a la posición 	<ul style="list-style-type: none"> • Realzar la efectividad en las prácticas de los profesores en el aula 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del desarrollo estudiantil
Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, pero no necesariamente sólo ellos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirar niveles más altos de compromiso y capacidad entre los miembros de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor esfuerzo y productividad • Desarrollo de prácticas más hábiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la capacidad de la organización para mejorar continuamente

Moral	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellos que tienen roles formales de administración 	<ul style="list-style-type: none"> • El uso de un sistema de morales y valores para guiar la toma de decisiones en una organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la sensibilidad hacia la justicia de una decisión • Aumentar la participación en las decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones justificadas moralmente • Escuelas democráticas
Participativo	<ul style="list-style-type: none"> • El grupo, incluso los miembros de la organización, sin papeles administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interpersonal 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la participación en decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la capacidad de la organización para responder de manera productiva a las necesidades internas y externas. • Una organización más democrática
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellos que tienen roles formales de administración 	<ul style="list-style-type: none"> • El poder ligado a la posición • Políticas y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento eficaz de tareas específicas por los miembros de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr las metas formales de la organización

Contingencia	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal 	<ul style="list-style-type: none"> • Emparejar el comportamiento del líder con el contexto • Procesos expertos para resolver los problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer mejor las necesidades de los miembros de la organización • Dar respuesta más efectiva para alcanzar los retos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr las metas formales de la organización • Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio
---------------------	--	--	--	---

Fuente: (Leithwood, et al, 2003)

Elaboración: Ruth Recalde.

Analizando este cuadro, se puede concretar que muchas veces la formación de los docentes no incluye la formación en gestión institucional, por lo que muchos directores escolares dirigen los centros educativos a través de la intuición y bajo estilos inadecuados. Esos desaciertos han llevado a que muchos docentes se vuelvan monótonos en el rol educativo, olvidándose de sus expectativas y por ende bajando su rendimiento. Entonces surge la interrogante: ¿En el plantel de educación religiosa, debe ser la directora una administradora neta del mismo o un líder agente del cambio? La respuesta es obvia, se necesita en todo proceso el agente de cambio y más aún con la acreditación a la calidad se plantean nuevos retos para los directores, los cuales son evaluados con más rigurosidad no solo en lo académico sino en su gestión directiva, lo cual los obliga a desarrollar cualidades de liderazgo.

Pero ¿estas capacidades pueden desarrollarse? Según los directivos si es posible en el medio adecuado. Entonces si existen diferencias entre un Director y un líder, mientras el director es una persona que maneja el centro con corrientes y conceptos administrativos y de disciplina, el líder además de manejar el centro educativo con eficiencia influye en el

comportamiento de las personas o grupos de alumnos para alcanzar en conjunto los objetivos del centro al mismo tiempo que interactúa con su comunidad a través de estrechas y buenas relaciones con los padres de familia.

El Liderazgo escolar, es un tema clave para la educación de calidad, y este tema recae en el director del centro educativo, cuyo rol ha cambiado mucho, la persona que dirigía el centro educativo lejano a los estudiantes y a los docentes, cambia su papel a ser más comunicador ofreciendo ideas, mejorando las propuestas curriculares, organizando hábilmente los programas y el personal para implementarlo.

El ejercicio del liderazgo escolar, actualmente hace énfasis en la aplicación de diferentes procesos de gestión como la descentralización, delegando en las autoridades y directivos de la escuela toda la responsabilidad del manejo de los centros educativos, cambiando el perfil del director de los centros educativos a personas capaz de manejar grupos, ganándose el respeto y la confianza de los alumnos convirtiéndose en un agente de cambio.

2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Directivo.- Este término desde el punto de vista empresarial se puede definir como aquel que trata de integrar a un grupo de personas que forman un equipo de trabajo y buscan un objetivo o fin común que es a su vez el fin empresarial que tiene relación con la productividad de la empresa.

Líder.- Su concepción es diferente a la del directivo, el líder es quien siendo parte de un equipo de trabajo, guía a sus compañeros para alcanzar una meta, los mantiene motivados e involucra a todo el equipo en el proceso que se lleva a cabo para conseguir la meta.

Para Unesco (2005), un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” Siendo la educación actual un reto que requiere destrezas y habilidades orientadas a determinar si los servicios que presta una institución educativa son suficientes, siguen una planificación y están dentro de un costo razonable para sus usuarios.

Partiendo de estos conceptos, el directivo y el líder tienen roles diferentes en el ámbito empresarial, sin embargo en el ambiente educativo esto es diferente, pues el directivo es quien

ejerce el liderazgo en la institución educativa, por tanto más que diferenciarse, estos roles se complementan.

Hoy el papel de los directivos educativos tiene nuevos enfoques, se habla de su capacidad para ejercer un liderazgo de calidad para que integre e implemente procesos de mejoramiento continuo siendo capaz de utilizar estrategias que integren a los alumnos y docentes en los mismos, convirtiendo a los centros educativos en organizaciones. Pero, ¿Cuál debe ser el rol de un líder en un centro educativo? Según fuentes de investigación el liderazgo educacional tiene diferencias con el liderazgo que ejercían los directivos de épocas anteriores, lo cual lo podemos comprobar en el siguiente cuadro:

Tabla 2. Diferencias entre líder y un administrador

• <u>El administrador(directivo)</u>	• <u>El líder</u>
Es conservador.	Es innovador.
Es una copia.	Es un original.
Mantiene lo establecido.	Desarrolla nuevos caminos.
Se concentra en estructuras y sistemas.	Se concentra en las personas.
Controla.	Inspira confianza.
Tiene una visión a corto plazo.	Tiene una visión a largo plazo.
Pregunta cómo y dónde.	Pregunta qué y por qué.
Sus objetivos son las utilidades.	Su visión es conceptual.
Acepta el status.	Desafía lo establecido.
Es un buen soldado.	Es un desobediente en orden superior.
Hace bien las cosas.	Hace lo que debe hacer.
No va más allá de sus posibilidades.	Intenta lo imposible.
Es equilibrado.	Es soñador.

Fuente: (Rugarcia, 2000)

Elaboración: Ruth Recalde.

El director escolar es el administrador de la escuela, su estilo de dirección tiene que ser el más acertado para que su personal y alumnos trabajen en equipo. Las escuelas no son como antes, hoy tiene un cliente interno y externo que exige que avancen a un ritmo rápido y eficaz,

evaluando que los alumnos realmente estén aprendiendo, esto es lo que determina la calidad, donde también se evalúan los valores que desarrolla la escuela en sus alumnos lo cual permite formar mejores seres humanos. Concluyendo con esto en que el manejo de una escuela es muy difícil hoy en día, nos exige el desarrollo de todas nuestras habilidades y potenciales para poder satisfacer las necesidades de nuestros exigentes clientes.

2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

2.4.1 Valores

“Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro” (Jiménez, 2008).

Según López (2001), etimológicamente la palabra valor deriva del latín tardío *valor*, derivada del vocablo *valore*, que significa ser fuerte, ser potente. Entonces valor: es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de lo que es real. Esta perfección merece nuestra estima, reconocimiento y agrado.

En general los valores constituyen guías generales de conducta que provienen de la experiencia adquirida a través de las relaciones sociales y le dan sentido a la vida, además estas favorecen su calidad, están íntimamente relacionadas con la realización de las personas, de la comunidad y de la sociedad en general.

2.4.2 Clasificación de los Valores

Existen varias maneras de clasificar a los valores según Olmeda (2007) es la siguiente:

***La Salud:** El respeto por la vida, el cuerpo, la energía, el cuidado, la prevención, etc.*

***La Persona:** La identidad, el optimismo, la seguridad, la gratitud, la realización, la ambición, el auto concepto positivo, la capacidad, la congruencia, la autonomía personal, el éxito, la inteligencia, la confianza en sí mismo, la humildad, la responsabilidad, la integridad, la dignidad, la empatía, la intuición, la aceptación,*

la fortaleza, el elegir las propias metas, la alegría existencial, la felicidad, la aceptación de lo que la vida nos da, etc.

En la educación: *La cultura, el conocimiento, las creencias y las tradiciones, el amor a la verdad, la curiosidad, la capacidad de comprensión, el sentido crítico, el desarrollo intelectual, lo exacto, lo evidente, el método, la demostración, etc.*

La Socialización: *La dignidad de la persona, la sinceridad, el diálogo y la comunicación, la confianza, la libertad de expresión, la igualdad, la colaboración, el agradecimiento, la convivencia democrática, la generosidad, el amor maduro, la tolerancia, la amistad, la comprensión, la familia, la simpatía, el servicio mutuo, etc.*

La Política: *la participación política, la imagen pública, la identificación política, la autoridad, la pluralidad, la democracia, el poder social, etc.*

La Economía: *El trabajo, la capacidad, la productividad, la riqueza, la rentabilidad, la austeridad, lo barato, la ganancia, el liderazgo, la competitividad, el dinero, la mercancía, etc.*

La Ética: *La bondad, la honestidad, la benevolencia, la sinceridad, la justicia, el perdón, la igualdad, la lealtad, la amistad sincera, la solidaridad, el compromiso, la paz, la concordia, etc.*

La Religión: *Las creencias religiosas, lo santo o sagrado, lo divino, lo supremo, lo milagroso, lo virtuoso, lo puro, la espiritualidad, el sentido religioso de la vida, el sentimiento de unidad con el todo, las cosmovisiones salvadoras, la fe, la devoción, etc.*

El Hedonismo: *El placer, el disfrute de la vida, la diversión, el gozo, el riesgo, etc.*

La Seguridad: *La seguridad personal, y familiar, la seguridad nacional, el sentido de pertenencia, la devolución de favores, la higiene, la salud, etc.*

***La Conformidad:** La obediencia, la moderación, la autodisciplina, la esperanza, el respeto a la tradición, etc.*

***La Universalidad:** La paz mundial, la convivencia pacífica, la justicia social, la fraternidad, la sabiduría, la belleza, la tolerancia, la armonía interna, la protección del medio ambiente, la igualdad, la preservación del equilibrio, la unidad con la naturaleza, la amplitud de criterios, etc.*

2.4.3. Valores en la educación

Los valores en la educación siempre han sido un tema de actualidad y cada vez con mayor relevancia en el proceso educativo. En muchos centros educativos, los valores eran antes completamente ajenos a la organización escolar. El profesor se sentía solamente transmisor de un conocimiento en una rama específica de la ciencia y ponía conscientemente una distancia entre su persona y la del alumno. La distorsión de valores en la escuela trae consigo indisciplina, bajo rendimiento, apatía en el estudio, baja autoestima, ausencia de dignidad, etc.

En la formación de valores, entra a desempeñar un papel activo, en el mundo de las relaciones sociales en el que se inserta el sujeto, sólo que es a través de él y de la personalización de esas relaciones que se va conformando el sistema de valores que van consolidándose en el “patrimonio” individual de ese sujeto en cuya personalidad se va integrando lo afectivo y lo cognoscitivo (Hidalgo, 2003).

En el proceso pedagógico, la formación de valores debe estar presidida por condiciones tales como el respeto y la aceptación de cada persona, un clima de comunicación adecuado y ajeno al autoritarismo, propicio a la duda y la divergencia razonada, con la presencia permanente de la curiosidad por el saber y el afán de descubrir. Todo esto exige un profesor culto y responsable, amante de su profesión de sus alumnos, que evite ser el centro del proceso para convertirse en mediador del mismo. Cómo puede apreciarse, la escuela moderna, además de estar necesitada de fomentar valores, al crear estas premisas está fomentando un ambiente adecuado para el trabajo intelectual y creador, precondiciones todas importantes para poder hablar a su vez de calidad educacional (Olmeda, 2007).

2.4.4 Las metodologías de enseñanza en la formación de valores

Es necesario orientar los aprendizajes específicos en las distintas áreas del conocimiento el desarrollo de un pensamiento crítico en el alumno, un pensamiento que admita la pluralidad de opciones y la divergencia en los procesos de construcción del saber. Sólo así se logrará las bases para un juicio autónomo frente a la valoración de la realidad humana y social. Las perspectivas pedagógicas que más aportan a este nivel son el constructivismo, la educación personalizada y la pedagogía conceptual. El objetivo de la educación en valores es formar personas capaces de enfrentarse a la incertidumbre, tomar decisiones, plantearse metas, desarrollar sus competencias básicas, afianzar su identidad en la pluralidad; debe facilitar el aprendizaje en la cooperación, cultivar la autonomía y el ejercicio del diálogo, la reflexión y el debate, en el contexto de la práctica pedagógica cotidiana (Hidalgo, 2003).

2.4.5 La sociedad y la educación

Existe una relación entre los valores y la educación formal de nuestros hijos, como parte de la educación en valores y educación de calidad que deben ofrecer los centros educativos. Hoy, la sociedad, exige que los conocimientos y avances de la ciencia avancen a pasos agigantados, obligando a los alumnos a estudiar más rápido y con métodos que permitan una mayor asimilación del saber.

La educación en valores ha ganado importancia en los últimos años, la desintegración familiar, los avances en la comunicación han deteriorado al alumno como persona. Hoy tenemos alumnos con excelentes conocimientos pero que han perdido el respeto y consideración hacia los demás.

2.4.6 Importancia de la familia en la educación

La familia es el pilar de la sociedad, solo cuando educamos a nuestros niños en una familia estos recibirán una adecuada formación de su carácter. La familia cumple una función muy importante dentro de la educación, la cual es la interacción social permitiendo un equilibrio entre las generaciones.

Ninguna institución educativa puede cumplir la función de la familia, esta es indispensable y necesaria para la comunidad, puesto que los padres son quienes han dado la vida a los hijos, están obligados a ser ellos los primeros educadores quienes deben crear un ambiente familiar

lleno de amor que favorezca la educación íntegra de los hijos siendo la familia la primera escuela de virtudes humanas sociales, a través de la cual se inculcarán los futuros valores a los ciudadanos del mañana.

2.4.7 La calidad en la educación

La innovación tecnológica a nivel internacional ha obligado a las autoridades de nuestro país a poner su mirada en el sistema educativo, en el cual recae la responsabilidad de difundir el conocimiento en los ciudadanos del mañana. El desafío actual es que las instituciones educativas demuestren que estos nuevos conocimientos hayan sido aprendidos, sin embargo en nuestro país los problemas de la burocracia, las prácticas obsoletas de los programas educativos y la falta de medición de indicadores en la educación han hecho que nuestros colegios sean ineficientes.

El gobierno actual ha iniciado con la implementación de una gestión educativa orientada hacia la calidad, pensado en el servicio al cliente y orientado a la incorporación de modelos educativos que puedan ser medidos cualitativamente, a través de fundamentos como hacia dónde vamos y como debemos organizarnos como institución educativa.

Así el concepto de calidad de la educación aparece con la ideología de eficiencia social, que considera al docente como una persona con objetivos, actividades y materiales prefabricados sin un producto final. Entendiéndose como calidad educativa la eficiencia del rendimiento escolar. Para mí, la calidad en la educación tiene su base en mejorar el nivel educativo en nuestra población, el cual no ha podido avanzar por no contar con el personal capacitado y por no poder difundir el mismo nivel educativo para todos por igual. En resumen diré, que cuando todos nuestros niños y jóvenes tengan el mismo nivel educativo en cualquier establecimiento donde asista solo ahí podremos hablar de CALIDAD EDUCATIVA.

2.4.8 Necesidades actuales de los estudiantes respecto a los docentes

Las necesidades de los estudiantes han cambiado debido a las innovaciones tecnológicas, sin embargo según encuestas realizadas en varios centros educativos, estas se basan en ser competentes para relacionarse adecuadamente con los demás y ser capaces de tomar decisiones correctas. Pero estas necesidades nacen por la actual competencia por ingresar a las mejores universidades y las pocas oportunidades que tienen de conseguir un empleo al graduarse de bachilleres. Para los docentes estas necesidades no son tomadas en cuenta en los

centros educativos, los cuales se centran en el nivel educativo pero no ven la necesidad de los estudiantes de aprender a ser autónomos y de manejar con responsabilidad las decisiones que toman haciendo difícil la libertad de cátedra en los colegios religiosos, en los cuales los docentes no sienten apoyo para introducir nuevas formas de aprendizaje.

Estas consecuencias han obligado a los docentes a ser monótonos y a evitar dar ideas o introducir otros métodos de enseñanza, lo cual ha creado una repetición del conocimiento en todos los colegios durante varias generaciones en nuestro país.

2.4.9 Principios educativos

Entiendo como principio educativo, un propósito u objetivo a partir del cual presentamos nuestros planes de trabajo. Existen varios principios educativos, los cuales son propuestos dependiendo de la institución educativa, su misión y visión a futuro pero para la enseñanza estos principios deben cumplir las siguientes características:

- Que educar es orientar a los alumnos para toda su vida.
- Que los programas educativos deben ser funcionales y estar en conexión con las necesidades del entorno y del tiempo en que se vive no acorde a las necesidades de un gobierno de turno. Deben estar orientados a asesorar en nuevos métodos y modelos educativos y además deben contribuir al aprendizaje, con estrategias de control y manejo de procedimientos adecuados para mejorar el rendimiento escolar.

Los principios educativos deben estar en función con la misión y visión de la institución, pero estos deben tomar en cuenta el entorno y el tiempo en que vivimos para que los alumnos cuando salgan del colegio tengan la capacidad de enfrentarse a los problemas y tomar las decisiones adecuadas si tuvieran que hacerlo.

2.5 EL ROL DE LAS AUTORIDADES EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

El rol que juegan las autoridades dentro de un plantel en la implantación de políticas educativas mejora sistemáticamente los resultados de los estudiantes y consigue mayor eficiencia en el uso de los recursos.

Las responsabilidades de la administración de un plantel recaen sobre el rector, este tiene como función asegurar la calidad de la instrucción, la misma que debe ser consistente con el

currículo establecido por el gobierno evaluando los programas implementados de acuerdo a los objetivos establecidos.

