

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

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

*TÉMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE LA "ESCUELA FISCAL  
MIXTA AVELINA LASSO DE PLAZA" DE LA  
CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL AÑO LECTIVO  
2010-2011"*

Tesis de grado previa a la obtención del Título de  
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional

ESTUDIANTE:

ALFONSO GERMÁNICO GARCÉS MORALES

DIRECTOR:

Magíster Fabián Jaramillo Serrano

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2011**

## **CERTIFICACIÓN**

Quito, 13 de Marzo 2011.

**Magíster**

**Fabián Jaramillo.**

**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

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

**Mgs. Fabián Jaramillo**

**DIRECTOR DE TESIS**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Alfonso Germánico Garcés Morales, 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”.

f .....

Alfonso Garcés M.

CI. 100109378-8

Quito, 13 de Marzo 2011.

## AUTORÍA

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

f .....

**Alfonso Garcés M.**

CI. 100109378-8

Quito, 13 de Marzo 2011.

## **DEDICATORIA**

A mi esposa y a mis hijos por su ayuda y comprensión incondicional.

A los maestros de mi patria, sembradores de ideales.

A la memoria de mi padre, ejemplo de trabajo y perseverancia.

A mi madre, quien con su amor y sus oraciones me anima a seguir adelante.

**Alfonso**

## **AGRADECIMIENTO**

La gratitud es el sentimiento noble del alma generosa, engrandece el espíritu de quienes lo comparten.

Mi agradecimiento a mi familia que de varias maneras me han ayudado a concluir este trabajo.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por abrir este espacio de formación académica de trascendencia para nosotros los maestros del país.

A los maestros mediadores, mensajeros del conocimiento, por posibilitarnos llegar a la consecución de nuestra meta.

**Alfonso**

## INDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
ACTA DE SESIÓN.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	3
3. METODOLOGÍA.....	7
4. MARCO TEÓRICO.....	11
4.1. La gestión y tipos de gestión.....	11
4.1.3. Modelo de gestión, gestión educativa y escolar.....	13
4.2. Liderazgo educacional.....	17
4.2.2. Principales tipos de líderes.....	18
4.2.3. El liderazgo educativo.....	20
4.2.4. Diferencias entre directivo y líder.....	22
4.2.5. Diferencias entre dirigente y líder.....	24
4.2.7. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo.....	27
4.3. Los valores y la educación.....	29
4.3.2. Importancia de los valores pedagógicos impartidos en las.....	32
escuelas.....	32
5. DIAGNÓSTICO.....	35
5.1.1. El manual de organización.....	35
5.1.2. El código de ética y el Plan estratégico.....	36
5.1.4. El plan operativo anual, El proyecto educativo institucional.....	38
5.1.6. Reglamento interno, Estructura organizativa del centro.....	39

5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	40
5.3. Clima escolar y convivencia con valores .....	41
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	41
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.....	42
5.3.3. Dimensión administrativa financiera y valores.....	42
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.....	43
5.4. Análisis FODA.....	43
5.4.4. Matriz de priorización de problemas.....	47
5.4.5. Matriz de problemáticas.....	49
5.5.1. Resultados de las encuestas aplicadas a directivos.....	51
5.5.2. Resultados de las encuestas aplicadas a los profesores.....	58
5.5.3. Resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes.....	60
5.5.4. Resultados de las encuestas aplicadas a los padres de familia...	62
5.5.5. Resultados de la entrevista aplicada a la directora.....	64
5.6. Discusión.....	66
6. Conclusiones y recomendaciones generales.....	71
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	74
7.3. Objetivos de la propuesta, localización y cobertura espacial.....	75
7.4. Población objetivo y sostenibilidad de la propuesta.....	76
7.7. Desarrollo de la propuesta.....	77
7.7.2. La gestión en la institución educativa.....	78
7.7.5. Estructura orgánica de la institución.....	81
7.7.6. Procesos de gestión.....	83
7.7.7. El clima institucional.....	89
7.7.8. Relaciones con la comunidad.....	93
7.7.9. Plan para la socialización de la propuesta.....	94
7.8. Presupuesto y cronograma.....	96
8. Bibliografía.....	97
9. Anexos.....	99



# 1. RESUMEN

Los procesos de desarrollo administrativo, curricular, pedagógico y científico actuales, requieren en el hombre una mente y un corazón abiertos; exigen disposición y voluntad para la construcción de nuevas formas conceptuales y de percepción de la realidad, es decir, conducen a un pensamiento divergente y concensual.

La investigación es la única solución responsable frente a hechos cambiantes y delicados como la educación del ser humano, ella nos lleva a rastrear los caminos seguidos, examinar atentamente lo hecho, corregir los errores, plantear nuevos fines, nuevas metas, nuevos objetivos y mantener el espíritu y la curiosidad sedientos de conocimiento.