Otro rol importante del rector es evaluar el desarrollo de los estudiantes a medida que van pasando de curso garantizando que están en condiciones de hacerlo, para lo cual asignará los recursos necesarios. Así, el rol de las autoridades en la gestión educativa sigue siendo la coordinación de los procesos de enseñanza y aprendizaje en las aulas sin olvidarse de promover y desarrollar no solo habilidades cognitivas sino también valores éticos y morales en quienes serán los profesionales del mañana.

3. PROCESO METODOLÓGICO

3.1. PARTICIPANTES

En cuanto a los participantes en esta investigación, se puede decir que están considerados cinco grupos importantes que son los que forman la comunidad educativa; esto es estudiantes, docentes, autoridades, personal administrativo y de servicios y los padres de familia.

En lo que se refiere a las autoridades, son tres personas fundamentalmente quienes cumplen el rol de líderes educativos, ellas son la Directora General, Rectora y Vicerrector, la inspectora y directora pedagógica de primaria, tienen funciones administrativas pero supeditadas a las directrices de las anteriores autoridades. El cuerpo docente está conformado por un grupo mixto de 101 profesores, los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3. Personal docente por sexo y edad.

RANGOS DE EDADES	HOMBRES	MUJERES
De 26 a 30 años	0	0
De 31 a 35 años	2	2
De 36 a 40 años	0	2
De 40 años a más	21	72
TOTALES	25	76
Porcentaje	23 %	77 %

Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

Elaboración: Ruth Recalde

Como se puede observar en la tabla 3, el 23 % de los docentes son de género masculino y el 77% corresponden al género femenino, así se evidencia que no existe equidad de género, pues existe predominancia en el género femenino dentro del personal docente.

Respecto a las edades, el grupo de docentes tiene un elevado grupo que se encuentra en el rango de 40 años a más lo cual se puede considerar una fortaleza debido a la experiencia que poseen tanto a los procesos de calidad que atraviesa la institución y al desempeño profesional mismo.

Del total de la población se extrajo una muestra para la investigación, que fue de 20 docentes los cuales nos colaboraran realizando unas encuestas. Refiriéndonos al nivel académico del grupo de docentes, se evidencia que existe personal que va desde el bachillerato hasta el posgrado, se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Tabla4. Personal docente por título académico

TÍTULO ACADÉMICO	HOMBRES	MUJERES
Bachiller	0	3
Parvularios	0	22
Licenciatura	18	52
Ingeniería	2	2
Magíster	5	0
TOTAL	25	76
PORCENTAJE	25%	75%

Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

Elaboración: Ruth Recalde

De la información obtenida y relacionando con los datos de edades, se puede concluir que en el personal docente un grupo mayoritario tiene una formación académica de tercer nivel y solo cinco docentes poseen título de cuarto nivel que corresponde a una maestría, sin embargo lo que llama la atención es que existen bachilleres entre los docentes y una gran cantidad de parvularios que se presenta en un número de 22 docentes que es un dato sumamente alto frente al número de estudiantes de pre-básica y primero de básica que es el área de acción pedagógica.

Tabla5. Personal directivo por sexo y edad

RANGOS DE EDADES	HOMBRES	MUJERES
De 36 a 40 años	0	0
De 40 años a más	1	4
TOTALES	1	4
Porcentaje	20%	80%

Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

Elaboración: Ruth Recalde

El personal directivo se encuentra distribuido entre la educación general básica y el bachillerato, la educación general básica cuenta con la directora pedagógica principalmente y en el bachillerato con la Rectora, Vicerrector y la Inspectora, la Directora General está al frente de las dos secciones.

Los estudiantes son un grupo constituido de niños y niñas que van de los 4 a los 17 años, pues van desde pre-básica hasta el 3er. Curso de bachillerato, se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Tabla6. Población estudiantil por sexo y edad

RANGO POR EDADES	AÑO DE BÁSICA O BACHILLERATO	HOMBRES		MUJERES	
		F	%	F	%
De 4 a 5 años	Pre Básica	24	4%	36	6%
De 5 a 6 años	Primero	22	3%	24	4%
De 6 a 7 años	Segundo	15	2%	28	5%
De 7 a 8 años	Tercero	22	3%	33	6%
De 8 a 9 años	Cuarto	24	4%	33	6%
De 9 a 10 años	Quinto	24	4%	28	5%
De 10 a 11 años	Sexto	22	3%	28	5%
De 11 a 12	Séptimo	22	3%	15	2%
De 12 a 13 años	Octavo	22	3%	33	6%
De 13 a 14 años	Noveno	28	5%	28	5%

De 14 a 15 años	Décimo	40	7%	33	6%
De 15 a 16 años	Primero de Bachillerato	6	1%	15	2%
De 16 a 17 años	Segundo de Bachillerato	2	0,10%	15	2%
De 17 a 18 años	Tercero de Bachillerato	0	0	12	1.90%
TOTAL		249	39%	361	61,00%

Elaboración: Ruth Recalde

Como se puede ver en la tabla 6, en todos los años de básica se encuentran distribuidos tanto hombres como mujeres dándose así cumplimiento a la disposición de la educación mixta para establecer equidad de género entre los niños, niñas y adolescentes.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS

Para la ejecución de la presente investigación se realizó la revisión de materiales de una fuente secundaria por lo cual se hizo una selección de los que tenían relación con la gestión del liderazgo de la administración del plantel, estos son:

Plan Operativo Anual (POA)

Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Reglamento Interno

Manual de Convivencia

Proyecto de Certificación Internacional a la Calidad Educativa

Cada documento analizado permitió conocer qué tipo de liderazgo se aplica dentro del plantel y que estrategias y valores están siendo fomentados por la administración actual de la institución.

El PEI fue uno de los instrumentos de gran ayuda ya que en el encontramos los proyectos institucionales y los avances del mismo.

El Reglamento Interno, es uno de los documentos en el cual se establecen las normas y sanciones para el personal que no cumpla las mismas. Con él se recogió la información sobre el comportamiento, normas de proceder y regulaciones tanto para los docentes como para el personal administrativo y de apoyo. Junto con el análisis del Manual de Convivencia, se

define la forma en la que se resuelven los conflictos dentro del centro investigado. Este documento facilita información sobre los valores y normas de convivencia a las que quiere llegar el centro educativo.

La institución viene manejando un Manual de Convivencia el cual ya no se encuentra en vigencia dentro de los documentos curriculares según el sistema educativo del “Buen Vivir” de la Reforma Educativa de la Educación General Básica. En lugar de este documento se utiliza el Código de Convivencia, que recopila normas a las que se debe regir cada uno de los trabajadores de la institución.

El Proyecto de Certificación Internacional a la Calidad Educativa, es un objetivo alcanzado durante este año, con el mismo se pudo medir el Clima Laboral de la institución educativa.

Con esta información se desarrolló una entrevista con los padres de familia, los cuales han seguido paso a paso la Certificación Internacional a la Calidad Educativa, la finalidad de la misma fue conocer cómo ven la gestión de los Directivos del centro y la interacción del mismo con la comunidad.

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.

Las técnicas de investigación aplicadas fueron la encuesta y entrevista. Se aplicaron tres cuestionarios según el perfil de los involucrados en el proceso de la investigación: Directora, docentes, estudiantes.

El cuestionario sugerido estuvo estructurado de la siguiente manera:

- Presentación en la cual se encuentra implícita la finalidad.
- La presente encuesta tiene como finalidad 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.

Se encuentran especificadas las instrucciones para llenar la encuesta.

- Cuestionario encaminado a recoger la información necesaria para la formulación de la propuesta de intervención.

Con respecto a los padres de familia, se diseñó y aplicó una entrevista, la cual fue trabajada de manera que permita recoger la mayor cantidad de información sobre el centro educativo, así se presentaron preguntas para dar apertura a una contestación abierta lo cual permitió tener una visión clara de la opinión de los padres respecto del centro educativo.

Cada uno de estos instrumentos fue trabajado con la suficiente profundidad en función de recoger información que será básica para la ejecución del presente el trabajo.

3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

La metodología que se aplicó es de investigación - acción pues, luego de conocer mediante la investigación los factores dinámicos de la educación, se realizará la propuesta de intervención tendiente a mejorar la educación a través de la gestión de liderazgo educativo.

La investigación es de tipo descriptivo y exploratorio ya que se elaboro un diagnóstico para conocer el liderazgo actual del plantel y describir los roles de la líder. También se aplicaron métodos cualitativos como el Método Analítico, estudiando y analizando los materiales de información para tener una idea más clara sobre la gestión actual del colegio;

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.

En cuanto a los procedimientos metodológicos utilizados empleados corresponden a aquellos de la investigación cualitativa, los mismos que se basan en la investigación documental bibliográfica, luego se pasa a la aproximación a la realidad mediante la observación directa y la exploración empírica, se pasa luego a la construcción de los instrumentos de investigación para la recolección de información, en este caso de encuesta y cuestionarios de entrevista estructurada, para dar paso al procesamiento de datos y finalmente

realizar la propuesta de intervención para la institución educativa en la cual se llevó a cabo el trabajo investigativo.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNOSTICO

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

4.1.1.1 El manual de organización

Es importante resaltar que el manual de organización es un instrumento de la administración educativa que tiene como fin precisar las funciones de todos aquellos que laboran en la institución.

En este instrumento, se delimitan las responsabilidades integrando el puesto de trabajo y la estructura del mismo. Es de gran importancia para el líder educacional el contar con este instrumento para su gestión.

Aunque esta institución educativa ha pasado por un proceso de acreditación, 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 están descritas en cada uno de los perfiles. Frente a esta falencia se ha recomendado a los directivos la necesidad de su elaboración para que la gestión directiva también corresponda a la calidad de la acreditación.

En el momento que se decida diseñar este manual se deberá realizar el análisis de cada uno de los puestos de trabajo y definir claramente las funciones de cada uno a fin de no invadir espacios ni campos de acción, volviendo funcional cada uno de los puestos de trabajo, propendiendo siempre a la responsabilidad y cabal cumplimiento de funciones de cada uno de los involucrados en los procesos educativos, puesto que se torna más objetiva la tarea evaluativa del directivo.

4.1.1.2 El código de ética

Es importante determinar que en la institución educativa, objeto de la investigación, se maneja un manual de convivencia que no tiene similitud con lo que es un código de

convivencia, o código de ética, pues en los dos casos lo que se trata es de normar las buenas relaciones interpersonales para propender a una vivencia pacífica que nos lleve al “buen vivir”.

El manual de convivencia es un complemento de la educación integral, que para poder vivir en comunidad es indispensable que aprendamos a controlar y manejar adecuadamente el tiempo y el espacio y en ellos: cuerpo, mente, deseos, emociones y sentimientos, buscando siempre la convivencia armónica y la sana resolución de los conflictos. Debido a que el objetivo dentro de la educación va más allá del aspecto académico hemos considerado necesario acordar algunas normas basándonos en la experiencia y en el medio que nos rodea. Así nuestro Manual de Convivencia contribuye a la vivencia de valores fundamentales del ser humano como ser social.

“VIVO Y ME EDUCO EN COMUNIDAD” Es el lema institucional y enseña que cada uno es el único responsable de su proceder y a través de la autodisciplina se aprende a controlar los actos para vivir en armonía con los demás y para utilizar lo que tiene a su alrededor para su propio bien y el de los demás. Entre las normas de convivencia se encuentran:

- Puntualidad y Asistencia
- Presentación personal
- Disciplina
- Procedimiento para la justificación de faltas o atrasos, aplazamiento de pruebas y calificación.

El Manual de Convivencia tiene como objetivo la adecuación de los estilos de convivencia institucional a los requerimientos de la sociedad actual, se plantea como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse creativamente, a través del aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa en nuestra página web.

El propósito del Código de Convivencia es conseguir el fortalecimiento y desarrollo integral de los actores de la comunidad educativa, conformada por los docentes, estudiantes y padres de familia, en el ejercicio de sus obligaciones y derechos, sin recurrir a ningún tipo de sanción, teniendo calidad educativa y convivencia armónica, consiste en un resumen con normas para regular a los estudiantes, padres de familia, personal docente, personal administrativo, personal de transporte y de apoyo.

Explicado de esta forma el Manual de Convivencia que mantiene la institución, es una gran debilidad ya que no es un documento curricular en sí lo que maneja, sino un listado de actividades que deben realizar o normas a las que deben acogerse los miembros de la comunidad educativa, por esta razón es urgente la necesidad de trabajar el código de convivencia, más aún si tomamos en cuenta que la institución tiene acreditación de Calidad Educativa.

4.1.1.3 El Plan Estratégico

Este documento curricular es en el que se describen las características particulares del centro tomando en cuenta las características del ambiente externo, de esta manera los directivos puede realizar un diagnóstico preciso del plantel para tomar decisiones acordes con los objetivos y establecer estrategias de cambio o mejoramiento.

El plan estratégico se lo utiliza como una herramienta analítica para poder conocer nuestras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la institución educativa. A continuación se adjunta las fichas con las que se trabajó en cada núcleo para la elaboración del Plan Estratégico Institucional. Con este documento no cuenta la institución, para lo cual, utilizaremos fichas para su elaboración.

Anteriormente ya se ha puntualizado que el colegio Sagrados Corazones de Rumipamba se encuentra con la certificación de calidad educativa, sin embargo el FODA institucional que se analiza deja muy pocos espacios para plantear proyectos de mejora institucional, sin embargo desde la óptica investigativa se puede afirmar que la mayor de las fortalezas es precisamente la acreditación, entre las oportunidades es seguir dentro de este proceso, la debilidad es el dejar de lado la elaboración concreta de los documentos curriculares como POA que es la mayor deficiencia, el mismo plan estratégico y el manual organizacional desde los parámetros de la administración educativa.

A continuación se incluye un ejemplo de ficha con la cual se proponen los proyectos institucionales sin que estos correspondan estrictamente a la matriz FODA:

Ficha de propuesta de proyectos institucionales.

Nombre de la Actividad a ejecutarse		
Responsable Directo		
Otros responsables		
Recursos destinados para la actividad		
Sub actividades programadas	Fecha de Inicio	Indicadores de control
a.		
b.		
c.		

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

Es un instrumento de gestión educativa, fue elaborado en el 2010 a partir del FODA. A través de este instrumento cada área planifica las metas a cumplir en cada año lectivo. Cada núcleo fue analizando las debilidades y sus causas para a través de los mismos proponer alternativas de solución. De cada núcleo salió un proyecto y estos se pusieron en marcha a nivel institucional; así uno de los proyectos que nació en el 2010 fue la Acreditación en la Calidad de la Educación, para lo cual cada núcleo avanzaba con su cumplimiento.

Como un ejemplo de la planificación de cada núcleo, se presenta el POA Semestral del Núcleo del Área de Lenguaje:

Tabla 7. Planificación de cada núcleo.

Mes	Actividad	Objetivo
Enero a Junio	Capacitar a los docentes del área Lectura comprensiva Lectura de un libro cada tres meses Juegos de vocabulario Juegos de conversación Trabalenguas	Capacitarlos en las nuevas metodologías de enseñanza Desarrollar la capacidad de comprensión de nuestros alumnos Mejorar la ortografía Escuchar para aprender y hablar Habituar al niño a expresar ideas Mejorar la dicción de los niños de primeros años de básica

Fuente: Unidad Educativa Sagrados Corazones de Rumipamba

Elaboración: Ruth Recalde

El buen manejo de este instrumento es muy importante, ya que al realizarlo cada núcleo plantea las actividades que se van a efectuar en el año, así pueden fortalecer los aspectos académicos que podemos considerar débiles para un mejor desempeño en el área.

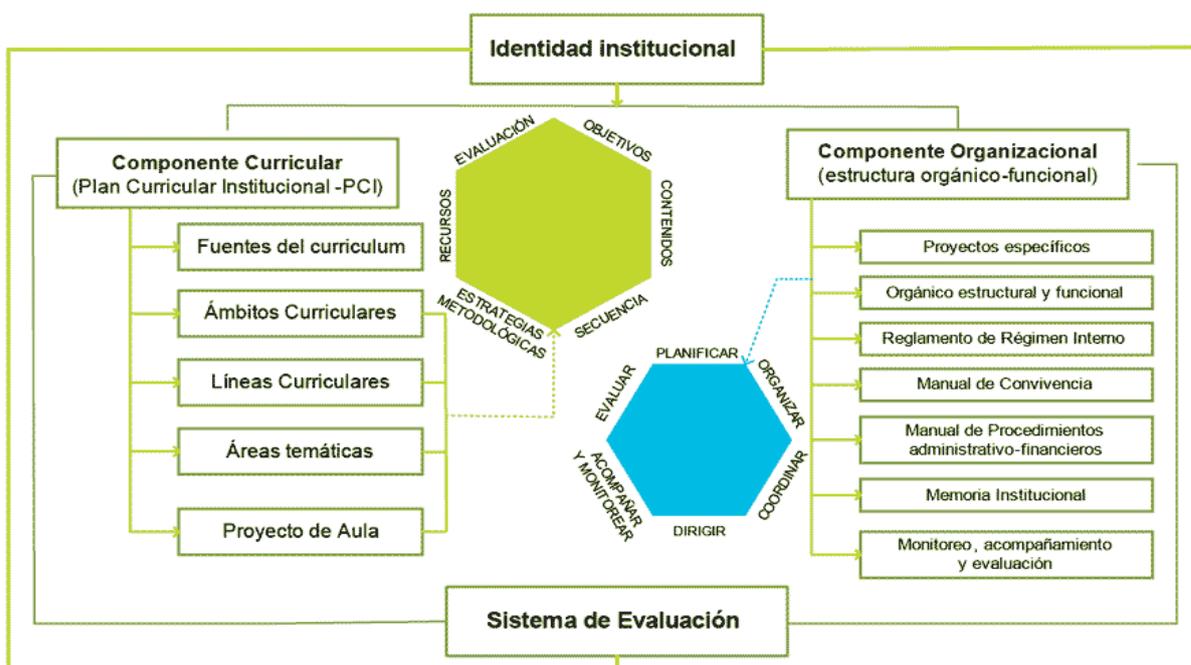
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

Es un documento curricular que ayuda a la administración a través del cual la unidad educativa viabiliza sus actividades a través de la gestión educativa para poder alcanzar los objetivos trazados en el PEI. Este documento promueve una participación democrática de todos quienes forman el centro educativo, ya que con el PEI, se comprometen a aplicar estrategias que hagan posible los cambios propuestos.