La presente investigación tuvo como propósito realizar un diagnóstico de la GESTIÓN Y EL LIDERAZGO EN VALORES APLICADO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA “ESCUELA FISCAL MIXTA AVELINA LASSO DE PLAZA” DE LA CIUDAD DE QUITO, AÑO LECTIVO 2010-2011.

Las técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de los datos fueron: La entrevista y la encuesta con sus respectivos cuestionarios, que sirvieron para recoger las opiniones de directivos, profesores, alumnos y padres de familia de la escuela.

La observación de campo que sirvió para la recolección de la información de los instrumentos administrativos curriculares que posee la escuela.

El análisis, la interpretación y la propuesta corresponden al autor del presente trabajo, cuyo interés no es más que contribuir con algunas ideas para que en el futuro cercano, se inicien procesos de cambio e innovación en el ámbito de la gestión y el liderazgo en valores.

La Escuela “Fiscal Mixta Avelina Lasso de Plaza” de la ciudad de Quito, goza de una buena aceptación en el sector y la comunidad debido a las fortalezas y oportunidades que tiene, sin embargo dentro del modelo de gestión y liderazgo en valores que se aplica actualmente en la institución, existen algunos puntos débiles

que están afectando directamente en el desarrollo de las actividades escolares del centro y que deben ser solucionadas con la brevedad posible, antes de que se conviertan en problemas graves. Por lo tanto es urgente una mayor gestión y liderazgo de la institución en los siguientes aspectos:

Desarrollo de programas y proyectos educativos, sociales, culturales y deportivos con los padres de familia y la comunidad.

Desarrollo de programas de capacitación e innovación en pedagogía, gestión y liderazgo para los maestros y directivos de la institución.

Planificación e implementación de micro proyectos que mejoren los procesos de aprendizaje, estimulen la motivación, la autoestima, la participación y el deseo de superación de los alumnos del centro educativo.

Planificación, elaboración e implementación de los instrumentos administrativos y curriculares que le hacen falta a la institución (PEI, orgánico funcional, reglamento interno, código de convivencia etc.)

La propuesta que se pone a consideración, consiste en un nuevo modelo de propuesta de gestión, basado en un enfoque moderno y pluralista que busque mejorar en parte los problemas de gestión y liderazgo que existen en la administración del mencionado centro educativo.

## 2. INTRODUCCIÓN

La Administración Educativa es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. El administrador educativo es responsable de los procesos gerenciales (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión. El administrador debe ser además líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si lo considera necesario. La educación es un proceso que se manifiesta en aprendizaje y enseñanza, y busca como fin el desarrollo de competencias para la vida personal y el desarrollo social. La educación se realiza en las aulas, pero la responsabilidad por la calidad del servicio recae en gran medida en el administrador de la educación.

Esta investigación se ubica específicamente en el ámbito de la Administración Educativa de la escuela “Fiscal Mixta Avelina Lasso de Plaza” de la ciudad de Quito, en el sector de la Villa Flora, el mencionado centro brinda servicios de Educación Básica, es un centro educativo público que sirve a una población socio- económica media baja, tiene 65 años de vida institucional al servicio de la niñez de la ciudad, periodo en el cual han pasado cuatro directores.

El modelo de organización que ha estado vigente en la mayoría de instituciones públicas y privadas de nuestro país es el modelo clásico, este modelo funcionó en el pasado, pero ahora con los avances de la tecnología, de las ciencias y la evolución de la humanidad ha quedado inadecuado. Entre algunas de las falencias que tiene este modelo podemos citar por ejemplo, no permitir la alternabilidad de las autoridades, aplicación vertical de la autoridad, falta de espacios democráticos y participativos en la toma de decisiones, abuso de poder, etc. Como una muestra de lo estamos explicando tenemos que las autoridades de los colegios, escuelas y jardines públicos del país han permanecido en sus cargos por periodos que han ido desde 10 hasta 30 años.

El gobierno nacional de turno, cumpliendo con su oferta de campaña viene impulsando un proyecto integral de reforma del estado, basado en un “nuevo modelo de gestión y liderazgo en valores”, cuyo propósito es mejorar la calidad del servicio en todas las instituciones públicas del país.

Por medio del decreto presidencial 708 del 14 de noviembre del 2007, que entre otras cosas plantea la alternabilidad de las autoridades educativas, el proceso ya se ha iniciado. Es por este motivo que la administración de la escuela “Fiscal Mixta Avelina Lasso de Plaza” de la ciudad de Quito, en los últimos tres años se la ha llevado a cabo a través de subrogaciones.

Según investigaciones realizadas a las autoridades, al personal docente, padres de familia, estudiantes y comunidad en general, manifiestan que no se ha realizado ningún estudio anterior sobre este tema en la institución, solo existen trabajos similares aplicados en otras instituciones por estudiantes de profesionalización en Ciencias de la Educación o de post grado de las diferentes universidades del país.

Esta investigación es importante porque a través de ella se evidencia la situación real que se practica en la institución, en lo referente a la gestión y liderazgo en valores.

La razón que motiva a realizar la presente investigación es, en primer lugar, cumplir con un requisito de estudio de la universidad y en segundo lugar, contribuir en alguna medida a cambiar o mejorar las condiciones que se viven en la “Escuela Fiscal Mixta Avelina Lasso de Plaza” de la ciudad de Quito.

Siempre un trabajo de investigación es beneficioso, en función de que aporta con información importante para diferentes personas interesadas en esa información. La primera beneficiaria de la presente investigación es la institución investigada, ya que al conocer la realidad sobre su gestión puede tomar las decisiones que crea conveniente y de ese modo alcanzar un servicio educativo de excelencia. Además este trabajo de investigación puede servir como material de consulta para estudiantes, profesionales de la educación y sociedad en general.

Hay que resaltar la colaboración y la ayuda que se ha brindado de parte de las autoridades, personal docente, padres de familia y estudiantes de la institución para el desarrollo de todo el proceso investigativo, desde la aceptación, acceso a los documentos curriculares, consultas directas, hasta la aplicación de los instrumentos de investigación.

Metodológicamente el trabajo es realista, políticamente es prudente y económicamente ha sido solventado con recursos propios.

En cuanto al logro de los objetivos se puede decir que se han cumplido en un 95%, considerándose la investigación exitosa tanto para la parte investigadora como para la parte investigada.

Los objetivos planteados fueron:

- Determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en la Gestión y Liderazgo en Valores aplicado en la Administración de la “Escuela Fiscal Mixta Avelina Lasso de Plaza” de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2010 - 2011.
- Caracterizar lo que es la Gestión y el Liderazgo en Valores en la Administración de los centros educativos a través del desarrollo del Marco Teórico.
- Diseñar y aplicar los instrumentos técnicos que permitan recabar la información, analizar los resultados obtenidos y confrontarlo con la teoría, para luego elaborar las conclusiones y recomendaciones del caso.
- Proponer la aplicación de un nuevo modelo de gestión, basado en un enfoque moderno y pluralista que busque mejorar en parte los problemas de gestión y liderazgo que existen en la administración del mencionado centro educativo.

La escuela “Avelina Laso de Plaza” de la ciudad de Quito cuenta con algunas fortalezas y oportunidades que le permiten funcionar sin mayores problemas y le hacen acreedora de una buena confianza en el sector donde opera. Sin embargo tiene algunas debilidades que deben ser superadas.

La carencia de instrumentos administrativos importantes como el orgánico funcional, código de convivencia, reglamento interno y de los instrumentos curriculares como el proyecto educativo institucional (PEI), demuestra una baja gestión y liderazgo de las autoridades y en consecuencia una disminución de la calidad del servicio educativo.

Existe poca gestión y liderazgo de los directivos en la coordinación de proyectos de capacitación y de actualización para los maestros en temas como: nuevos modelos

pedagógicos, nuevos métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje que les permita un mejor desarrollo de sus competencias.

Se evidencia también un bajo liderazgo de los maestros, en materia de planificación e implementación de micro proyectos de aula que mejoren los procesos de aprendizaje, que eleven la autoestima, que estimulen la participación y el deseo de superación de los alumnos del centro educativo.

Los procesos de comunicación entre los niveles autoridad-alumnos y profesores-alumnos no están funcionando eficientemente, esa es la percepción de un alto porcentaje de los niños de la escuela.

Además existe todavía la práctica de un liderazgo centrado en el maestro y no en el alumno como sugiere la pedagogía moderna.

Una baja gestión y liderazgo de las autoridades y maestros de la institución en trabajos con la comunidad es la triste realidad de casi todos los establecimientos escolares públicos, las autoridades y maestros se quejan por la falta de colaboración de los padres de familia en las actividades programadas por la escuela; pero en contraparte el centro educativo tiene una política limitante en cuanto a su actuación.

Con el panorama presentado invito cordialmente a los maestros, estudiantes, profesionales y público en general a continuar disfrutando de la lectura de esta obra que les llevará a profundizar más en la realidad de nuestra educación.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Participantes**

La “Escuela Fiscal Mixta Avelina Lasso de Plaza” ubicada en la parroquia la Villa Flora de la ciudad de Quito, tiene una población de 490 estudiantes, con un total de 14 paralelos de primero a séptimo años de Educación Básica.

La población que participó en la presente investigación estuvo conformada por: Directivos, profesores, alumnos y padres de familia de la institución.

##### **3.1.1. Delimitación de la muestra.**

El procedimiento estadístico que se utilizó para seleccionar la muestra fue, el muestreo no probabilístico intencionado porque la población de autoridades y profesores es pequeña, en cambio la población de los estudiantes y padres de familia si es grande, pero en función de tiempo se utilizó la misma técnica.

#### **Muestra**

Directora del centro educativo

3 miembros del consejo técnico

20 profesores

20 estudiantes de séptimos años de educación básica y

15 padres de familia.