Los elementos que se contemplan a nivel institucional para la elaboración del PEI son los requeridos según el proyecto de acreditación y los que solicita el Ministerio de Educación, así tenemos:

- a.- Componente curricular con una planificación por áreas, niveles y proyectos de aula.
- b.- Componente organizacional que describe la estructura, las funciones y responsabilidad de cada uno de los miembros de la comunidad institucional.
- c.- Un sistema de evaluación.

Figura3. Componentes del proyecto educativo institucional



Fuente: Unidad Educativa Sagrados Corazones de Rumipamba

Elaboración: Ruth Recalde

Así este modelo educativo está basado en el amor a los Sagrados Corazones de Jesús y María, respeta la diversidad de propuestas educativas perfilándonos en nuestra trayectoria educativa en el Ecuador aceptando a la persona y contexto valorando su rendimiento académico y cualidades humanas.

4.1.1.6. El Reglamento Interno

El Reglamento Interno es un documento desarrollado por el abogado del plantel en el que se resumen las normas y comportamiento del personal tanto docente, administrativo y de apoyo. En él se incluyen las sanciones que tendrán los mismos sino lo cumplen.

Este documento es solicitado por el Ministerio de Relaciones Laborales, quien a través del Código de Trabajo procura regular todas las actividades productivas inclusive las de educación, por esta razón la Unidad Educativa Sagrados Corazones de Rumipamba, se vio en la

necesidad de someter su Reglamento Interno en el año 2009 al Ministerio de Relaciones Laborales para su consiguiente aprobación, constituyéndose este documento el marco legal para una estructura organizativa coherente y dinámica acorde a las necesidades actuales.

En este documento se describen las funciones de las autoridades, la organización de la unidad educativa, las normas a seguir del personal y sus respectivas sanciones, así como da a conocer la regulación de la contratación y despido del personal.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y Visión

Misión

“La Unidad Educativa Sagrados Corazones de Rumipamba, aspira a promover un proceso educativo que forme a sus alumnos y alumnas como personas con valores, inspirados en el espíritu del evangelio, agentes de cambio de su propio crecimiento y de los demás de tal manera que propendan al desarrollo de una sociedad más justa y solidaria.”

Fuente: Unidad Educativa Sagrados Corazones de Rumipamba

Elaboración: Ruth Recalde

Visión

En su afán de proporcionar educación holística, la Institución propone formar personas con:

- Personalidad y formación auténticamente cristiana.
- Preparación académica eficiente y significativa.
- Juicio crítico y convicciones sólidas.
- Capacidad de servicio a los demás.
- Amor a la naturaleza, obra de Dios.

Fuente: Unidad Educativa Sagrados Corazones de Rumipamba

Elaboración: Ruth Recalde

Tanto la visión como la misión, están encaminadas a la formación de valores, además siendo la institución religiosa se enfoca en la formación cristiana. La misión se orienta a una formación integral para el crecimiento como personas y también en sociedad, ajustándose a

los lineamientos cristianos. La visión promueve el mejoramiento integral, enfocados en una educación de calidad y de valores cristianos para el progreso de la sociedad.

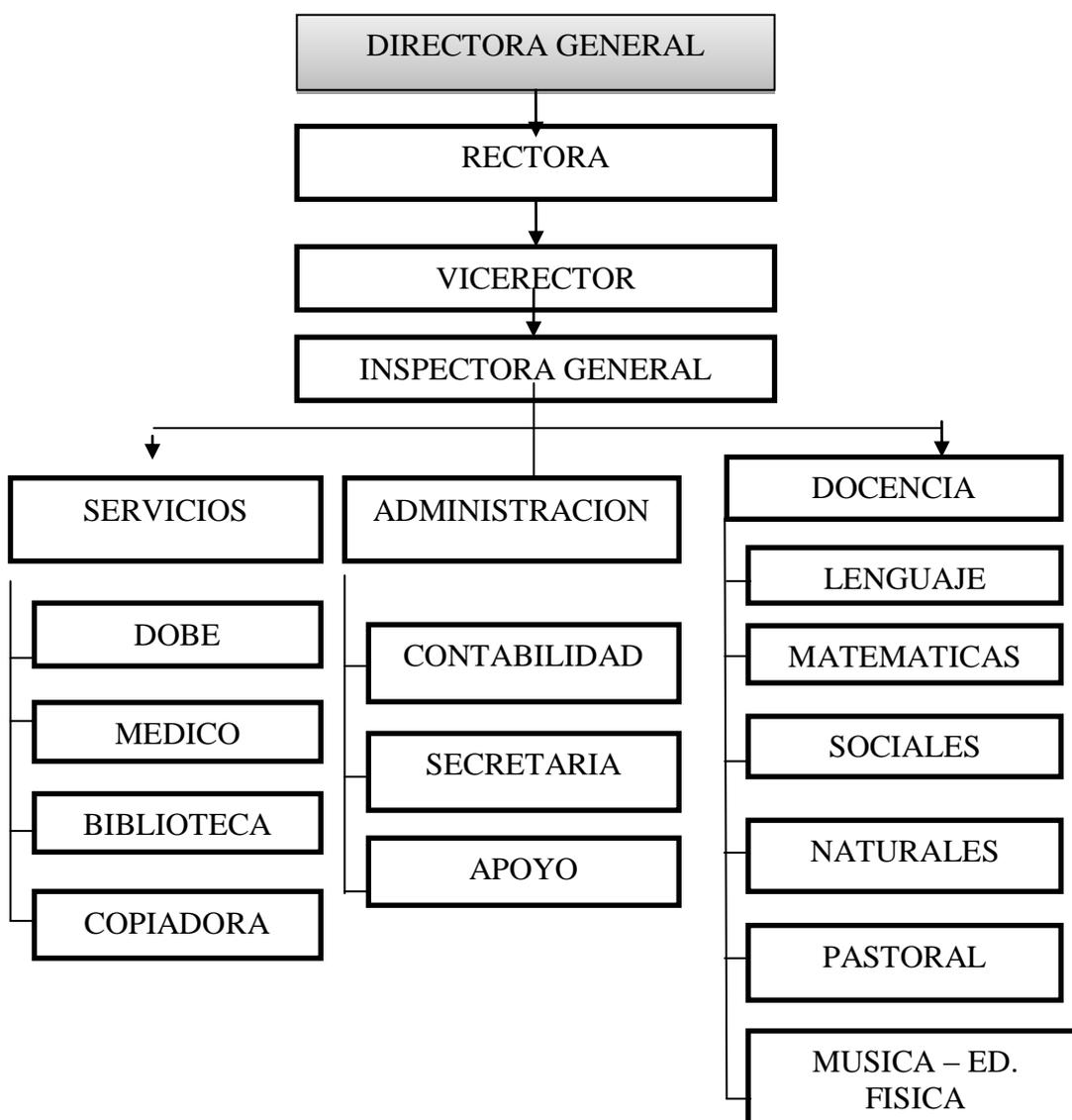
4.1.2.2 El Organigrama

Este documento es muy importante está estructurado de tal manera que detalla las relaciones de dependencia entre autoridades y todas los departamentos de la institución. Es importante destacar que administrativamente está dividido el personal en tres áreas que son: de servicios, administración y docencia.

Entre los servicios se encuentra el DOBE, médico, biblioteca y copiadora, la administración comprende: contabilidad, secretaría y apoyo; finalmente en la docencia se encuentran los departamentos por áreas además de la pastoral.

Es importante destacar que el organigrama es un instrumento que en todo momento apoya y fortalece la organización administrativa del centro educativo, se adjunta el que se encuentra vigente en este año escolar.

Figura 4. Organigrama Institucional



Fuente: Unidad Educativa Sagrados Corazones de Rumipamba

Elaboración: Ruth Recalde

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

En el proceso de acreditación es importante definir las funciones de cada uno de los miembros de la institución a fin de ejecutar efectivamente las funciones de cada uno de ellos. A continuación se hace una descripción detallada de las funciones según el puesto de trabajo tal como consta en el proyecto de calidad educativa de la institución:

Funciones del rector

Además de los deberes y atribuciones que estipula el Reglamento de la Ley de Educación, cumple las siguientes funciones:

- Animar, coordinar y acompañar la vida espiritual de la obra, desde los criterios evangélicos, el Carisma y Espiritualidad Sagrados Corazones.
- Mantener diálogo permanente con las Autoridades Eclesiásticas de la Congregación y del Ministerio de Educación, CONFEDUC, FEDEC.
- Velar para que la obra esté abierta a las necesidades del entorno y comprometerse mediante una proyección social.
- Asumir la aplicación de este Sistema de acreditación de la calidad educativa, como la máxima autoridad Institucional ante la CNEP-CONFEDUC.
- Apoyar a la acreditación, dirigir la mejora, el Consejo Orientador y elaborar la respuesta Institucional ante la CNEP-CONFEDUC.
- Utilizar estrategias adecuadas para socializar la Filosofía, Carisma, Visión, Misión y políticas de la Congregación Sagrados Corazones, a los padres de familia, alumnado, personal docente, administrativo y de apoyo.
- Promover en la Educación, las orientaciones Eclesiales que nos propone la iglesia y la Congregación.
- Impulsar la vocación laica, abriéndose con sencillez, acogiendo sus iniciativas e involucrarlos en la vida y misión evangelizadora.
- Responsabilizarse solidariamente con la economía y la comisión de Finanzas, en el manejo de los fondos del establecimiento.
- Realizar y actualizar los contratos con todo el personal que colabora con la obra educativa.
- Evaluar con las hermanas de la Comunidad y el equipo de Coordinación Académica, cada actividad que se realice, para conseguir que el proceso sea de calidad.
- Fomentar el diálogo abierto, para descubrir logros y dificultades en el desarrollo de la Institución.
- Presentar el Informe Anual de Actividades, en la Junta General de Directivos, la Comunidad Religiosa y Profesorado.
- Fortalecer las relaciones interpersonales en base a los valores de solidaridad, respeto, ética y responsabilidad.
- Adecuar los ambientes físicos que fortalezcan el desarrollo armónico y el trabajo eficiente de la Comunidad Educativa, conjuntamente con la comisión de Finanzas.

- Impulsar el trabajo del Comité Central de Padres de Familia.
- Convocar y presidir las reuniones de Consejo Directivo de la Unidad Educativa y la Junta General de Directivos y Profesores.
- Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de la jornada de trabajo. Por tratarse de un establecimiento de doble jornada, la rectora distribuirá su tiempo de conformidad con el Reglamento Interno.
- Promover y apoyar las acciones de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal religioso, docente y administrativo.
- Presentar al Director Provincial de Educación, el Plan Institucional, el Informe Anual de labores y el cuadro de distribución de trabajo.
- Conceder licencia al personal del plantel, hasta por treinta días, en el transcurso del año lectivo, por causas debidamente justificadas.
- Legalizar los documentos oficiales y suscribir, conjuntamente con la secretaria, los títulos que confiere el establecimiento.
- Admitir alumnos nuevos, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias. Autorizar las matrículas extraordinarias y la recepción de exámenes, de conformidad con el reglamento de educación.
- Declarar aptos para presentarse a los exámenes de grado, a los alumnos que hubieren cumplido con los requisitos correspondientes.
- Estimular y sancionar al personal docente, administrativo y de servicio de acuerdo con las normas legales y reglamentarias.
- Suministrar oportunamente a la Dirección Provincial de Educación, la información estadística del establecimiento y más datos solicitados.
- Aprobar la distribución de trabajo y el horario elaborado por la comisión respectiva.

Funciones del vicerrector

- Asumir el rectorado en ausencia del titular.
- Elaborar con los Directores de área el Plan Estratégico Institucional.
- Responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del establecimiento, en coordinación con la Rectora.
- Coordinar el proceso de implantación del Sistema de Acreditación de la Calidad Educativa, en convenio con la CONEP-CONFEDEC conjuntamente con los coordinadores de Núcleos.

- Elaborar el Informe Final de Autoestudio, según las orientaciones y las exigencias de los indicadores de calidad del Sistema.
- Preparar la Visita de Verificación de los Auditores externos.
- Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de las actividades de la jornada estudiantil.
- Presidir la Junta de Directores de Área.
- Asesorar a la Rectora en asuntos técnicos y administrativos.
- Coordinar y supervisar las reuniones con todas las áreas académicas de la institución.
- Revisar, corregir y aprobar el Plan Anual de Asignatura a cada profesor.
- Velar por el desarrollo de la Unidad Didáctica de cada profesor, según el calendario establecido.
- Asesorar al personal Docente, para la correcta elaboración del Plan de Acción de Clase.
- Proporcionar orientaciones técnico-pedagógicas para aplicar el proceso de Recuperación Pedagógica al finalizar cada quimestre.
- Acudir a las aulas para observar la clase de los/las docentes, utilizando una ficha técnica.
- Evaluar el desempeño del personal Docente, a través del estudiantado al finalizar cada quimestre, la autoevaluación y la ficha de observación.
- Asesorar a los Docentes en la elaboración de proyectos educativos.
- Coordinar el Programa de Alfabetización y Participación Estudiantil, establecido desde el Ministerio de Educación, con las estudiantes de Segundo y Tercero de Bachillerato. Aplicar el procedimiento de pasantías con las estudiantes del Segundo Año de Bachillerato Técnico en Contabilidad y Administración.
- Organizar las Juntas de Curso, conjuntamente con el personal de Tutoría y Orientación.
- Participar en la reunión semanal del equipo de Coordinación General.
- Planificar concursos internos y Jornadas Culturales con los Directores de las áreas académicas.
- Elaborar instrumentos técnicos-curriculares para el desarrollo académico y atención a Padres de Familia.
- Planificar los talleres mensuales para los padres de familia, conjuntamente con la hermana Rectora.
- Informar periódicamente a la Rectora del cumplimiento de sus funciones.
- Ejecutar otras acciones delegadas por la rectora o señaladas en el reglamento interno del plantel.

- Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por la rectora.
- Participar conjuntamente con cada uno de los profesores, en la evaluación de los resultados del proceso de aprendizaje.

FUNCIONES DEL INSPECTOR GENERAL

- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento.
- Mantener el orden y disciplina de los y las estudiantes.
- Participar en la reunión semanal del equipo de Coordinación General.
- Presentar diariamente ante la Rectora, las novedades del personal docente y estudiantado, en relación a la asistencia y disciplina.
- Laborar durante toda la jornada estudiantil controlar la asistencia del personal docente e informar diariamente a la Rectora, las novedades que se presentaren.
- Cumplir las comisiones y disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento.
- Llevar los registros de asistencia de los profesores, así como organizar y controlar los registros de asistencia y disciplina de los estudiantes.
- Conceder permiso a los y las estudiantes por causas debidamente justificadas, hasta por cinco días consecutivos.
- Presentar en la Junta de Profesores de Curso, los casos de indisciplina y atrasos.

Del área de servicios

El Servicio Médico: Se encarga de brindar atención médica preventiva, curativa y de emergencia a toda la comunidad educativa. Seguimiento de historias clínicas médicas y desarrollo de la salud física. Conferencias para prevención de enfermedades.

Departamento de Pastoral de la Unidad Educativa Sagrados Corazones de Rumipamba: plantea una revalorización y vivencia del compromiso Cristiano a través de sus distintas funciones que se fundamentan en el Evangelio de la vida. El principal objetivo de nuestra Institución es realizar una formación integral a todos los estamentos (estudiantes, personal docente, administrativo y padres de familia) de la Unidad Educativa desde la educación católica.

Departamento de Pastoral: dinamiza la actividad evangelizadora y catequética siguiendo la pedagogía de Jesús, que es la pedagogía del amor y que está ligada a la espiritualidad de nuestra Congregación Sagrados Corazones, cuyo carisma es "Contemplar, vivir y anunciar el amor misericordioso de Dios". **Catequesis de Niños y Jóvenes:** Con talleres de vida donde se desarrolla un programa establecido, con una proyección desde el carisma SS.CC.

Experiencias vivenciales en convivencias, retiros, peregrinaciones, proyectos de aula, visitas, etc. Actividades litúrgicas y paralitúrgicas, preparación de sacramentos: primera comunión, confesión y confirmación. Celebraciones: eucaristía, reconciliación, y penitencia.

Pastoral Docente: Encuentros vivenciales y reflexivos: convivencias, retiros y celebraciones.

Coparticipación en actividades de oración, organización de la pascua, participación en celebraciones, etc.

La **Biblioteca:** servicio permanente para la consulta de los alumnos y alumnas.

El **Centro de copiado:** cuya función es sacar copias.

Del área de administración

El Departamento de Contabilidad de la Unidad Educativa, brinda atención a padres de familia, usuario, profesores y empleados. Con relación a padres de familia, se da ayuda eficaz y oportuna en cualquier situación referente a pago de pensiones, certificados de no adeudar, o información sobre cualquier asunto económico de los alumnos. Para mayor facilidad los pagos se canalizan a través del Banco, de esa manera, el padre de familia realiza su pago directamente en ventanilla, por débito bancario o por internet.

COLECTURIA: es la encargada de velar por los asuntos legales y económicos de la Institución.

PASTORAL: tiene como función fortalecer la identidad personal de los estudiantes, afirmando su autoestima y valor trascendente, favoreciendo el desarrollo integral y armónico de los estudiantes en cuanto a su desempeño en los aspectos pedagógico, de comportamiento y de actitud.

De los deberes y funciones de los docentes

- Asistir puntualmente al establecimiento y dirigir el proceso de aprendizaje, con sujeción al horario y programas vigentes, a las orientaciones de autoridades, de los organismos internos y de la supervisión.
- Responsabilizarse ante las autoridades de educación y padres de familia, por el buen rendimiento de los/as estudiantes.
- Elaborar la planificación didáctica, desarrollando el Plan de Asignatura y unidad; utilizar técnicas y procesos que permitan la participación activa de los estudiantes; emplear materiales y recursos didácticos para optimizar el Aprendizaje.
- Evaluar el aprendizaje de los estudiantes en forma permanente, observando los tres ámbitos del aprendizaje: conceptual, procedimental y actitudinal y verificar el progreso alcanzado, en función de los objetivos propuestos.
- Aprovechar toda circunstancia favorable para la práctica del civismo, las normas de salud, los principios morales, las buenas costumbres y las relaciones humanas de los alumnos.
- Participar en las sesiones y las juntas de área, juntas de curso y cumplir las comisiones asignadas por los organismos y autoridades del establecimiento.
- Controlar y participar activamente en el mantenimiento del orden y disciplina de los alumnos, en el establecimiento y fuera de él.
- Llevar al día los registros de planificación didáctica, asistencia, conducta y evaluación de los estudiantes.
- Participar en el minuto con Dios, según el calendario establecido por el área de Educación en la fe, como estrategia para la animación espiritual de la comunidad educativa. Planificar y ejecutar la campaña de valores de acuerdo con el cronograma de la Institución.
- Velar por la integridad física, moral y psicológica de los niños y adolescentes.
- Brindar información oportuna y veraz a padres de familia y representantes, acerca del rendimiento académico y del comportamiento de los estudiantes; de acuerdo con el horario y lugares establecidos para este fin.
- Entregar oportunamente a los estudiantes los resultados de los trabajos, deberes y evaluaciones.
- Realizar un seguimiento personal de los estudiantes, en cuanto a asistencia, rendimiento y comportamiento, mediante un equipo multidisciplinario.
- Presentar en la Dirección y Vicerrectorado la planificación, registros e instrumentos de evaluación, en las fechas pre-establecidas.

- Remitir a las autoridades respectivas, los casos especiales tanto de rendimiento como disciplinarios y psicológicos, para darles un tratamiento adecuado y oportuno.
- Elaborar proyectos educativos, participar en jornadas culturales, en concursos intercolegiales dentro y fuera de la Institución.

La importancia de que se lleve a cabo el cumplimiento de estos deberes por parte de los docentes, es indispensable para el la convivencia y una buena calidad en la educación. Además formar un ambiente agradable, enseñar con entusiasmo y predisposición para impartir conocimientos.

Junta de profesores de área

La junta de profesores de área estará integrada por el profesores de las asignaturas correspondientes a un área académica. El director de esta junta será designado por el consejo directivo. La junta elegirá al secretario de entre sus miembros.

Son deberes y atribuciones de la junta de profesores de área:

- Elaborar su plan de trabajo y ponerlo a consideración de la junta de directores de área.
- Formular los objetivos curriculares, seleccionar los contenidos programáticos, la metodología y los instrumentos de evaluación, de acuerdo con las condiciones socio - educativas y culturales en las que se realiza el proceso educativo.
- Coordinar La planificación didáctica dentro del área de conformidad con las orientaciones impartidas por la Dirección Provincial y el Vicerrectorado.
- Controlar y evaluar la adaptación y ejecución de los programas de estudio con el Vicerrector.
- Diseñar procesos didácticos de recuperación pedagógica para los alumnos con dificultades de aprendizaje.
- Unificar criterios y procedimientos de evaluación del aprendizaje y analizar los resultados obtenidos en pruebas, exámenes y otros medios que utilice cada profesor.
- Cumplir las funciones que le asignaren las autoridades del establecimiento y las que determinare el reglamento interno.

En la institución existe una buena organización en cada área, esto es reflejo de que cada responsable cumple sus deberes a cabalidad, de esta manera contribuyen a mejorar la educación y el crecimiento de los alumnos y de la institución.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

El hecho de que el centro educativo cuente con el proyecto de calidad educativa, asegura a los beneficiarios de este servicio, que haya una correcta concatenación entre lo curricular y lo axiológico, solo así se puede asegurar una calidad formando al ser humano en forma integral, su mente, su cuerpo y su espíritu, este último es el que se fortalece a través de la práctica cotidiana de valores.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

La dimensión pedagógica curricular se fundamenta en el amor redentor de Cristo, el cual considera a la persona a educarlo como hijo de Dios, por haber sido creado por él, tener gracia y libertad al ser redimido del pecado. El Carisma Sagrados Corazones es un mecanismo que permite desarrollar en los alumnos su potencia creando ambientes solidarios para llegar a Dios como explicación de vida. Así nuestra dimensión pedagógica curricular establece los perfiles de educación siendo coherentes con las disposiciones emanadas desde el Ministerio de Educación y la propia institución.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Se refiere a la forma de organización interna del establecimiento dentro de lo cual podemos comprender los subsistemas tales como: los departamentos de cada área, los núcleos de área, las funciones de cada uno de ellos, cuerpo docente, departamento administrativo, comité de padres, organización de estudiantes y la interrelación que existe entre los subsistemas en términos de operatividad constituye el soporte de las otras dimensiones articulándolas entre sí.

Es inherente a la institución la práctica de valores, pues cada una de estas dimensiones siempre irá de la mano con la axiología institucional.

En esta dimensión operacional la institución considera importante la participación del personal de apoyo quienes siempre participan en las reuniones anuales y semestrales del plantel, teniendo derecho a opinar y participar.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

Esta dimensión trata de la administración tanto del talento humano como de los recursos financieros del plantel dándoles la oportuna y adecuada utilidad en función de la calidad educativa del centro.

Es aquí donde precisamente se pone en práctica la vivencia de valores a través de la honestidad y la transparencia con que se manejan los recursos financieros y del sistema oportuno que maneje la institución para la rendición de cuentas tanto a los estamentos que lo requieren como a los padres de familia y la comunidad.

Es importante destacar que en el aspecto de valores, la solidaridad es lo más visible a través del financiamiento que realiza la sección matutina a la sección vespertina, por considerarse que quienes asisten son estudiantes que pertenecen a un sector económicamente menos favorecido.

En el proceso de calidad es una exigencia el corresponder tecnológicamente a los avances y requerimientos de la sociedad actual, es por esto que los recursos didácticos y tecnológicos se encuentran dentro de los requeridos tanto por los estudiantes como por el proyecto de acreditación.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Las relaciones que establece la institución con la comunidad está ligada a la participación de los padres en el proceso educativo es de principal importancia para el establecimiento, ellos están constantemente informados de las actividades que se realizan en el colegio además, se les invita a participar de ellas a través de escuela para padres dirigidas por los profesores, donde se tratan temas relacionados con la problemática familiar y el desarrollo psico-social de los niños. El centro de padres informa periódicamente a los apoderados, aquellas actividades en las que pueden participar, como las salidas pedagógicas, donde su rol es totalmente activo y participante.

Otro de los proyectos que maneja la institución es el Movimiento Juvenil Sagrados Corazones en la cual los alumnos trabajan en beneficio de niños y jóvenes a través de la

iglesia, haciendo trabajos comunitarios. Siendo su objetivo fundamental promover la formación integral de la niñez, guiados por el carisma Sagrados Corazones para que desde la vivencia en comunidades juveniles asuman con autenticidad su compromiso para construir una sociedad con amor.

En cada uno de los dos casos de vinculación del colegio con la comunidad, aunque lo realice desde su propio contexto, la proyección va más allá, es multiplicadora desde que el trabajo se multiplica en cada uno de los hogares que ha sido beneficiado uno de sus miembros.

4.1.3. Análisis FODA

Para realizar este análisis es importante recordar que FODA significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, factores que corresponden a un análisis tanto interno (fortalezas y debilidades) como externo (debilidades y amenazas).

También se puede combinar un factor interno y uno externo (fortalezas y oportunidades) determinando como aspecto positivo y como factor negativo debilidades y amenazas; cualquiera de estos análisis nos llevarán a obtener un correcto análisis situacional para proponer diferentes proyectos de mejora o implementación.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Anteriormente ya se manifestó, que las fortalezas y debilidades son factores internos, las fortalezas son los rasgos positivos presentes en el proceso de gestión que permiten hacerla más satisfactorio

Para pasar del análisis institucional a la acción es trabajar sobre las debilidades mediante la implementación de proyectos que reviertan las situaciones negativas expresadas mediante las debilidades en situaciones positivas compatibles con las fortalezas.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

De la misma forma como se analizan los factores internos, es importante el análisis de los factores externos, es decir las oportunidades y las amenazas, pues lo importante de esto es que

se hace necesario transformar los problemas de la institución en una oportunidad para plantear de esta forma la solución.

Las oportunidades en sí siempre servirán para solucionar los problemas que se planteen como resultado de las debilidades y que permiten la elaboración e implementación de proyectos educativos.

4.1.3.3. Matriz FODA

Desde el proyecto de calidad educativa, el análisis FODA ya no será tan crítico como en otras instituciones, pues el trabajo previo a la acreditación permite aumentar las fortalezas y oportunidades disminuyendo notablemente o incluso desaparecen las debilidades y amenazas para asegurar así un proceso sin vicios de errores, lo cual llevaría a perder la acreditación.

A continuación se presenta una matriz FODA que permite no solo realizar un análisis institucional interno sino que se ha conjugado con las apreciaciones de la investigadora para poder de esta manera formular la propuesta de intervención que realmente apoye en mejorar la gestión administrativa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Experiencia en educación básica y de bachillerato.</p> <p>Liderazgo para toma de decisiones inteligentes.</p> <p>Personal capacitado y con formación en valores.</p> <p>Formación religiosa.</p> <p>Contamos con una página web.</p> <p>Biblioteca implementada con material apropiado para los alumnos.</p> <p>Tenemos la CERTIFICACIÓN A LA CALIDAD EDUCATIVA</p> <p>El ingreso de nuestros estudiantes a las mejores universidades del país.</p>	<p>Falta implementar un Sistema de Gestión para la calidad Educativa.</p> <p>No existe Código de Convivencia.</p> <p>Asegurarse de que se estén aplicando la enseñanza en valores en la institución y en el hogar.</p> <p>No se utilizan indicadores de gestión para evaluar nuestros avances.</p> <p>Falta gestión en las autoridades en cuanto al mejoramiento continuo</p> <p>Falta implementación de documentos curriculares acordes con la actualidad de la institución (POA , Manual Organizativo)</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>La pensión es accesible a muchos padres de familia.</p> <p>Mejorar la educación mediante las nuevas herramientas propuestas por el nuevo sistema de educación.</p> <p>La institución es conocida por sus méritos y logros alcanzados por sus estudiantes.</p>	<p>Falta de valores en la sociedad o el hogar.</p> <p>Hogares desorganizados.</p> <p>Influencias negativas por parte de las nuevas tecnologías (internet).</p> <p>La competencia actual con los colegios fiscales</p> <p>La competencia desleal del gobierno, lo cual ha hecho que perdamos estudiantes.</p> <p>Cambios en las políticas de educación.</p>

En esta investigación la Matriz FODA ayudó a descubrir muchas debilidades que existen en el centro educativo y facilitó al grupo de trabajo encontrar las estrategias para plantear soluciones a partir de las fortalezas y oportunidades que tenemos.

4.2.RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS

Las encuestas fueron aplicadas en el colegio Sagrados Corazones de Rumipamba, esta institución es particular religiosa y cuenta con todos los años de la educación General Básica y el Bachillerato.

La jornada de trabajo es matutina y el número de estudiantes de este centro educativo es de 608 con la intervención de 101 profesores. En esta institución se aplicaron las encuestas que sirvieron de apoyo en esta investigación, instrumento que estuvo dirigido a las autoridades, profesores, estudiantes y padres de familia.

4.2.1. De los Directivos

A continuación se presentan los resultados de las encuestas aplicadas y representadas en tablas de doble entrada:

Tabla8. Forma de organización de los equipos de trabajo.

FORMA DE ORGANIZACIÓN	F	%
a. El Director organiza tareas en una reunión general cada trimestre.	0	0
b. Coordinadores de área	4	100%
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contesta	0	0

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ruth Recalde

De acuerdo a la **Tabla 8**. Los resultados de la encuesta en la institución educativa la forma de organización está claramente establecida, el 100% indican que lo realiza mediante los coordinadores o jefes de áreas, los cuales lideran los procesos educativos dándose cumplimiento al reglamento de educación.

Tabla9. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

ASPECTOS	F	%
a. El número de miembros de la institución	0	0
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	100%
c. El valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contesta	0	0

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ruth Recalde

Los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la institución, según las encuestas como presenta la **Tabla 9**. El 100% de los encuestados considera que está determinado por los resultados obtenidos en el centro, esto coincide con el criterio de la

hermana directora, sean estos resultados positivos o negativos. Su importancia radica en que sobre dichos resultados se realiza la toma de decisiones y se diseñan los proyectos de mejora.

Tabla10. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a. Si	4	100%
b. No	0	0
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ruth Recalde

Según los encuestados el 100% como presenta la **Tabla 10**. Está de acuerdo con que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas reglas y procedimientos. La función que cumple en toda institución educativa el manual de normas, es muy importante reconocer; pues este instrumento de gestión es el medio o mecanismo que sirve para regular el cumplimiento de los aspectos normativos establecidos por el centro educativo, las mismas que también se encuentran reguladas en el reglamento de educación y ley de educación respectivamente, también a nivel institucional se señalan parámetros que son internos y están sujetos a cumplimiento por parte de quienes laboran en el centro educativo.

Tabla11. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

LÍDER	F	%
a. Director	0	0
b. Rector	4	100%
c. Consejo Directivo	0	0
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ruth Recalde

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 el rector el ambiente laboral es agradable y propicio para desarrollar y asumir los compromisos institucionales, como muestra la **Tabla11**. El 100% de los encuestados opinan igual. Sin embargo no siempre es posible realizar consensos con todo el personal y hay decisiones que son tomadas a nivel de directivos.

Tabla12. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

VARIABLE	F	%
a. Si	2	50%
b. No	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ruth Recalde

El delegar funciones es muy importante para la efectiva gestión de liderazgo institucional en ciertas ocasiones, sin embargo en situaciones de conflicto, la intervención de la directora es asertiva en situaciones en que se involucra a docentes y padres de familia, sin descartar que en algunas ocasiones la mediación del DOBE ayuda a resolver ciertos conflictos escolares entre estudiantes y docentes. Como se observa en la **Tabla 12**. El 50% de los encuestados está de acuerdo en la delegación y la toma de decisiones para resolver conflictos y el otro 50% no está de acuerdo.

Tabla13. La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Excelencia académica	4	100	0	0	0	0
B	El desarrollo profesional de los docentes	0	0	0	0	0	0
C	La capacitación continua de los docentes	0	0	0	0	0	0
D	Trabajo en equipo	0	0	0	0	0	0
E	Vivencia de valores institucionales y personales	4	100	0	0	0	0

F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0	0	0	0	0
G	Delegación de autoridades a los grupos de decisión	0	0	4	100	0	0

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ruth Recalde

Acerca de la administración y liderazgo del centro educativo es importante considerar que la dirección promueve la excelencia académica en un 100%, la vivencia de valores a nivel general en un 100% y el delegar funciones a los grupos de decisión que en este caso son los coordinadores de áreas en un 100% como indica la **Tabla 13**. Estos aspectos sirven fundamentalmente para brindar una educación de calidad, así mismo es importante tomar en cuenta la participación de padres de familia como componentes de la comunidad educativa para que se involucren en el proceso de aprendizaje de los estudiantes y vida de la institución.

Tabla 14. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Son innatas.	0	0	2	50	2	50
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	0	0	0	0	0	0
C	Se adquieren a partir de la experiencia	4	100	0	0	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0	0	0	0	0
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ruth Recalde

Al abordar las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución, debemos destacar las respuestas de los encuestados, según la **Tabla 14**. El 50% de ellos respondió que son innatas y el otro 50% que no se las adquiere al nacer. El 100% también dijo que se las adquiere a partir de la experiencia. Sin embargo de esto si no existe el conocimiento teórico de lo que es un verdadero liderazgo, muy poco se puede hacer en esta función, liderar no es algo que se realiza por intuición o por experiencia, es la 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, llegando de esta manera a confluir en una sola gestión las características innatas, la experiencia y el conocimiento.

Tabla15. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

ORDEN	PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	100	0	0	0	0
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	4	100	0	0	0	0
C	La mejora de los mecanismos de control.	0	0	0	0	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ruth Recalde

Luego de contar con la acreditación de calidad educativa, es importante en todo momento promover el mejor desempeño y el progreso de la institución, para ello se debe mantener los parámetros de calidad a través de los cuales se asegure el mejoramiento escolar.

Podemos interpretar con la **Tabla15.** Que el 100% está de acuerdo con que el desempeño de estudiantes, docentes y directivos, conjugados con la disminución de alumnos por aula, son parámetros que ayudan a visualizar la real situación de la institución a partir de lo cual se realizará la toma de decisiones para mantener o mejorar los procesos.

Tabla16. Organismos que integran la institución

ORDEN	PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	4	100	0	0	0	0
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	100	0	0	0	0
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	100	0	0	0	0
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	100	0	0	0	0

E	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0
---	------------------	---	---	---	---	---	---

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ruth Recalde

En la **Tabla16**. Muestra que un 100% está de acuerdo que se promuevan todos los organismos que son pertinentes a las disposiciones de la ley y reglamento de educación y que se encuentran en todos los ítems antes descritos, es importante destacar que para que exista una buena gestión de liderazgo educativo, se hace necesario rodearse de un equipo de trabajo que bajo los mismos parámetros trabaje junto al líder educativo para el logro de objetivos comunes.

Tabla17. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores.

ORDEN	PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	100	0	0	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	0	0	4	100	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas.	0	0	1	25	3	75
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ruth Recalde

Según la **Tabla 17**. Un 100% de los encuestados está de acuerdo que el equipo didáctico sea el encargado de llevar a cabo el seguimiento del grupo de alumnos, además contribuir a la mejora del clima de convivencia y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje. El 75% de los encuestados no está de acuerdo a que la junta de profesores sea encargado de coordinar los conflictos y establecer medidas oportunas. Ya se había mencionado anteriormente la importancia del clima de convivencia y solución de conflictos, son solucionables en la medida que la gestión determine los parámetros de solución y se señale responsables para el manejo de dichos conflictos.

Tabla18. Los departamentos didácticos y sus acciones.