Los directivos participantes se encuentran dentro de los siguientes rangos de edad:

Un 50% entre 30 a 40 años y el otro 50% entre 50 a 60 años. El 100% de ellos es de género femenino. Un 50% posee título Universitario en Ciencias de la Educación, un 25% posee título Universitario en Administración Educativa y el 25% título Superior en Educación Primaria. Ver (anexo 8, tablas 1, 2 y 3).

Los profesores participantes se encuentran dentro de los siguientes rangos de edad:

El 70% entre 20 a 50 años y el 30% entre 50 a 70 años. El 75% es de género femenino y un 25% de género masculino. Un 40% posee título Universitario en Ciencias de la Educación, un 15% título Universitario en Administración Educativa,

un 35% en Educación Superior Primaria, un 5% de Bachiller en Ciencias de la Educación y un 5% de Bachiller en otra especialidad. El 70% de ellos dictan las materias básicas: Matemáticas, Lenguaje y Comunicación, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales y el 30% dictan materias especiales: Inglés, Educación Musical, Actividades prácticas, Computación, Educación Física, Laboratorio de Ciencias Naturales. Ver (anexo 9, tablas 4, 5, 6 y 7).

Los niños y niñas participantes se encuentran entre los siguientes rangos de edad: El 70% entre 11 a 12 años y el 30% entre 12 a 13 años. El 50% es de género femenino y el 50% es de género masculino. El 100% se encuentran cursando el séptimo año de Educación Básica. Ver (anexo 10, tablas 8,9 y 10).

Los padres de familia participantes se encuentran entre los siguientes rangos de edad:

Un 53% entre 30 a 40 años y el 47% entre 40 a 50 años. El 67% es de género femenino y el 33% es de género masculino. Ver (anexo 11, tablas 11y 12).

### **3.2. Materiales, e instrumentos de investigación.**

#### **3.2.1. Materiales**

Los materiales que se utilizaron en la presente investigación son:

Hojas para los cuestionarios de las encuestas y entrevistas

Equipo de computación.

#### **3.2.2. Instrumentos**

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información fueron, un cuestionario para las encuestas a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia; y una guía de preguntas para la entrevista a directivos. Ver (anexos 1, 2, 3, 4 y 5).

Los cuestionarios consistieron en un conjunto de preguntas cerradas y la guía para la entrevista fue de tipo estructurado con un conjunto de preguntas abiertas.

Las preguntas abiertas no delimitan las alternativas de respuesta. Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuestas que son delimitadas en la respuesta tales como Si – No, u otras opciones.



El objetivo principal de la aplicación de los instrumentos fue el de recabar información acerca de la gestión, liderazgo y valores en la administración del centro educativo en mención, con el fin de conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; establecer las causas y sus efectos y sugerir alternativas de mejoramiento.

### **3.2.3. Técnicas**

Para la recolección de la información empírica se seleccionaron y utilizaron las siguientes técnicas:

La **entrevista** la cual se utilizó en forma individual a las personas escogidas en la muestra, información de campo que permitió medir las variables por medio de preguntas abiertas.

La **encuesta**, que se utilizó para la obtención de los datos de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del centro seleccionado, información de campo que permitió medir las variables por medio de preguntas cerradas.

La **observación directa**, se la utilizó para analizar los datos de los documentos de la escuela y así lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación.

## **3.3. Métodos y procedimientos**

### **3.3.1. Tipo de investigación**

La investigación llevada a cabo tiene un enfoque mixto, su paradigma es de tipo cuantitativo-cualitativo el mismo que ha permitido explicar la realidad de la gestión, el liderazgo, y la promoción de los valores en la administración de la “Escuela Fiscal Mixta Avelina Lasso de Plaza” de la ciudad de Quito durante el año lectivo 2010-2011.

Se utilizó el método cuantitativo para presentar los porcentajes de los datos obtenidos y se utilizó el método cualitativo para describir las características y las cualidades de los hechos y de las personas investigadas.

### 3.3.2. Métodos de la investigación

El **método descriptivo**, cuya implementación permitió demostrar la orientación metodológica del objeto de investigación. Nos ha permitido evaluar las características de la situación que se vive en la Administración de la “Escuela Fiscal Mixta Avelina Lasso de Plaza” de la ciudad de Quito durante el año lectivo 2010-2011 y de este modo descubrir las variables que están relacionadas entre sí.

El **método analítico**, con el cual se logró la descomposición del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de la validez de los conocimientos.

El **método sintético**, que permitió ir del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que incrementaron el conocimiento de la realidad y facilitaron la comprensión del objeto de estudio.

El **método inductivo**, que permitió configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con los supuestos de trabajo que sirvieron de base para la investigación, siempre buscando el fortalecimiento de los conocimientos existentes a la luz de los aportes de las ciencias, de la pedagogía, de la tecnología y en nuestro caso particular de la Administración Educativa.