ORDEN	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		F	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	100	0	0
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	100	0	0
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	100	0	0
D	Mantener actualizada la metodología.	4	100	0	0
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	100		
F	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	0	0	4	100
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	0	0	0	0
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	0	0	0	0
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	0	0	0	0
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	0	0	0	0

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ruth Recalde

En la **Tabla 18.** El 100% indica que el departamento didáctico de esta institución educativa, se encarga de cumplir las actividades del líder educativo que se encuentran claramente, la gestión se encuentra apoyada por el equipo didáctico que puede ser comprendido como los departamentos o núcleos de cada área donde se fortalece la gestión pero no se propone desde esas instancias, sino más bien se cumple con las disposiciones directivas. Además el 100% apoya que el departamento didáctico no colabora con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

Tabla19. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

ORDEN	ACCIONES	SI		NO	
		F	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	100		

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ruth Recalde

Es muy importante conocer que desde la acreditación de educación de calidad, es una exigencia a nivel pedagógico realizar 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 y es reflejado en la **Tabla 19**. Ya que un 100% de los encuestados está en concordancia.

Tabla20. Material de planificación educativa.

ORDEN	ACCIONES	SI		NO	
		F	%	F	%
A	Reingeniería de procesos			4	100
B	Plan estratégico	4	100		
C	Plan Operativo Anual	4	100		
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.			4	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ruth Recalde

Muestra la **Tabla 20**. Que los documentos curriculares como el PEI y POA, se aplican un 100% en la institución. Pero el 100% admite no haber aplicado una reingeniería de procesos ni un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

4.2.2. De las encuestas a Docentes

En cuanto a los docentes, ya se manifestó que el número de docentes a nivel institucional es de 101 profesores distribuidos en diferentes áreas y clubes extracurriculares, atendiendo a las recomendaciones metodológicas, la encuesta fue aplicada a veinte docentes como muestra.

Cabe mencionar que esta encuesta se diseñó con los mismos criterios aplicados para las de directivos y las que se aplicarán a estudiantes y a padres de familia.

Tabla21. Resultados de la encuesta a docentes.

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
1.- El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	20	100	0	0	0	0
2.- El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	0	0	20	100	0	0
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.	0	0	0	0	20	100
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	80	4	20	0	0
5.- Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	12	60	8	40	0	0
6.-. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	0	0	0	0	20	100
7.- En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	95	1	5	0	0
8.- Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	18	90	2	10	0	0
9.-Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	17	85	3	15	0	0
10.- Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	18	90	2	10
11.- Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	0	0	17	85	3	15
12.- Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director del centro educativo.	10	50	10	50	0	0

13.- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	20	100	0	0	0	0
14.- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	20	100	0	0	0	0
15.- Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia y estudiantes.	20	100	0	0	0	0
16.- Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	10	50	10	50	0	0

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ruth Recalde

Es muy interesante visualizar la opinión de los docentes respecto del líder educativo, según la **Tabla 21**. El 100% reconoce que sus directivos 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 desarrollo, sin embargo los padres de familia no tienen una actitud muy positiva frente a 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.

Es también una fortaleza, el hecho que el 100% de los docentes reconozcan en sus directivos el liderazgo tanto en el área académica como en la administrativa – financiera, lo cual ayuda a que cada uno de ellos se involucre con el trabajo institucional y a su vez respalde las decisiones emanadas desde los directivos.

4.2.3. De los Estudiantes

Atendiendo a las sugerencias de la guía metodológica para el trabajo investigativo, en el caso de los estudiantes, se ha tomado una muestra de 20 estudiantes, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla22. 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 estudiantes.	17	85	3	15	0	0
2.- Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los/as estudiantes.	20	100	0	0	0	0
3.- El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	20	100	0	0	0	0
4.- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	20	100	0	0	0	0
5.-En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma.	20	100	0	0	0	0
6.-. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	0	0	5	35	15	75
7.- El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	0	0	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.	0	0	0	0	20	100
9.-Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	20	100	0	0	0	0
10.- En las clases se dan oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión.	20	100	0	0	0	0
11.-Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	16	80	4	20	0	0
12.- Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	0	0	20	100	0	0
13.- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades	20	100	0	0	0	0

educativas.						
14.- La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	0	0	17	85	3	15

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ruth Recalde

En la **Tabla 22**. Semuestraresultados muy interesantes, las respuestas respecto al liderazgo tanto del docente en el aula como de la directora respecto de la institución. Es importante señalar y enfatizar en estos resultados obtenidos ya que son el reflejo del trabajo de los docentes según el alumnado. El 75% de los alumnos reconocen que los docentes no inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, siendo este muy importante ya que la institución promueve una educación con tal ideología. Además los alumnos manifiestan que tanto los directivos como los docentes, no dejan visualizar su liderazgo, las autoridades no toman en cuenta a los estudiantes para proponer cambios y el 100% de los alumnos dicen que los docentes no se muestran innovadores en los procesos de enseñanza, más bien el trabajo es rutinario sin novedades que motiven a los estudiantes para participar y proponer a pesar que se reconoce que los docentes inician sus clases con frases motivadoras.

Es interesante también los resultados en cuanto a cómo los estudiantes miran el trabajo del docente frente a las decisiones de los directivos, manifiestan que existe un claro compromiso docente, pero la debilidad más grande es que los docentes no proyectan la vivencia y ejemplo de práctica de valores, lo cual permite hacer la sugerencia quizá anticipada de tratar de solucionar este inconveniente a través de la propuesta de implementar un código de convivencia donde se evidencie los valores institucionales.

4.2.4. De los Padres de Familia

Los padres de familia son parte importante de la comunidad educativa, hemos encuestado al azar a 20 de ellos en correspondencia con el número de estudiantes encuestados, de ellos se recabó opiniones respecto a cómo perciben la forma de liderazgo que ejecutan tanto los directivos como los docentes obteniéndose los siguientes datos:

Tabla23. 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.	0	0	13	65	7	35
3.- Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los padres de familia.	18	90	2	10	0	0
4.- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas generadas en la dirección.	0	0	20	100	0	0
5.- La intervención de la directora es oportuna para la solución de problemas	11	55	9	45	0	0
6.- El director propone actividades innovadoras para que la comunidad educativa las desarrollen.	8	40	12	60	0	0
7.- Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	6	30	14	70	0	0
8.- Las autoridades educativas mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera.	10	50	10	50	0	0
9.- Las decisiones tomadas por la gerencia educativa promueve el buen vivir entre la comunidad educativa.	11	55	9	45	0	0
10.- La ética y los valores predominan en las decisiones de las autoridades educativas.	18	90	2	10	0	0

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ruth Recalde

Según la **Tabla 23**. Los resultados de la encuesta realizada a los padres de familia, deja ver la gestión del líder educativa bajo un estilo de liderazgo autocrático, sin que se tome en cuenta

la opinión de padres y de estudiantes, esto se puede visualizar cuando existe un porcentaje considerable en la categoría a veces en las preguntas que corresponden a estas categorías.

El 90% de los padres reconoce que los directivos intervienen oportunamente en la solución de conflictos. Sin embargo, un 60% ubica sus respuestas en la categoría a veces en aquellas cuestiones que tienen que ver con propuestas innovadoras de los directivos frente a los procesos educativos y un 70% al compromiso que tienen los padres de familia frente a las decisiones tomadas por el cuerpo directivo del plantel, de esta manera se puede concluir que no hay un claro respaldo a la gestión directiva, lo cual influye en que el centro educativo tenga dificultades para avanzar en procesos institucionales.

En lo referente a la gestión financiera y administrativa del grupo directivo, el 50% lo califica como acertado lo cual nos lleva a concluir que no todos los padres de familia están conformes con la rendición de cuentas.

Es así mismo alentador la imagen que proyectan los directivos en cuanto a la práctica de valores, el 90% consideran acertado la práctica y vivencia de valores lo cual asegura que a nivel institucional se proyecte un currículo basado en los valores siendo coherentes con lo analizado en la dimensión organizativa, administrativa y valores, lo cual puede ser aprovechado por la dirección para viabilizar nuevos proyectos educativos.

4.2.5. De la Entrevista a Directivos

En anteriores temas, cuando se aborda el asunto de los directivos, ya se definió a cuatro personas fundamentalmente en esta función, a quienes se les entrevistó obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 24. 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	4		
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el				

	cómo, cuándo y quien debe realizar la tarea de liderazgo?			X	4
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	X	4		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	X	4		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	X	2	X	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	X	4		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	X	4		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	X	4		

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ruth Recalde

La entrevista aplicada a los directivos, Hna. Directora General, Rectora, Vicerrector y Directora Pedagógica, se pudo notar que la gestión administrativa directiva, está bien posicionada, tiene un claro sentido de sus funciones y competencias, sin embargo la mayor debilidad que se puede encontrar en la gestión es la carencia de documentos curriculares acordes con el proceso de calidad, que realmente correspondan al proceso y que respalden la gestión de liderazgo educacional.

El tipo de liderazgo también es una debilidad pero de baja importancia, pues se maneja un estilo autocrático, sin embargo se ve compensado por la vivencia de valores y un alto liderazgo de gestión económica financiera que les tiene con un buen nivel de satisfacción a los padres de familia, lo cual es favorable para la institución

Tabla25. Matriz de problemáticas.

Problemas observados	Causas	Efectos
Ausencia de un documento regulador que promueva el mejoramiento continuo del ambiente escolar: Código de Convivencia	No actualizaron el Manual de Convivencia de acuerdo a las nuevas normas del Ministerio de Educación.	Con la ausencia de este documento curricular, la gestión de liderazgo educativo, se debilita en la medida que solo existen normas establecidas desde el colegio para toda la comunidad educativa sin que ella participe en la elaboración de las mismas. 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 entrevista a los directivos que ubican como respuesta negativa el contar con un manual regulador que corresponde al Código de convivencia.
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.	El centrarse en conseguir la calificación de Calidad Educativa, ha hecho que se descuiden varios documentos curriculares como el Manual de Desempeño o Funciones.	La falta del manual de organización o manual de desempeño, limita al cuerpo directivo la posibilidad de exigir el cumplimiento de algunas funciones por parte de sus colaboradores, sobre todo de aquellas funciones que no son generales o se encuentran detalladas en la

		<p>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 no es suficiente contar con la descripción de funciones por departamentos.</p>
<p>El estilo de liderazgo que proyectan los directivos hacia la comunidad educativa corresponde al autocrático y tradicional.</p>	<p>No existe un proceso de evaluación de funciones y desempeño de cada uno de los directivos del colegio, lo cual es también una consecuencia de la inexistencia del Manual organizacional, a través del cual se realice una toma de decisiones en vías de mejorar el clima laboral.</p>	<p>Entre las principales consecuencias de esta falencia en el liderazgo es que la comunidad educativa en sí no se sienta incluida en los diferentes procesos de calidad y exista poca o ninguna participación del personal docente, estudiantes y padres de familia en la toma de decisiones y emprendimiento de proyectos por parte del cuerpo directivo, creándose resistencia de los miembros de la institución frente a los cambios que se promuevan.</p>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ruth Recalde

5. DISCUSIÓN

En un centro educativo, es muy importante que se aplique el liderazgo, pues el líder educativo tiene que tener muy claro el estilo de liderazgo que ejecuta, sus ventajas, desventajas, fortalezas y debilidades del estilo para poder realizar las mejoras y los correctivos necesarios en el tiempo preciso y con los recursos adecuados para que de esta manera el proceso de calidad que se esté manejando, asegure procesos de aprendizaje coherentes y correspondientes a dicho proceso. El líder en la gestión del liderazgo educativo según las encuestas planteadas, el 100% concuerda que está a cargo del rector, quién está encargado de fomentar un clima de respeto y además llegar a un consenso en la toma de decisiones.

El centro educativo es particular religioso, esto exige a las autoridades del plantel seguir en forma rígida las normas de la Congregación, los directivos son parte de la comunidad a excepción del Vicerrector que es un seglar, por lo tanto sus respuestas difieren a veces del resto de directivos del plantel.

La institución organiza sus equipos de trabajo por coordinadores de área, el 100% de los directivos así lo reconoce; debido a la calidad educativa se han visto obligados a crear grupos de trabajo llamados núcleos de trabajo los cuales se están reuniendo cada trimestre para verificar los avances del plan estratégico institucional, sin embargo estos mismos núcleos no tienen participación en las decisiones que se adoptan a partir de los directivos, son tan solo a nivel directivo que se discuten y se plantean cambios a nivel institucional, de esta manera incide, en que la comunidad educativa se sienta que sus opiniones son excluidas y no hay un compromiso real en los procesos de cambio institucional dentro de los requerimientos de la acreditación a la Calidad Educativa.

La toma de decisiones se las hace en el área de dirección, los docentes no son delegados ni participan en la toma de decisiones, tampoco hay representación estudiantil y menos la voz de los padres de familia. Siendo coherentes con el proceso de calidad por el que ha atravesado la institución, la organización estudiantil que corresponde a gobierno y concejo estudiantil, legal y democráticamente tienen intervención en muchas de las decisiones del área directiva, la misma ley de educación y la regulación de todos los procesos de calidad así lo requieren, por esta razón este aspecto llama la atención dentro de la investigación ya que es el generador del malestar de padres y estudiantes.

La Congregación que regenta el colegio, tiene sus propias normas y reglamentos como comunidad religiosa, no permite la participación de los seglares en algunos aspectos de la vida institucional del colegio, tal es el caso de que se permite una delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos de los alumnos, más no una delegación de la toma de decisiones de los problemas o conflictos que tiene el centro educativo como tal, es bastante cerrada en este tipo de situaciones y generalmente mantiene al margen al personal.

En la **Tabla 9**, Se muestra que el 100% de los directivos encuestados concuerda con que los avances de la institución se los hace en base a los resultados obtenidos de cada año, especialmente en el aspecto financiero que es un aspecto que tiene gran peso a nivel interno de la Congregación.

La administración y liderazgo de este tipo de centros educativos promueve en la excelencia académica y la vivencia de valores institucionales personales ya que por su metodología holística les interesa la formación del ser humano como hijo de Dios, esto según el 100% de los encuestados. Sin embargo, poco promueve el desarrollo profesional del personal a partir de cursos de capacitación o algún otro medio a través del cual el personal docente se cualifique y mejore su desempeño en el aula.

De acuerdo a las fuentes de investigación el liderazgo es una cualidad que todos los seres humanos la podemos desarrollar. Sin embargo en este caso los directivos desde sus años de trabajo en educación, el 50% de ellos mantienen la posición de que el liderazgo se desarrolla a partir de la experiencia ya que manejar grupos de estudiantes es necesario aprender en la práctica y fortalecer con el entrenamiento, lo cual se convierte en experiencia y no en una técnica científica adquirida con la preparación académica.

Los resultados del progreso de un centro educativo se basan en el rendimiento académico de sus estudiantes. Esto se evidencia y mide a través del éxito conseguido en el ingreso de los egresados bachilleres a las diferentes universidades del país y su rendimiento académico en sus años superiores.

El progreso de un centro educativo definitivamente tiene como principal indicador el número de estudiantes que va captando por año, sin embargo este concepto merece aclaración, la captación de estudiantes por año no se refiere a que aumente el número de estudiantes por

aula, ya que para que exista un buen aprendizaje debe existir un número adecuado de alumnos que no debe sobrepasar los 25 por aula, lo cual en esta institución es respetado por sus autoridades.

Es importante también determinar que aunque existe un amplio apoyo de los departamentos didácticos para organizar las enseñanzas de cada materia, los directivos se olvidan de promover otras metodologías de educación como la investigación educativa y limitan el desarrollo de la creatividad del docente para realizar un proceso de enseñanza efectivo.

En cuanto a los docentes, la opinión expresada respecto del líder educativo, reconoce que sus directivos en todo momento está liderando el proceso educativo encaminado a establecer innovaciones en cuanto al proceso mismo de enseñanza aprendizaje y al ambiente escolar. También podemos agregar que se manifiesta debilidad en el trabajo en equipo lo cual debilita las diferentes propuestas que se realicen o se propongan desde la dirección.

Al no estar involucrados los docentes en la toma de decisiones, se puede notar cierta inconformidad con la gestión del centro educativo, que puede percibirse a través de la proyección del docente en cuanto a la práctica de valores y los estudiantes, no reconocen en el grupo de docentes un ejemplo de valores.

Es interesante relacionar los resultados de las encuestas a los estudiantes en cuanto a cómo miran el trabajo del docente frente a las decisiones de los directivos, manifiestan que existe un claro compromiso docente, es decir el 100% de los alumnos concuerdan con lo dicho. Sin embargo la debilidad más grande es que los docentes no proyectan la vivencia y ejemplo de práctica de valores, lo cual se podría superar a través de la implementación de un código de convivencia donde se evidencie los valores institucionales y de la educación en general proyectando y orientando a la vez hacia el buen vivir.

Cuando analizaba los estilos de liderazgo, se aseveraba que el líder educativo debía tener ciertas características especiales, entre ellas la más importante ser el mediador en la comunidad educativa, los padres de familia, califican en las encuestas, la gestión del grupo de directivos bajo un estilo de liderazgo autocrático, sin que se tome encuenta la opinión de padres y de estudiantes, se manifiesta cuando las opiniones de los padres se ubica en un porcentaje considerable en la categoría a veces en las preguntas que corresponden a estas

categorías, estilo de liderazgo y gestión de los directivos, sin embargo reconocen también en sus directivos la oportuna intervención en la solución de conflictos.

Los padres de familia en un 90% están de acuerdo que en la institución fundamenta su educación con valores y ética. Esto quiere decir que los valores inculcados dentro de la educación se ponen en manifiesto en sus hogares y con su familia.

Las propuestas innovadoras de los directivos frente a los procesos educativos y al compromiso que tienen los padres de familia frente a las decisiones tomadas por el cuerpo directivo del plantel, no tiene un claro respaldo, lo cual repercute en que el centro educativo tenga dificultades para avanzar en procesos institucionales.

La gestión financiera y administrativa del grupo directivo, es una fortaleza institucional, lo cual resulta coherente frente a los mandatos del Ministerio de Educación en cuanto a la rendición de cuentas que debe realizar toda institución educativa frente a la comunidad. Sin embargo el 50% de los padres de familia no parece estar muy conforme como lleva la institución la gestión financiera.

Es importante destacar que en las encuestas y posterior entrevista realizadas al cuerpo directivo de la institución se pudo visualizar las falencias o debilidades de la gestión directiva o liderazgo educativo, pues esta radica en no contar con todos los documentos curriculares que respalden la gestión, siempre habrá debilidades en su ejecución. Los documentos curriculares como son el PEI y POA, se aplican un 100% en la institución. Sin embargo el 100% de los encuestados señala no haber aplicado una reingeniería de procesos ni un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

Entre los documentos curriculares que mayor incidencia tienen en la gestión son: el Código de Convivencia y el Manual organizacional o Manual de desempeño. Cada uno de estos como ya se analizó en los apartados correspondientes, tiene gran importancia en la gestión de liderazgo educativo, pues cada uno de ellos aporta con elementos que ayudan a ejecutar efectivamente la gestión directiva.

Como prioridad se ha colocado al Código de Convivencia, por ser un documento clave para la gestión, pues el contribuye con todos los acuerdos de los miembros de la comunidad

educativa para tener un ambiente escolar adecuado, que acoja a los estudiantes con calidez y calidad para una educación efectiva que sea desde y para la vida.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. CONCLUSIONES

- En el colegio Sagrados Corazones de Rumipamba, la gestión de los líderes educativos, se proyecta hacia la comunidad educativa en forma muy autocrática, sin la intervención de la opinión de docentes, estudiantes y padres de familia.
- Los documentos curriculares tales como el Código de convivencia y manual de organización, no existen, lo cual dificulta la efectiva gestión del líder educativo.
- El desarrollo en valores en la institución está bien encaminado, ya que los proyectos existentes promueven en los estudiantes la práctica de valores tales como la solidaridad, amabilidad, libertad y sobre todo el amor a Dios.
- Los docentes no proyectan en la comunidad educativa el ejemplo de práctica de valores, por esto es importante replantear dentro de la capacitación a docentes, la vivencia de valores para que desde el ejemplo animen a los estudiantes.
- Los docentes reconocen en sus directivos la autoridad, sin embargo existe un nivel de inconformidad frente a las decisiones tomadas desde este cuerpo directivo, lo cual deteriora el ambiente escolar y laboral.
- No existe la suficiente motivación por parte de los directivos para 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.
- Las clases impartidas por el personal docente, a criterio de los estudiantes son monótonas, rutinarias, tradicionalistas y carentes de innovaciones que despierten el interés de los estudiantes.
- Los padres de familia se encuentran satisfechos con la gestión directiva en lo referente a lo financiero, no así en lo que corresponde a las decisiones e implementación de innovaciones por no contemplar la opinión de los padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa.

6.2. RECOMENDACIONES

- La proyección del liderazgo de la gestión directiva es autocrático, se recomienda proponer un nuevo estilo de liderazgo que acoja a todos los miembros de la comunidad educativa.
- La inexistencia de documentos curriculares se solucionaría con la urgente elaboración de los mismos, estableciéndose como prioritario el Código de Convivencia por considerarse el de mayor importancia para establecer un ambiente escolar propicio para desarrollar los procesos correspondientes a la acreditación de Calidad a la Educación.
- En la actualidad la demanda de innovación de conocimientos en el área educativa debe propender a 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
- Es importante 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 tomando en cuenta que la capacitación continua ayuda a cambiar la mentalidad de las personas y sus paradigmas.
- Los padres de familia tienen delimitada su participación en las instituciones educativas, la Ley Orgánica de Educación establece los parámetros de participación, sin embargo para que las decisiones tomadas por la dirección sean incluyentes, acogidas y apoyadas por los padres es necesario cambiar el estilo de liderazgo para proyectar una imagen de acogida hacia la comunidad educativa.

7. PROPUESTA

7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA:

“PROYECTO DE ELABORACION E IMPLEMENTACIÓN DEL CÓDIGO DE CONVIVENCIA EN EL COLEGIO SAGRADOS CORAZONES DE RUMIPAMBA”.

7.2. JUSTIFICACIÓN

Los cambios de tecnología y de administración en los centros educativos hoy en día, han obligado a introducir nuevos enfoques y estrategias de liderazgo para mejorar la calidad educativa en las aulas, dentro de lo cual existen parámetros de gestión que permiten que la intervención del líder educativo corresponda a dicha calidad.

Todo proceso de calidad requiere de un liderazgo donde exista la eficacia, eficiencia y efectividad para que surta efecto en la comunidad, más aún si este proceso es de una institución educativa como es el caso del colegio Sagrados Corazones de Rumipamba, mismo que ya cuenta con la acreditación de “Calidad Educativa”.

La eficacia, eficiencia y efectividad deben ser las características del equipo de directivos que se encuentran direccionando y ejecutando el proyecto de calidad. Cuando se ha llegado a este nivel es cuando hablamos de la competencia de una gestión o de un liderazgo educativo competente y competitivo que asegurará al establecimiento manteniéndose a la vanguardia de las innovaciones de la educación.

En esta tónica, es que se analiza la gestión del líder educativo y para que sea competente o de calidad no solo es necesario el conocimiento y la experiencia que posea sobre gestión, es también el tener a mano las herramientas que sustentan su propia gestión, las cuales aseguran una real competencia frente a los desafíos de la sociedad actual. Dentro de estos documentos tenemos el Código de Convivencia que se constituye en un instrumento regulador, conciliador y que recogiendo los compromisos de cada uno de los miembros de la comunidad educativa lleva al cumplimiento de sus roles estableciendo no sanciones sino consecuencias de sus actos, sean estos asertivos o erróneos.

En el centro educativo Sagrados Corazones de Rumipamba, se pudo constatar que existe una muy buena organización en cuanto a documentos curriculares, sin embargo han pasado por alto la elaboración del Código de Convivencia, en su lugar han manejado el Manual de convivencia, documento que ya no se encuentra en vigencia dentro de los documentos curriculares según los nuevos lineamientos educativos del “buen vivir” en concordancia con el currículo de la Actualización y Fortalecimiento de la Reforma Educativa de la Educación General Básica; por esta razón la 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.

7.3. OBJETIVOS

7.3.1. GENERAL

Elaborar e implementar el Código de Convivencia en el Colegio Sagrados Corazones de Rumipamba.

7.3.2. ESPECÍFICOS

- Socializar la importancia de la implementación de un Código de Convivencia en la institución, cuales son los deberes y derechos de cada uno de los docentes, directivos y personal administrativo.
- Promover la lectura y la utilización del Código de Convivencia entre todos los miembros que conforman la institución.

7.4. ACTIVIDADES

Para la construcción de este documento se planificaron y ejecutaron tres etapas importantes:

- a) Investigación documental de la Ley Orgánica de Educación, Código de la Niñez y la Adolescencia y reglamento interno de la institución.

- b) Recolección de deberes, derechos y compromisos de cada uno de los involucrados en el proceso educativo y la información pertinente tanto a la institución educativa como al documento curricular.
- c) Redacción del Código de Convivencia correspondiente al año escolar 2011 – 2012.
- d) Socialización entre los diferentes miembros de la comunidad educativa del colegio.
- e) Revisión del Código de Convivencia, y luego de la misma realizar las correcciones sugeridas.
- f) Exponer y entregar copias del mismo al personal de la institución para que se familiaricen con el Código de Convivencia.

7.5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

La Unidad Educativa Sagrados Corazones de Rumipamba de la ciudad de Quito, centroeducativo donde se realizó la investigación está ubicada entre la Avenida Atahualpa Oe 1-20 y 10 de Agosto. En esta institución se propone la realización e implementación de un Manual de Convivencia.

7.6. POBLACION OBJETIVO

Los involucrados en esta propuesta son principalmente directivos, profesores, estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa Sagrados Corazones de Rumipamba. Estos serán los colaboradores y a la vez beneficiarios de la puesta en marcha del Código de Convivencia.

7.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Para realizar la propuesta se empleará recursos existentes en la institución, los cuales son necesarios para la ejecución de la misma y son:

Recursos Humanos: Que son las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.

Recursos Tecnológicos: Se utilizara computador, impresoras, copadoras, scanner, dispositivo de almacenamiento y conexión a internet. Estos recursos son necesarios para la investigación, recolección y procesamiento de la información.

Materiales: Papel Bond, cartulinas, pliegos de papel, marcadores, esferos, tintas de impresora, tiza líquida, cinta adhesiva, entre otros.

Físicos: La institución, salón de conferencias, transporte.

Económicos: La institución está dispuesta a correr con los gastos que sean necesarios para realizar el proyecto.

Organizacionales: Para la realización de la propuesta contamos con colaboración de otras docentes de la institución.

7.8. PRESUPUESTO

Este presupuesto será financiado por la institución ya que son los más interesados en la elaboración del instrumento institucional.

Tabla26. Presupuesto requerido para la realización de la propuesta.

RECURSO	DETALLE	TOTAL
Recursos Humanos	Conocimientos capacitaciones	800,00
Gastos estratégicos de organización	Coffe break transporte material didáctico	200,00
Gastos varios		100,00
TOTAL		1100,00

Elaboración: Ruth Recalde

7.9. CRONOGRAMA

Tabla27. Actividades y fechas a cumplir para la realización de la propuesta.

	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Investigación	X	X	X	X	X	X	X	X																
Recolección																								
Bibliográfica	X	X	X	X	X	X	X	X																
Redacción							X	X	X	X	X	X												
Socialización													X	X	X	X	X							
Revisión																	X	X	X	X				
Exposición																					X	X	X	X

Elaboración: Ruth Recalde

7.10. CODIGO DE CONVIVENCIA

CÓDIGO DE CONVIVENCIA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA “SAGRADOS CORAZONES DE RUMIPAMBA”

1. DATOS INFORMATIVOS:

La Unidad Educativa Sagrados Corazones de Rumipamba, cuya actividad es la enseñanza primaria y secundaria. Se encuentra al servicio de la comunidad desde 1894 y atiende a un total de 601 estudiantes. Actualmente, la Unidad Educativa Sagrados Corazones de Rumipamba, exhibe la CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL A LA CALIDAD EDUCATIVA, otorgada el 19 de Octubre de 2010, distinción que impulsa a implementar y mejorar los proyectos educativos, con la firme convicción de forjar seres humanos nuevos a la luz del Evangelio. La institución, se encuentra ubicada en la Av. Atahualpa y 10 de agosto, sector centro norte de la ciudad de Quito.

Provincia: Pichincha
 Cantón: Quito
 Parroquia: Benalcázar
 Sector: Rumipamba
 Régimen: Sierra

Zona:	Urbana
Sostenimiento:	Particular Religiosa
Jornada:	Matutina
Dirección:	Av. Atahualpa y 10 de agosto
Rectora:	Lcda. Hermana Gloria Ortiz

2. OBJETIVOS

Objetivo General:

- Proporcionar un marco normativo a los derechos y obligaciones de todos los miembros de la comunidad, para poder desarrollar los mecanismos internos que faciliten la convivencia institucional.

Objetivos específicos:

- Establecer una serie de normas tendientes al respeto de los valores que se deben evidenciar dentro de la propuesta de la Institución.
- Crear espacios institucionales de reflexión y participación.
- Normar parámetros de convivencia entre los alumnos, docentes, padres de familia y autoridades de la institución.

3. INTRODUCCIÓN.

Sin un buen “clima escolar” donde prime el diálogo, la comunicación, la confianza y el respeto mutuos - no es posible construir una educación de calidad ni calidez. El clima escolar es elemento e indicador esencial de la calidad de la educación. Puede haber una infraestructura y un equipamiento excelente, y hasta un equipo docente altamente calificado, pero si en las relaciones cotidianas dentro de la Institución, priman el miedo, la desconfianza, la censura, la falta de diálogo y de democracia, la rigidez, la violencia bajo distintas formas, todo lo demás sale sobrando.

El Código de Convivencia es necesario en la Institución Educativa pues en él se establecen los principios, normas y procedimientos que regulen el desenvolvimiento cotidiano de las actividades, que permiten la transformación positiva de situaciones y comportamientos sociales y la solución de conflictos de manera más equitativa y justa, la construcción de la democracia, la práctica del respeto a la dignidad de la persona humana. Dios al crearnos, nos hizo seres sociables, nos colocó en el mundo para compartir, para comunicarnos y relacionarnos, respetando la individualidad de cada miembro de la Comunidad Educativa.

La Comunidad Educativa está llamada a construir una disciplina fundamentada en la capacidad de decidir y de actuar, con libertad y responsabilidad, de acuerdo con los principios Institucionales y legales que buscan el equilibrio entre satisfacción individual de necesidades y la conciencia de las necesidades colectivas; así como la adopción de unas normas disciplinarias vigentes para generar armonía entre el pensar y el actuar.

4. MISIÓN

La Unidad Educativa Sagrados Corazones de Rumipamba, aspira a promover un proceso educativo que forme a sus alumnos y alumnas como personas con valores, inspirados en el espíritu del evangelio, agentes de cambio de su propio crecimiento y de los demás de tal manera que propendan al desarrollo de una sociedad más justa y solidaria.

Visión

En su afán de proporcionar educación holística, la Institución propone formar personas con:

- Personalidad y formación auténticamente cristiana.
- Preparación académica eficiente y significativa.
- Juicio crítico y convicciones sólidas.
- Capacidad de servicio a los demás.
- Amor a la naturaleza, obra de Dios

Valores institucionales

Sus valores los fundamentan en:

- El amor redentor de Cristo, considera a la persona a educar principalmente hijo de Dios, por haber sido creada por él, tener gracia, libertad y ser redimido del pecado.
- Educar a través del carisma de los Sagrados Corazones para desarrollar el potencial del ser humano, capaz de trascender de si mismo para crear ambientes solidarios y llegar a Dios como explicación de vida.
- Expresar el carisma en la vida y misión de la Congregación para la Iglesia y el mundo actual.
- Centrarse en el amor a Dios manifestado en Jesús “El Dios con Nosotros”, hecho carne y cuyo símbolo es su corazón.

Objetivos del plan de calidad

- Educar basado en el Amor redentor de Cristo.
- Educar alumnos y alumnas con valores capaces de tomar decisiones correctas.
- Alcanzar una educación de calidad tanto en lo científico como en lo humanístico.

Dimensión pedagógica curricular y valores.

La dimensión pedagógica curricular se fundamenta en el amor redentor de Cristo, el cual considera a la persona a educarlo como hijo de Dios, por haber sido creado por él, tener gracia y libertad al ser redimido del pecado. El Carisma Sagrados Corazones es un mecanismo que permite desarrollar en los alumnos su potencia creando ambientes solidarios para llegar a Dios como explicación de vida.

5. ANTECEDENTES

Cumpliendo las disposiciones ministeriales hasta el año de 2010 se ha manejado a nivel institucional el Manual de Convivencia pero se da paso al cumplimiento con el acuerdo ministerial número 182 con fecha 22 de mayo del 2007, emanado por parte de las autoridades del Ministerio de Educación para institucionalizar el Código de Convivencia, instrumento que debe ser elaborado, aplicado, evaluado y mejorado continuamente en todos los planteles educativos del país. El propósito de la aplicación del Código de Convivencia es el de fortalecer y desarrollar integralmente a los actores de la comunidad educativa (autoridades, docentes, estudiantes, padres y madres de familia, personal administrativo y de apoyo), los mismos que tienen múltiples derechos y responsabilidades además de las que contempla el Reglamento general de la Ley Orgánica de Educación, Código de la Niñez y Adolescencia y Reglamento Interno del Instituto Niño Jesús de Praga el mismo que se encuentra aprobado por el Departamento Jurídico (de la D.P.E) correspondiente para el ejercicio de sus derechos y obligaciones a fin de alcanzar calidad educativa y una convivencia armónica.

6. BASES LEGALES:

- **Constitución del Ecuador en los Artículos:**

Art. 23. Todas las personas serán consideradas iguales y gozarán de los mismos derechos.

Art. 24. Todas las personas tienen derecho a la recreación, esparcimiento y práctica del Deporte.

Art. 26. La educación es un derecho de las personas a lo largo de toda su vida.

Art. 29. El estado garantizará la libertad de enseñanza,...Las madres y padres de familia o sus representantes, tendrán la libertad de escoger para sus hijos e hijas una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.

- **El código de la niñez y la adolescencia indica en sus artículos:**

Art. 38. que la educación básica y media asegurarán los conocimientos, valores y actitudes indispensables para fortalecer el respeto a progenitores y maestros, a su propia identidad cultural y a los valores nacionales y a los de otros pueblos.

Art. 39, 40 y 41 se refieren a los derechos y deberes de los progenitores con relación al derecho a la educación.

- **Ministerio de educación:**

Acuerdo Ministerial N° 1962 art. 1. análisis y reflexión del clima escolar y en el art. 2. Elaborar en cada institución educativa el Código de Convivencia.

- **Filosofía de la institución:**

Ayudar a los niños y adolescentes a descubrir su dignidad de hijos de Dios y miembros de una sociedad.

Motivar y acompañar el crecimiento integral de la persona y su compromiso en la creación de una sociedad basada en el amor, la justicia y la paz.

7. JUSTIFICACIÓN.

La institución educativa es el lugar de verdadera convivencia, un semillero de ciudadanos en el que se refuerza los principios que guían la ética profesional y se aprenden las funciones básicas de las principales disciplinas del conocimiento de la vida en sociedad. Es necesario que la Institución practique el Código de Convivencia. Su aplicación se convierte en un nuevo parámetro en el que todos los integrantes de la Comunidad Educativa conocen y se comprometen libremente a cumplir los deberes y derechos de cada estamento. Esto permitirá tener un clima escolar de calidad y calidez, en el que se practican los valores humanos, cristianos y carismáticos que guían hacia una actitud digna, como personas de paz y bien; que practica la democracia, la ciudadanía y la cultura del buen vivir.

El aprendizaje de los principios básicos de convivencia humana se inicia en la familia y se fortalece y perfecciona durante la vida escolar; es responsabilidad de la Institución Educativa, diseñar estrategias que fomente su práctica. Una de ellas, es el **Código de Convivencia**, el cual tiene criterios que han surgido del común acuerdo para regular y conciliar las relaciones entre los distintos estamentos de la Comunidad Educativa y cuya adopción y verificación es fruto y reflejo del ejercicio de la democracia participativa al interior de la institución.