El **método deductivo**, para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio. Ambos métodos ayudaron a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.

El **método hermenéutico**, se utilizó para realizar la interpretación bibliográfica, desde los lineamientos del aporte teórico conceptual que permitió el análisis de la información empírica a la luz del aporte teórico de los autores consultados.

El **método estadístico**, como herramienta que permitió organizar en tablas estadísticas la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas y listados de control de la observación) aplicados en la “Escuela Fiscal Mixta Avelina Lasso de Plaza” de la ciudad de Quito durante el año lectivo 2010 -2011.

Este procedimiento facilitó la objetivización y comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los objetivos planteados en la planificación de la investigación.

## **4. MARCO TEORICO**

El proyecto de Gestión Liderazgo y Valores aplicado en la Administración de la “Escuela Fiscal Mixta Avelina Lasso de Plaza” de la ciudad de Quito tiene su sustento en teorías de gestión, liderazgo, administración y valores.

La información teórica ha sido extraída de libros y trabajos anteriores, consulta a expertos conocedores del tema. Todo esto ha permitido realizar un análisis que quedará reflejado en el material que se crea conveniente para el proyecto propuesto y de ser posible realizar una retroalimentación para probar que dicho material es valedero y que constituye un aporte para los directivos de las instituciones educativas para una mejor administración de las mismas.

### **4.1. LA GESTIÓN**

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, presenta a la gestión como la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Según la Enciclopedia Universal Ilustrada, Europeo – Americana, a la Gestión la define como guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

#### **4.1. 2. TIPOS DE GESTIÓN:**

De los diversos tipos de gestión que existen presentamos los siguientes:

**Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

**Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

**Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

**Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

**Gestión Ambiental:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antropicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

**Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios.

**Gestión Administrativa:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa.

**Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de las organizaciones.

**Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

**Gestión Pública:** Una modalidad de la gestión empresarial en el ámbito gubernamental que busca el bienestar social.

Tomado de un trabajo realizado en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, extensión Puerto Cabello Mención Recursos Materiales y Financieros

**4.1.3 MODELO DE GESTIÓN** es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras que la gestión privada se basa en la obtención de ganancias económicas, el modelo de gestión pública pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

#### **4.1.4. GESTIÓN EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR**

##### **¿Que es la gestión educativa?**

Ibarrola (1995), el propósito de sustituir el termino de administración educativa por el de gestión educativa, no es otro que el de “proteger el carácter inminentemente formativo y pedagógico de los procesos que intervienen en la educación, para diferenciarlos de los procesos propios de una línea de producción”

La gestión de la educación se refiere a la naturaleza de las formas administrativas suficientes, certeras adecuadas y sobre todo válidas que permiten lograr los resultados buscados, es decir consiste en la manera como se administran, en el sentido más notable y más completo de este término los muy distintos insumos que intervienen en los procesos complejos educativos.

Como es fácil comprender, si se quiere alcanzar una transformación en la gestión educativa tradicional, se requiere de personas que conozcan de educación pero además quienes se encarguen de ejercerla deben haber recibido una sólida formación académica.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar.

Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La **gestión escolar** en cambio corresponde a un nivel de gestión que abarca a una institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia e involucran objetivos y acciones o directrices consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre dicha institución en particular.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo -tal como señala Inés Aguerro (sf) todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de

gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

La **gestión institucional**, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas.

**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 y nacionales.

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director, pero no el que realiza todas las tareas.

El director debe planificar, controlar, definir objetivos, tomar decisiones para solucionar problemas, mantener la comunicación, organizar la capacitación del personal, ejercer la influencia del poder.

Según Manguisch (sf) cuatro son las dimensiones en que se deben trabajar:

1) La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento).

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea

- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno).

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

3) La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales).

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza

4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales).

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer"...



## 4.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

### 4.2.1. Conceptos de liderazgo

Chiavenato (1993), Destaca lo siguiente:

"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".

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".

### **Roles de un Líder**

El líder tiene un rol fundamental en lo personal, familiar y en lo social.

**En lo personal**, tiene que reconocer y practicar la ética de respeto mutuo, solidaridad, confianza, honestidad, humildad, fidelidad, honradez y amistad. Tiene que reconocer los valores positivos y actitudes de las personas, motivando a sus seguidores para que alcancen su plena realización; tiene que dirigir por medio de la palabra, inspirar por medio de la confianza y la simpatía (carismático), poner a los demás de parte de uno y además poder cambiar suficientemente el clima a fin de que todos puedan hacer las cosas que deben hacer.

**En lo familiar**, tiene que sembrar y desarrollar los sentimientos que conllevan a la unificación y armonía de las personas, respetando y revalorando las actitudes y valores de la familia, como el elemento fundamental de progreso social, también tiene que enseñar a sus hijos los aspectos, de la vida real, para que sean buenos padres y buenos ciudadanos.