Este Código de Convivencia contiene derechos y deberes de todos los que conforman la Comunidad Educativa, los derechos son valores de convivencia cuyo fundamento es la dignidad humana. Implica el reconocimiento de unas condiciones mínimas que deben ser garantizados a todas las personas. Los deberes, son los comportamientos exigidos por la sociedad, en su conjunto, a los individuos para posibilitar el desarrollo de la libertad y de la dignidad humana.

El cumplimiento de los deberes y derechos garantiza una convivencia sana y fraterna, por lo que es necesario que todos los miembros de la Comunidad Educativa los conozcan y pongan en práctica.

8. AUTORIDADES

a. Derechos:

- Trabajar en un ambiente de libertad, confianza y respeto.
- La autoridad debe ser reconocida por todos los miembros de la Comunidad Educativa.
- Ser consideradas como las primeras responsables del Plantel.
- Ser escuchadas y respetadas por todos los miembros de la Comunidad Educativa.
- Presidir las actividades de la Institución.
- Expresar sus ideas libremente.
- Recibir oportunamente información de las diferentes actividades que se realizan en la Institución.
- Ser reconocidas por las Autoridades competentes.
- Solicitar rendición de cuentas a la comunidad educativa, tanto en la dimensión académica como en la dimensión financiera.

b. Deberes:

Todos los que contempla la Ley Orgánica de Educación Intercultural inherente a la Autoridad Educativa Institucional.

- Conocer y dar a conocer la Filosofía de la Institución.
- Promover en la Comunidad Educativa un ambiente de respeto, confianza y libertad.
- Respetar y hacer respetar a todos los miembros de la Comunidad Educativa.
- Velar por el buen nombre del Plantel.
- Promover la capacitación y actualización del personal docente, administrativo y de apoyo.
- Ser puntual y constante en el desempeño de sus funciones.
- Motivar a cada uno de los miembros de la Comunidad Educativa, en el desempeño responsable de sus funciones.
- Ser centro de unidad entre los miembros de la Comunidad Educativa.
- Estar abierto al diálogo y a los cambios dados por el avance científico y tecnológico.
- Respetar las capacidades individuales de cada uno de los miembros de la Comunidad Educativa.
- Rendir cuentas de su gestión a la comunidad educativa.

c. Reconocimientos.-

- Al finalizar el año se reconocerá mediante una carta de felicitación la asertiva labor de gestión, la misma que será entregada a través de consejo directivo y técnico correspondientemente.

d. Consecuencias.- La falta al cumplimiento de los deberes antes mencionados traerán como consecuencias:

- Ser llamado la atención por las autoridades competentes.
- Intervención del consejo técnico en la dimensión académica.

9. DOCENTES

Son los orientadores de un proceso de formación y aprendizaje de los estudiantes, con una dimensión pastoral acorde a las expectativas sociales y humanas de la institución.

a. Derechos

- Como todo ecuatoriano y educador identificado con la Institución, goza de los siguientes derechos:
- Disfrutar de un ambiente de respeto y cordialidad a nivel de directivos, compañeros/as, estudiantes, padres de familia y demás personas vinculadas con la Entidad Educativa.
- Ser reconocidos como formadores académicos e intelectuales de los estudiantes.
- Recibir oportunamente los recursos y elementos necesarios y disponibles, para un eficiente desempeño académico.
- Exigir a los estudiantes conductas responsables en el desempeño de sus tareas.
- Ejercer las funciones pedagógicas, disponer de un espacio físico, material didáctico y tecnológico adecuado para ejercer con calidad y calidez sus funciones pedagógicas.
- Solicitar asesoría en la solución de problemas de aprendizaje y comportamiento.
- Ser escuchado/a, antes de recibir cualquier amonestación, dentro de un trato cortés y humano.
- Representar a la Institución en eventos para los cuales sea designado, de acuerdo con su desempeño profesional.
- Valorar debidamente sus iniciativas y proyectos.
- Ser respaldado por la institución en las decisiones pedagógicas que se tomen para mejorar su desempeño y los resultados de los estudiantes.
- Ser instruido en la Filosofía de la institución.
- Recibir por parte de la dirección las recomendaciones pertinentes para mejorar el desempeño profesional.

b. Deberes.

- Cumplir con los deberes que indica la Ley Orgánica de Educación Intercultural en el Art. 11 literales de la **a** a la **s**
- Conocer y Reflejar en sus actitudes la Filosofía, los principios y valores que la institución promueve.

- Brindar y acompañar el proceso formativo de los estudiantes de acuerdo a la Actualización y Fortalecimiento de la Reforma Curricular.
- Evaluar a sus estudiantes, de acuerdo a lo que indica la reglamentación vigente y modalidad de la institución.
- Participar de manera activa y responsable en la tarea de seguimiento de la actividad escolar que se realiza desde la Dirección.
- Promover en el estudiante la solución de sus problemas con una actitud de reflexión, responsabilidad e independencia.
- Capacitarse constantemente para lograr un alto rendimiento en su misión, a ejemplo de Jesús Maestro por excelencia.
- Asistir puntualmente a: reuniones, capacitaciones, talleres, convivencias, programadas por las autoridades del Ministerio de Educación y del Plantel.
- Entregar puntualmente las planificaciones, y demás documentos que se soliciten las autoridades ministeriales e institucionales.
- Participar activamente y apoyar las actividades que constan en el cronograma general de trabajo.
- Socializar con los compañeros experiencias y conocimientos útiles para el desenvolvimiento académico.
- Ser ejemplo de vivencia de valores ante toda la Comunidad Educativa.
- Fomentar el diálogo y la ayuda oportuna entre compañeros/as.
- Ser crítico y constructivo, vivir el espíritu de familia con alegría y sencillez.
- Brindar acogida, respeto, confianza, cordialidad a estudiantes, padres de familia y demás personas que soliciten su atención.
- Utilizar eficiente y constantemente los materiales y medios tecnológicos que ofrece la Institución.
- Hacer de su aula un verdadero laboratorio de aprendizaje significativo.
- Demostrar su interés y sentido de pertenencia a la Institución.
- Fortalecer su vida cristiana con la oración diaria y la recepción frecuente de los Sacramentos.
- Asumir actitudes de dominio personal, paciencia, tolerancia, respeto consigo mismo y con el otro.
- Estar presto a colaborar cuando sea necesario, con algún miembro de la comunidad educativa.
- Explicar y orientar satisfactoriamente el desarrollo de cada una de las áreas de estudio.

- Practicar los buenos modales, incluido el vocabulario y actitudes para dirigirse a todas las personas y en toda circunstancia.
- Como educador, ser ante todo formador de personas y por lo mismo, educar en valores cristianos, sociales, éticos y humanos a todos los estudiantes.
- Demostrar solvencia y agilidad en la solución de conflictos en el aula y con padres de familia.
- Participar activamente en todo aquello que corresponde al proceso de calidad.

c. Reconocimientos.-

- Al finalizar cada trimestre se reconocerá mediante una carta de felicitación la asertiva labor docente.
- Se colocará el nombre del docente en la cartelera principal como el docente del mes.
- Al finalizar el año se entregará un estímulo por parte de la dirección según el desempeño docente.

d. Consecuencias.- La falta al cumplimiento de los deberes antes mencionados traerán como consecuencias:

- Ser llamado la atención verbalmente por las autoridades institucionales.
- Se le entregará un memo por parte del consejo directivo o técnico y autoridades de la institución puntualizando las faltas en las que ha incurrido y las correspondientes sanciones de acuerdo a la ley orgánica de educación y reglamento interno.

10. ESTUDIANTES.

5.1.1. Derechos.

- Son derechos de los estudiantes a más de los contenidos en el Art. 142 del Reglamento a la Ley de Educación.
- Ser respetado y atendido en su dignidad como ser humano y de acuerdo sus necesidades básicas
- No recibir agresiones físicas ni de otro tipo.
- No ser discriminado por ningún motivo.
- Poder desarrollar sin interferencia el proceso de enseñanza-aprendizaje en un ambiente limpio y debidamente acondicionado.
- Ser escuchado, solicitar ayuda para cuestiones escolares o personales.
- Aprender, siendo considerados como sujetos de la Educación sobre los cuales toda la institución se aboca a la estimulación y promoción de sus potencialidades.
- Plantear ante las autoridades los problemas que surjan de su actividad escolar.
- Contar con un ambiente psicofísico digno y apropiado para el desarrollo de sus actividades.
- Conocer los objetivos, contenidos programáticos y criterios de evaluación de las diferentes áreas de estudio.
- Conocer los motivos por los cuales ha merecido una determinada evaluación y/o sanción.

5.1.2. Deberes.

- Son deberes de los estudiantes los contenidos en el Art. 141 del Reglamento a la Ley de Educación y los que a continuación se enlistan.
- Identificarse con la Filosofía, valores y demás proyectos de la Institución.
- Respetar a todos los integrantes de la comunidad educativa.
- Respetar y hacer respetar los símbolos patrios e institucionales.
- Conocer y respetar las normas de convivencia de la institución.
- Respetar los espacios propios y ajenos, considerando el hecho de que convivimos, no solo con distintos niveles educativos sino también con la institución y la comunidad en la cual se inserta.

- Aceptar y poner en práctica las normas vigentes y las instrucciones impartidas por el personal de la Institución, dentro de sus atribuciones.
- Respetar la libre expresión y participación de los demás, siempre que se realice de acuerdo con las normas de convivencia.
- Respetar y valorar las diferencias individuales; ser solidarios y colaboradores
- Valorar el tiempo de permanencia en la Institución como un medio de superación intelectual y humana.
- Mantener en clase una conducta respetuosa para con el Docente y sus compañeros.
- Realizar las tareas, acciones y actividades que la Institución propone como estrategias de aprendizaje, en el marco de la formación y desarrollo individual y grupal.
- Entregar los trabajos y tareas en orden y con puntualidad.
- Mantener completos, en orden y aseo sus uniformes y útiles escolares.
- Cuidar la planta física juntamente con el mobiliario, los equipos e instrumentos puestos a su disposición.
- Asistir a clases con útiles, libros y/o materiales requeridos para el desarrollo de las actividades escolares.
- Observar las normas de seguridad y convivencia específicas establecidas para los momentos de permanencia en actividades en las aulas y recreos, como también para las instancias especiales de aprendizaje tales como: clases de Educación Física, uso de Laboratorios, sala Computación, de videos, salidas educativas, convivencias y observaciones formativas.
- Participar con agrado y responsabilidad en las actividades programadas por la Institución.

a. Reconocimientos.-

- Según la ley orgánica de educación, se reconocerá el desempeño académico de los estudiantes mediante el cuadro de honor al finalizar la educación General Básica.
- A nivel institucional, se reconocerá al finalizar cada bloque, el desempeño académico y comportamental de los estudiantes mediante la entrega de un distintivo.
- En los salones de clase permanecerán en cartelera los nombres de los estudiantes que se han destacado en cada uno de los bloques tanto en lo académico como en lo comportamental.

b. **Consecuencias.**- La falta al cumplimiento de los deberes antes mencionados traerán como consecuencias a más de las estipuladas en la ley orgánica de educación:

- Sera llamado la atención por el/a docente o las autoridades competentes, según la falta en la que incurriera.
- Ante el desacato a cuidar los bienes comunes de la institución, cada estudiante debe reparar los daños que ocasione tanto en el aula como fuera de ella en el espacio comunitario.
- Cuando ocasione indisciplina en presencia o ausencia del docente, deberá responsabilizarse de los daños materiales que ocasione o daños a la integridad física de sus compañeros, así como será bajado en conducta según la gravedad de la falta.
- Cuando exista falta de respeto al docente o a la autoridad en forma grave, se podrá suspender hasta una semana de clase con guías de trabajo para la casa.

11. PADRES DE FAMILIA

El aprendizaje de los principios básicos de convivencia humana se inicia en la familia y se perfecciona durante la vida escolar. Todos somos llamados a vivir en sociedad, ejerciendo responsablemente derechos y deberes:

a. Derechos

- Ser reconocidos como los primeros formadores de sus hijos/as, moral e intelectualmente.
- Ser informados con regularidad sobre la aplicación y actuación de sus hijos/as.
- Solicitar entrevistas a los miembros del establecimiento a fin de aclarar cualquier tipo de inquietud relacionada con el proceso formativo de sus hijos/as
- Recibir un trato amable, justo y cordial por parte de directivos, docentes, administrativos y demás personal de la institución.
- Proponer alternativas y dar sugerencias que estén de acuerdo con las normas vigentes y que contribuyan al buen funcionamiento de la Institución.
- Obtener información oportuna, veraz e imparcial del rendimiento académico y disciplinario de sus hijos/as.
- Elegir y ser elegidos como representantes de la Directiva del aula y del Comité Central de Padres de Familia.
- Participar activamente en los programas organizados por la Comunidad Educativa.

b. Deberes

- Conocer y ejecutar los Art. 148, 149 y 150 de la Ley de Educación.
- Conocer y respetar la filosofía, valores y políticas de la institución.
- Dialogar constantemente con la comunidad educativa, demostrando respeto, tolerancia, amabilidad sin llegar a situaciones extremas.
- Asistir con puntualidad a las entrevistas, reuniones, convivencias, asambleas, programas organizadas por la Institución.
- Informar sobre cualquier inconveniente o problema de salud que afecte psíquica y/o físicamente a sus hijos.
- Solicitar con anticipación las entrevistas con cualquier integrante del establecimiento.
- Cumplir en tiempo y en la forma establecida con los compromisos administrativos.

- Indicar la/s persona/s que pueden retirar a su hijo/a del establecimiento, no obviando por ello la notificación previa de dicho acto.
- Determinar la/s persona/s a las cuales se le debe negar contacto, información o cualquier tipo de derecho en relación al estudiante, debiendo, en el caso de que la misma sea su progenitor/a, presentar la instancia judicial correspondiente que lo determina.
- Acompañar a su hijo/a en su proceso formativo, colaborando responsablemente en la solución de problemas pedagógicos y/o comporta mentales, debiendo firmar un acta de compromiso con el fin de mejorar la situación del estudiante, cuando el caso lo requiera.
- Mantener el orden de la Institución respetando las reglas y normas con el fin de lograr una educación de calidad en bien de los estudiantes.
- Responder por los daños materiales o físicos ocasionados por los estudiantes.
- Enviar a los estudiantes con el uniforme completo, en perfecto estado y de acuerdo al horario de clase, cuidando la imagen y el prestigio del estudiante y de la Institución. Tomar en cuenta que el uniforme no contempla adornos u objetos decorativos ajenos a lo establecido.
- Proveer a su hijo/a de los libros y materiales necesarios oportunamente.
- Acompañar y guiar a sus hijos/as en la realización de sus tareas
- Retirar a sus hijos/as al término de la jornada, sabiendo que la Institución, a partir de esta hora no se responsabiliza de los estudiantes.
- Cancelar puntualmente las pensiones y el transporte si lo utiliza.
- Colaborar activamente en los diferentes eventos pedagógicos, sociales, recreativos, culturales, religiosos, deportivos, que organice la comunidad educativa.

c. Reconocimientos.-

- Se reconocerá el cumplimiento a los deberes como padres, eligiendo a los padres símbolo en cada trimestre, cuyos nombres se exhibirán durante el trimestre en la cartelera de cada aula.

d. Consecuencias.- La falta al cumplimiento de los deberes antes mencionados traerán como consecuencias:

- Cuando falte a sus compromisos económicos el padre de familia debe asumir la mora correspondiente a los rubros establecidos por el banco.
- Ser llamado la atención por las autoridades competentes y/o personal docente.

- En caso de negarse a colaborar en las actividades académicas y extracurriculares de la institución, deberá firmar un acta de compromiso para mejorar su colaboración.
- Si reincidiera el padre de familia en su actitud negativa, se condicionará la matrícula de su hij@ o representad@.
- En la eventualidad de que se detecte violencia intrafamiliar en la cual él o la estudiante sea víctima, será denunciado en la DINAPEN para los fines consiguientes.

12. SECRETARIA

Es la persona que realiza las labores de asistencia y trabajos de oficina, que diariamente se presenten.

a. **Derechos.**

- Disfrutar de un ambiente de respeto y cordialidad a nivel de directivos, compañeros/as, estudiantes, padres de familia y demás personas vinculadas con la Entidad Educativa.
- Recibir oportunamente los recursos y elementos necesarios y disponibles, para un eficiente desempeño de sus funciones.
- Disponer de un espacio físico, material tecnológico adecuado para ejercer con calidad y calidez sus funciones.
- Solicitar asesoría en la solución de problemas relacionados con su cargo.
- Ser escuchado/a, antes de recibir cualquier amonestación, dentro de un trato cortés y humano.
- Representar a la Institución en eventos para los cuales sea designado, de acuerdo con su desempeño profesional.
- Valorar debidamente sus iniciativas y proyectos.

b. **Deberes.**

- Respetar a todos y cada uno de los miembros de la Comunidad Educativa.
- Organizar y manejar el archivo y material de la oficina respectiva.
- Atender al público que solicite información del Plantel relacionada con su dependencia.
- Recibir clasificar y archivar la correspondencia y demás documentos que le sean confiados, llevando el respectivo control de los mismos.
- Elaborar los trabajos por escrito que le sean solicitados.
- Cumplir la jornada laboral legalmente establecida de acuerdo con el Contrato de trabajo.
- Colaborar en la elaboración, organización y ejecución del proceso de matrículas.
- Elaborar las listas de estudiantes para efectos de control de los docentes y administrativos.