**En el aspecto social**, tiene que reconocer y practicar la ética de trabajo en equipo y la ética de progreso social, creando una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo y la amistad, encaminando hacia la felicidad compartida.

En resumen, los roles del líder se orientan a lograr un desarrollo humano sostenido; esto es un progreso económico con un desarrollo equitativo, apoyándose en la

creatividad humana en la propiedad intelectual, en el poder de la mente y en el trabajo en equipo, y no en el trabajo personal.

Ayala Sabino, República Bolivariana de Venezuela Ministerio de Educación Cultura y Deporte.

#### **4.2.2. PRINCIPALES TIPOS DE LÍDERES**

##### **Líder Autocrático**

De origen griego, la palabra autocracia significa gobernarse a sí mismo, es decir, el poder ilimitado en las manos de una sola persona.

Las autocracias son, entonces, formas de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona o un grupo de personas.

La autocracia donde la autoridad manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás.

Por ello los líderes autocráticos:

- Determinan todas las normas del grupo.
- Dicta las técnicas y pasos de la actividad, uno a la vez, para finalmente incorporar un plan incierto dentro de la organización general del grupo.
- Asigna las tareas a realizar a los compañeros de trabajo.
- Es personal en sus elogios y críticas, se mantiene apartado de participar, excepto al demostrar las técnicas.

##### **Líder Democrático**

El vocablo democracia deriva del griego demos = pueblo, kratos = gobierno o autoridad, entonces significa gobierno o autoridad del pueblo.

De allí que se defina a la democracia como "la doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno y también al mejoramiento de la condición del pueblo".

Sin embargo, en la actualidad, el concepto de democracia no se limita al de una forma determinada de gobierno, sino también a un conjunto de reglas de conducta para la convivencia social y política.

Por ello los líderes democráticos:

- Alientan y ayudan a tomar decisiones de grupo en todas las actividades.
- Indican los pasos generales encaminados a una meta y alientan la realización general de los planes.
- Dejan la dirección del trabajo y la elección del trabajador al arbitrio del grupo.
- Es objetivo en sus elogios y críticas y participan en las actividades del grupo, sin hacer demasiado.

### **Líder Paternalista**

Algunos jefes, en lugar de imponer órdenes "venden" sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando "lo peligroso de no cumplir con el deber". "Hacemos que trabajen más y mejor, insinuando, prometiendo, dejando ver posibles premios", medidas con las cuales en un principio los trabajadores se motivan e ilusionan, pero que posteriormente les hacen caer más en el desánimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas.

El mando autoritario, absolutista y paternalistas tienen criterios comunes: los trabajadores son inferiores, deben obedecer, se les paga para cumplir, los conflictos deben reprimirse, el orden debe imperar por presión o persecución. Esto encierra una posición existencial negativa respecto a los trabajadores: "Yo estoy bien, los otros están mal", que se traduce en pensar "yo mando, tengo la verdad y los trabajadores deben obedecerme por las buenas o por las malas".

### **Líder Autoritario**

El mando autoritario parte de la idea que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos, y lo curioso es que cuando no sabe algo, se ve forzado a dar la imagen de enterado, presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que los colaboradores no tengan oportunidad de poner en tela de juicio sus conocimientos.

La relación con los colaboradores es buena sólo cuando éstos a su vez se consideran inferiores, que el jefe (por el solo hecho de serlo), sabe más que ellos y es un ser superior.

Estas imágenes de jefe y subordinado no sólo son anticuadas, sino que son propias lamentablemente de la falta de cultura y preparación de las personas.

### **Líder Participativo**

La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: "yo estoy bien- tú estás bien". Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar a grandes logros, encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común.

Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo. El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen.

Los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa, mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio.

### **4.2.3. EL LIDERAZGO EDUCATIVO**

El Liderazgo Educativo, debe ser un liderazgo transformador.

El líder pedagógico, en sentido estricto, no puede "enseñar" a otros sobre todo a formarse culturalmente como se le podría enseñar a alguien a llenar un formulario.

Con un simple discurso o sermón, rara vez se convence a alguien para que cambie sus paradigmas. La destreza de este tipo de líder pedagógico, reside en la capacidad de convencer a las y los educandos a que realicen la experiencia por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y

responsabilidad, de guía y modelo para elevarse por encima de niveles rastreros hasta grandes alturas mentales y espirituales.

Un verdadero líder educativo es el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando al esfuerzo. El maestro transformante percibe cuándo el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a su discípulo a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez. El auténtico maestro es también un aprendiz, y es transformado por la relación de liderazgo que ejerce.

El líder educativo democrático es un maestro abierto, que establece con sus alumnos una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados. Este tipo de maestro respeta siempre la autonomía del aprendiz, empleando más tiempo en tratar de ayudarlo a formular y resolver sus preguntas más urgentes, que en exigirle respuestas "correctas".