- Organizar funcional y técnicamente el archivo y elaborar las certificaciones que le soliciten.
- Responder por el uso adecuado, seguridad y mantenimiento de los equipos y materiales confiados a su manejo.
- Participar en las reuniones y actos para los cuales sea convocada.
- Testimoniar con su vida los valores cristianos católicos.
- Identificarse con la filosofía
- Ser canal de comunicación y buenas relaciones con todas las personas.
- Demostrar con sus actitudes sentido de pertenencia a la Institución.
- Observar una estricta ética profesional siendo leal y prudente en todo lo referente a su cargo dentro y fuera de la Institución.
- Realizar con precisión las actas que le fueren confiadas.
- Cumplir las demás funciones que le sean asignadas, de acuerdo con la naturaleza de su cargo.

c. Reconocimientos.-

- Se reconocerá el día de la secretaria con vacaciones pagadas al día correspondiente.
- Recibirá una carta de reconocimiento a su labor desempeñada.

d. Consecuencias.- La falta al cumplimiento de los deberes antes mencionados traerán como consecuencias:

- Será amonestada en forma verbal por los directivos ante el incumplimiento de uno de sus deberes.
- Ante la reincidencia de sus faltas ser llamada la atención por escrito por parte de las autoridades competentes.

13. MÉDICO

Le corresponde velar por la salud y bienestar de los miembros de la Comunidad educativa. Sus servicios profesionales deben guardar íntima relación con su vida cristiana católica.

a. **Derechos**

- Disfrutar de un ambiente de respeto y cordialidad a nivel de directivos, compañeros/as, estudiantes, padres de familia y demás personas vinculadas con la Entidad Educativa.
- Recibir oportunamente los recursos y elementos necesarios y disponibles, para un eficiente desempeño de sus funciones.
- Disponer de un espacio físico, material tecnológico adecuado para ejercer con calidad y calidez sus funciones.
- Solicitar asesoría en la solución de problemas relacionados con su cargo.
- Ser escuchado/a, antes de recibir cualquier amonestación, dentro de un trato cortés y humano.
- Representar a la Institución en eventos para los cuales sea designado, de acuerdo con su desempeño profesional.
- Valorar debidamente sus iniciativas y proyectos.

b. **Deberes.**

- Elaborar y desarrollar el proyecto de atención, prevención, descubrimiento y control de las enfermedades en la comunidad educativa.
- Dicta conferencias sobre nutrición y enfermedades de prevención.
- Realiza talleres relacionados con el bienestar de la salud a padres de familia y personal docente.
- Testimonia con su vida la filosofía, valores y principios de la Institución.
- Demuestra con sus actitudes sentido de pertenencia a la Institución.
- Su ética profesional lo conduce a observar lealtad y prudencia, en todo lo referente a su cargo dentro y fuera de la Institución.
- Atiende a los/as estudiantes en el horario establecido.

- Realiza un informe periódico de los casos atendidos, dando las respectivas sugerencias.
- Presenta el proyecto a realizar durante el año lectivo
- Atiende solicitudes de casos especiales, siempre que le sean solicitados por parte de las autoridades del Plantel.

c. Reconocimientos.-

- Se reconocerá el día del médico con vacaciones pagadas al día correspondiente.
- Recibirá una carta de reconocimiento a su labor desempeñada.

d. Consecuencias.- La falta al cumplimiento de los deberes antes mencionados traerán como consecuencias:

- Será amonestado en forma verbal por los directivos ante el incumplimiento de uno de sus deberes.
- Ante la reincidencia de sus faltas ser llamado la atención por escrito por parte de las autoridades competentes.

14. ENFERMERA

Le corresponde velar por la salud y bienestar de los miembros de la Comunidad Educativa. En su vida y servicio debe proyectar la vida cristiana católica.

a. Derechos

- Disfrutar de un ambiente de respeto y cordialidad a nivel de directivos, compañeros/as, estudiantes, padres de familia y demás personas vinculadas con la Entidad Educativa.
- Recibir oportunamente los recursos y elementos necesarios y disponibles, para un eficiente desempeño de sus funciones.
- Disponer de un espacio físico, material tecnológico adecuado para ejercer con calidad y calidez sus funciones.
- Solicitar asesoría en la solución de problemas relacionados con su cargo.
- Ser escuchado/a, antes de recibir cualquier amonestación, dentro de un trato cortés y humano.
- Representar a la Institución en eventos para los cuales sea designado, de acuerdo con su desempeño profesional.
- Valorar debidamente sus iniciativas y proyectos.

b. Deberes.

- Mantiene en completo orden y aseo los espacio del Consultorio Médico Escolar.
- Tiene al día el archivo de historias clínicas y citas médicas y odontológicas.
- Informa al médico sobre casos especiales de salud
- Atiende a los estudiantes oportunamente y en forma cordial y respetuosa.
- Informa a las autoridades del Plantel los casos especiales de los pacientes.
- Conoce y se identifica con la Filosofía, valores y principios de la Institución.
- Practica una estricta ética profesional siendo leal y prudente en todo lo referente a su cargo dentro y fuera de la Institución.
- Practica las buenas relaciones humanas con todas las personas que llegan al consultorio.

- Demuestra en sus actitudes, sentido de pertenencia a la Institución.
- Cumple con la jornada de trabajo según lo acordado en el contrato y horario establecidos.

e. Reconocimientos.-

- Se reconocerá el día de la enfermera con vacaciones pagadas al día correspondiente.
- Recibirá una carta de reconocimiento a su labor desempeñada.

f. Consecuencias.- La falta al cumplimiento de los deberes antes mencionados traerán como consecuencias:

- Será amonestada en forma verbal por los directivos ante el incumplimiento de uno de sus deberes.
- Ante la reincidencia de sus faltas ser llamada la atención por escrito por parte de las autoridades competentes.

15. AUXILIARES DE SERVICIOS GENERALES

Son los encargados de mantener el orden y la limpieza en toda la planta física de la Institución, fortaleciendo el proceso del BUEN VIVIR.

a. Derechos.

- Contar con un ambiente digno y apropiado para el desarrollo de sus actividades.
- Plantear ante las autoridades los problemas que surjan del desempeño de su actividad laboral.
- Recibir oportunamente los recursos y elementos necesarios y disponibles, para un eficiente desempeño de sus funciones.
- Disponer de un espacio físico, material adecuado para ejercer con calidad y calidez sus funciones.
- Solicitar asesoría en la solución de problemas relacionados con su función.
- Ser escuchado/a, antes de recibir cualquier amonestación, dentro de un trato cortés y humano.
- Representar a la Institución en eventos para los cuales sea designado, de acuerdo con el desempeño de sus funciones.
- Valorar debidamente sus iniciativas y sugerencias.
- Ser atendidos y escuchados oportunamente.

b. Deberes.

- Responder por el aseo y cuidado de todas las zonas o áreas de la Institución.
- Responder por los elementos entregados para la ejecución de sus tareas.
- Informar oportunamente sobre cualquier novedad ocurrida en el área o en los equipos bajo su responsabilidad.
- Cumplir la jornada laboral legalmente establecida.
- Conocer e identificarse con la filosofía, valores y principios de la Institución
- Testimoniar con sus actitudes los valores del Evangelio.
- Observar buenas relaciones humanas con todas las personas de la Institución.
- Demostrar en su quehacer diario el sentido de pertenencia a la Institución.

- Vivenciar una estricta ética y responsabilidad en el desarrollo de sus funciones.
- Llegar puntual a la jornada de trabajo y realizar los respectivos oficios con gran sentido de responsabilidad.
- Cumplir las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de sus funciones.
- Atender a las inquietudes y necesidades de los padres de familia, alumnos y demás personas que lleguen a la Institución.

g. Reconocimientos.-

- Recibirá una carta de reconocimiento a su labor desempeñada.

h. Consecuencias.- La falta al cumplimiento de los deberes antes mencionados traerán como consecuencias:

- Será amonestada en forma verbal por los directivos ante el incumplimiento de sus deberes.
- Ante la reincidencia de sus faltas ser llamada la atención por escrito por parte de las autoridades competentes.

NORMAS SOBRE LA PRESENTACIÓN DE LOS ESTUDIANTES

Es obligatorio concurrir a la Unidad Educativa Sagrados Corazones de Rumipamba con el uniforme reglamentario en buenas condiciones. La falta del mismo, excepcionalmente, deberá ser justificada oportunamente.

Los alumnos deberán concurrir a la Institución vestidos con su uniforme completo el cual se compone de la siguiente forma:

DE DIARIO

Alumnas

- Falda hasta media rodilla según modelo existente
- Medias azules con línea verde
- Zapato tipo mocasín negro modelo del colegio bien lustrado
- Blusa camisera blanca
- Corbata de la misma tela de la falda
- Saco azul según modelo existente
- Prendas de abrigo, opcional
- Chompa y bufanda azul
- Para sujetar el cabello se utilizará accesorios de color blanco o azul

Alumnos

- Jean azul
- Medias azules con línea verde
- Zapato mocasín negro modelo del colegio bien lustrado
- Camisa blanca
- Corbata según modelo existente
- Prendas de abrigo, opcional
- Chompa y bufanda azul

FORMAL

Uniforme para programaciones especiales en la secundaria:

- Falda, la misma del uniforme del diario
- Medias nylon color Tropical.
- Blusa camisera
- Corbata
- Bléiser azul
- Zapatos negros de taco según el modelo existente.

NOTA:

- No se puede combinar ropa de deporte con la formal y la del diario.
- No se puede utilizar otra ropa aunque sea de colores similares.
- La camisa se lleva dentro de la falda

ROPA DE DEPORTE

- Zapato de deporte totalmente blanco.
- Medias blancas
- Calentador del colegio
- Camiseta y short según el modelo del colegio.

Además, los y las estudiantes deberán observar las siguientes normas adicionales:

1. Saludar a todos los miembros de la Unidad Educativa como elemental norma de cortesía.
2. Contribuir con el orden y el aseo del colegio depositando la basura en los lugares asignados para ello.
3. No alterar el orden y seriedad en las formaciones, y tener un responsable comportamiento en los actos del colegio.
4. No realizar trabajos ajenos a la hora de clase.

5. Nuestras aulas son espacios de aprendizaje y no lugares para comer ni beber dentro de ellas. Respetar los salones de clase y cada uno de los espacios de aprendizaje.
 6. Emplear un lenguaje cordial y respetuoso en la comunicación, con todos los estamentos de la Unidad Educativa (autoridades, tutores, profesores, compañeros(as), padres de familia, personal administrativo y de apoyo, transportistas...)
 7. No organizar eventos sociales que puedan alterar el desenvolvimiento normal de las actividades educativas.
 8. Mantener los pupitres, sillas, bancas de la Iglesia, pisos, paredes y todo lo material que se me ofrece para mi formación en excelente estado, por respeto a mis mismo(a) y a los demás.
 9. Cuidar con responsabilidad mis pertenencias y guardarlas en el lugar indicado.
 10. Cuidar el locker que se me asigne, cerrando con cuidado, sin escribir en él, sin pegar calcomanías y manteniéndolo en orden, así podrá ser devuelto al final del año en óptimas condiciones.
 11. Traer un candado para el locker, para mantener mis pertenencias bajo seguridad. (Una copia de cada llave deberá ser entregada a tutoría).
 12. Asumir responsablemente el lugar que se me asigne dentro del aula.
 13. Aceptar que no es permitido en la Institución ningún juego de azar, promociones, rifas o ventas clandestinas.
 14. Cuidar mi salud física y dental, evitando el uso de piercings y el consumo de chicles.
- No traer elementos distractores tales como: grabadoras, juegos electrónicos, teléfonos celulares, intercomunicadores de cualquier especie.
16. Hacer uso del teléfono público únicamente en los recreos y con el permiso de inspección.
 17. Precautelar mi salud física y emocional, no consumiendo alcohol, drogas o cigarrillos.
 18. Respetar los actos cívicos y culturales así como también los símbolos patrios y del colegio.
 19. Ser respetuoso y responsable en las actividades sociales dentro y fuera del colegio: programaciones, fiestas, paseos y otros.
 20. Salir de casa con uniforme y no llegar al Colegio, y salir de clases o de cualquier programación sin permiso de la Inspección es considerada fuga.
 21. Salvaguardar la integridad física de mi mismo(a) y de los demás evitando portar objetos que puedan hacer daño.
 22. No falsificar las firmas de mi representante ni otros documentos, como leccionarios, certificados, permisos...

23. Respetar la propiedad privada, no utilizando materiales que no me pertenecen, ni tomando cosas de mis compañeros (as) y otros miembros de la Unidad Educativa.
24. Asumir los conflictos y dificultades con los compañeros escuchando y dialogando de manera abierta y sincera, evitando la agresión premeditada verbal o física.
25. Si me comprometo voluntariamente a formar parte de uno de los clubes existentes en la Unidad Educativa Sagrados Corazones de Rumipamba, debo hacerlo con responsabilidad, por lo tanto asistiré puntualmente y no podré retirarme.

Todos debemos velar por el BUEN VIVIR, ayudándonos a vivenciar el presente Código de convivencia.

8. BIBLIOGRAFÍA

Altamirano, T., Estrada, K. & Quezada, M. (2008). *Panorama de la Gestión Organizacional en una Institución Educativa*.

Álvarez, L. (2010). *Guía Instructivo para elaboración de tesis Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo*. Ecuador. Universidad Técnica Particular de Loja.

Álvarez, M. & Santos. (1996). *Dirección de centros docentes, gestión por proyectos*. Madrid: Escuela Española.

Ander, E. (1976). *Introducción a las Técnicas de Investigación Social*. México: Trillas.

Arce, A. (2000). *Supervisión Educativa*. Lima: Abedul.

Arnoletto, E. (2008). *Técnicas politológicas para la gestión de proyectos sociales*. Recuperado el 10 de marzo de 2012 de [sdehttp://es.scribd.com/doc/36440963/ARNOLETTO-Eduardo-Jorge-Tecnicas-Politologicas-Para-La-Gestion-de-Proyectos-Sociales](http://es.scribd.com/doc/36440963/ARNOLETTO-Eduardo-Jorge-Tecnicas-Politologicas-Para-La-Gestion-de-Proyectos-Sociales).

Artículo Memorias del Seminario. (2007). Liderazgo y Gestión Educativa.

Artículo El papel del Rector. (2002). Revista Argentina de Psicología. Bogotá.

Ayala, S. (2005). *Gerencia educativa*. Recuperado el 8 de marzo de 2012 de [sdewww.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm).

Batista, T., Calzada, J. & Rodríguez, C. (s.f). *Educación en valores*. Recuperado el 10 de marzo de 2012 desde <http://www.psicopedagogia.com/educacion-en-valores>.

Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad. Diseño para las organizaciones latinoamericanas*. Bogotá: McGraw-Hill.

Burcke en Wertsch, J. (1999). *La mente en acción*. Buenos Aires.

Chavedano, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill.

Cruz, B. (2009). *Las comunidades de aprendizaje: Una oportunidad para transformar la escuela secundaria técnica 6*. Recuperado el 8 de marzo de 2012 desde http://www.colposgrado.edu.mx/memorias/cruz_vazquez.pdf.

Estrada, R., Monroy, G. & Cortés. 2000. *Administración y liderazgo*. Recuperado el 22 de enero de 2013 desde http://www.centrogeo.org.mx/curriculum/germanmonroy/pdf/administracion_y_liderazgo.pdf.

Flores, R. (2005). *Pedagogía del conocimiento*. Editorial McGraw-Hill.

García, F. (1997). *Factores que influyen en el aprendizaje*.

Gómez, A. & Acosta, H. (2008). *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. Biblioteca Virtual en Salud. Cuba.

Herrera, E. (2000). *Administración Educativa*. Ecuador.

Hernández, C. (2008). *Análisis de las características que conforman la Figura del Líder Empresarial, para el mejoramiento de los Procesos Gerenciales, de mando y administrativos*. Recuperado el 30 de octubre de 2011, desde <http://es.scribd.com/doc/53395356/6/EL-CONCEPTO-DEL-LIDERAZGO-EN-LAS-FUNCIONES-DE>.

Hidalgo, M. (2003). *Valores en la educación*. Lima: INADEP. pp 3-86.

Imbernon, F. (s.f). *La Formación permanente del Docente*.

Jiménez, J. (2008). *El Valor de los Valores*. Recuperado el 25 de octubre de 2011, desde <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>.

Ley Orgánica de Educación

López, J. & Álvarez, M. (2004). *La Evaluación del profesorado y de los equipos docentes*. Editorial Proyectos.

López, A. (2001). *Educación en valores, educación en virtudes*. México: CECOSA.

Martínez, F. & Prendes, M. (2006). *Nuevas tecnologías y enseñanza*, España: PE-ARSON EDUCARION S.A.

Morales, G. (2010). *Cómo educar hoy en ética, valores y moral*.

Moreno, C. & Quintina, M. (2007), *Organización y Dirección de centros educativos innovadores*.

Olmeda, M. (2007). *Ética profesional en el ejercicio del derecho*. Ed Porrúa. México: pp 398.

Pérez, G. (2000). *Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural. Aplicaciones prácticas*. España: Narcea.

Rodríguez. R. & Morales, G. (1998). *El Trabajo en Grupo*. Oxford:OxfordUniversityPress.

Rojas, M. (2009). *Artículo La gestión educativa*.

Universidad Autónoma de Guadalajara. (2012). *Desarrolla habilidades de Comunicación y Liderazgo*. Recuperado el 25 de octubre de 2011, desde http://genesis.uag.mx/edmedia/material/CMN/Bloque_II.pdf.

Viteri, T. (2008). *Gerencia Educativa*. Recuperado el 8 de marzo de 2012 desde www.slideshare.net/telmoviteri/la-gerencia-educativa-presentation.

9. APÉNDICES

9.1 ENCUESTAS

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. Fisco misional ()

c. Particular laico ()

d. Particular religioso ()

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

a. El Director organiza tareas en una reunión general cada trimestre. ()

b. Coordinadores de área ()

- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuáles)

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

- a. El número de miembros de la institución ()
- b. los resultados obtenidos en la institución ()
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ()
- d. Otros (especifique)
.....

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

SI (_____) NO (_____)

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

- a. Director ()
- b. Consejo Directivo ()

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

SI (_____) NO (_____)

7.- Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	SE PROMUEVE	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de 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.- El director propone actividades innovadoras para que la comunidad educativa las desarrollen.				
7.- Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
8.- Las autoridades educativas mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa -financiera.				
9.- Las decisiones tomadas por la gerencia educativa promueve el buen vivir entre la comunidad educativa.				
10.- La ética y los valores predominan en las decisiones de las autoridades educativas.				

9.2. ENTREVISTAS

Entrevista a Directivos

Distinguida Autoridad:

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?