Por consiguiente, el auténtico maestro líder es un timonel, un catalizador, un facilitador un agente del aprendizaje, pero no su causa primera. El énfasis de la enseñanza está puesto en suscitar la pregunta, la paradoja y la ambigüedad, y no en dar respuestas petrificadas. En la mayoría de las ocasiones la educación primaria y secundaria no incentivan la curiosidad y la habilidad para formular preguntas, más bien premia la disposición a producir "respuestas correctas", en lugar de considerar diversas aristas y posibilidades para enfrentar un mismo problema. Para obtener éxito en la solución de problemas es necesario replantear las preguntas desde diversos ángulos.

El auténtico líder docente debe estar muy dispuesto a reconocer sus equivocaciones y a permitir que sus alumnos tengan otra realidad distinta a la suya. Animar al aprendiz para que escuche su propia voz interior, es fomentar el que adquiera sus propios puntos de vista. La sumisión a la autoridad externa es siempre provisional y transitoria.

La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores sobre la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos, que se observen cuando

están en clases, ya sea que se utilice la auto-observación, la grabación fílmica o la evaluación de los estudiantes, se pueden detectar actitudes positivas y negativas.

Hay que recordar que la pobre calidad de la enseñanza actual no se debe tanto a la ineptitud de los docentes, sino sobre todo a sus conflictos inconscientes, motivaciones y necesidades no satisfechas.

La violencia, el sarcasmo, el autoritarismo, la permisividad, las bajas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos, contribuyen al fracaso de la educación. Factores externos como los presupuestos, la infraestructura educativa y las técnicas didácticas tienen una importancia secundaria.

En Conclusión, podemos afirmar que se requiere, por tanto, de un liderazgo que haga despertar una multitud de fantasías, de sueños, de santuarios para la imaginación, por encima del frío y práctico "realismo" tener los pies sobre la tierra.

Un sistema educativo basado en "dar las respuestas correctas" es psicológicamente insano. Ello promueve el conformismo de conducta o de criterio, y ahoga las innovaciones. Debemos darnos cuenta de que necesitamos educar para la libertad por encima de todas las limitaciones. La capacidad para hacer cambiar de perspectiva constituye la estrategia fundamental del liderazgo educativo.

#### **4.2.4. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER**

Zaleznik escribió, que la diferencia entre los directivos y los líderes, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis.

**Un directivo** es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, la formación es a la vida del directivo lo que el albergue al peregrino. Debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia nuestra carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que servimos.

En pocas palabras, los directivos están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional.

**Los directivos** abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas.

**En cambio, los líderes** soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido, afirmaba Zalesnik, los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

### **Actitudes con respecto a las metas**

**Los directivos** tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas

Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

**Los líderes** adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

### **Concepciones del trabajo**

**Los directivos** tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

**Los líderes** trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos

problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

**Los líderes** trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con, este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad.

#### **Las relaciones con los demás**

**Los directivos** prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos. Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

**Los directivos** se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que **los líderes**, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a “cómo se hacen las cosas”, en cambio la atención del líder se centra en “qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones”.

#### **4.2.5. DIFERENCIAS ENTRE DIRIGENTE Y LÍDER**

**El dirigente** puede medrar, puede aprovechar, puede utilizar, porque tiene poder.

**El dirigente** acostumbra a imponer, su criterio, su concepción. Fácilmente el dirigente se rodea de aduladores, de servidores que están pendientes de él más que



de la función que deberían de desempeñar, y así vemos cómo muchos dirigentes se acostumbran en ese ambiente a no escuchar a los demás, sino simplemente a su camarilla, se sienten fundadores y fundan asociaciones, las mismas que no tienen éxito pues no cumplen las finalidades para las que se fundan porque son meras excusas para ser servidos.

**El dirigente** puede anular iniciativas, cualidades que pueden hacerles sombra, pues aquel que me puede anular, opacar, es mejor anularlo de antemano antes que confrontar las ideas, las reflexiones y las obras.

**El dirigente** puede destruir al que le incomoda, por eso margina, arrincona, deja de lado, no le da oportunidades a aquel que podría ser competidor.

**El dirigente** fácilmente se deja llevar por la mezquindad, por ese ego tan profundamente incrustado en cada persona humana, tanto, que a él le gusta sobresalir, ser la primera figura, ser el que aparenta, el que acapara la imagen de los medios, o aprovecha los medios para transmitir una imagen quizás falseada.

**El dirigente** llega a extremos de castrar iniciativas, porque no se acomodan a sus fines, porque nadie tiene que mostrarle nada, el dirigente es oportunista, no le interesa tanto obtener los frutos en pro de sus seguidores a los cuales tiene que representar, sino que le interesa más bien obtener los frutos personales. Abusa con relativa facilidad, porque cree que el cargo que desempeña le da facultades para eso, y ahí se desprestigia, pierde autoridad moral, y por ello no puede exigir correspondencia en la respuesta, y el mismo se desacredita, se desprestigia y se desgasta por sí mismo y termina lamentablemente corrompiéndose hasta el extremo de que lo mismo le da comprar que vender conciencias.

**El dirigente** se escuda en formalidades externas vacías de espíritu y de contenido que nada tienen que ver con la auténtica función que debería desempeñar. El dirigente viene a ser una fuerza centrífuga que disgrega, dispersa, en lugar de unir y de congregar; el dirigente compra y trasmuta multitudes llevando a otros lugares, para presionar, para figurar, una imagen de sí mismos que no corresponde a la realidad y a los objetivos que se propone.

**En cambio el líder** es una especie de fuerza centrípeta, que une, que entusiasma, que arrebatada, el líder estimula, reparte tareas, facilita los medios, no tiene ningún complejo de que alguien sea más competente que él mismo. No inventa su imagen pública en laboratorio ni con grandes cantidades de dinero, sino que vive lo que transmite y esa es su mejor publicidad, y esa es su mejor imagen pública. Alienta, anima, y ejercita su imagen delante de sus comunidades.

**El líder** razona, argumenta, expone, da motivos, no impone, no reprende sino que suelta y da las razones auténticas por las cuales él procede y pide tal proposición o acción. Estimula, invita y crea las condiciones favorables para transmitir ánimo a sus seguidores, sirve, ayuda, colabora, se identifica con la causa que defiende, se identifica con el débil y con el oprimido. Y, eso sí, el líder se sacrifica, no espera que los demás sean los que aporten a costa de su sacrificio. El líder es el primero que se sacrifica por los demás y no espera recompensa ni reconocimientos públicos ni halagos, él ama de verdad, no se aprovecha de nada ni de nadie, él abre caminos, inventa, descubre horizontes, marca las pautas y renuncia a posiciones cómodas que en un momento dado le podrían resultar más beneficiosas.

**El líder** no se incomoda ante el riesgo ni se acobarda ante los peligros, no teme a que no le entiendan, no tiene temor a que lo persigan, mantiene y defiende posiciones firmes y no posturas circunstanciales, transitorias, pasajeras, y oportunistas.

Y no decae tampoco ante los fracasos, porque él sabe que puede fracasar, él sabe bien que él no es capaz de todo, y sigue impertérrito ante las dificultades e incomprendimientos.

Predica siempre la verdad y es consecuente en la verdad. La verdad de palabra con lógica y la verdad de obra en sus realizaciones.

No se atrofia, no se queda dormido, se renueva, se revitaliza, se siente rejuvenecer constantemente frente a su comunidad; va delante con la fuerza moral que le dicta su propia vida realizada.

Reconoce, ciertamente, la valía y los méritos de los otros y los destaca, no tiene ningún complejo en reconocer que los demás también tienen capacidades, también tienen cualidades, y también le arriman el hombro.

**El líder** es capaz de levantar al débil, de entusiasmarlo para que se sienta útil y fortalecido.

**El líder** comprende el error, pero, eso sí, fustiga la maldad y la doblez, desenmascara la mentira y el engaño, no alardea ni se vanagloria de sí mismo ni de sus obras.

#### **4.2.6. REQUISITOS, CUALIDADES, Y HABILIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO**

##### **Requisitos del líder:**

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y transmite historia.

##### **Cualidades del líder:**

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprende constantemente.

- Promueve el desarrollo de las personas.
- Es creativo y se adapta con facilidad.

### **Conocimientos del líder:**

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

### **Habilidades del líder:**

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como a uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder estas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad mas madura.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más

avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia: "Adivinar es un deber de los que pretenden dirigir, para ir delante de los demás, se necesita ver más que ellos".

### **4.3. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN**

#### **4.3.1. ¿Qué son los Valores?**

Según el Diccionario de la Lengua Española, valor es una cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación, ya sea positiva o negativa.

Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los valores tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores.

La axiología es la rama de la filosofía que se encarga del estudio de la naturaleza y la esencia del valor.

Para el idealismo objetivo, el valor se encuentra fuera de las personas; para el idealismo subjetivo, en cambio, el valor se encuentra en la conciencia (o sea, en la subjetividad de los sujetos que hacen uso del valor). Para la corriente filosófica del materialismo, la naturaleza del valor reside en la capacidad del ser humano para valorar al mundo en forma objetiva.

En otro sentido, los valores son características morales inherentes a la persona, como la humildad, la responsabilidad, la piedad y la solidaridad. En la antigua Grecia, el concepto de valor era tratado como algo general y sin divisiones, pero a partir de la especialización de los estudios, han surgido diferentes tipos de valores y se han relacionado con distintas disciplinas y ciencias.

Los valores también son un conjunto de ejemplos que la sociedad propone en las relaciones sociales. Por eso, se dice que alguien *"tiene valores"* cuando establece relaciones de respeto con el prójimo. Podría decirse que los valores son creencias de mayor rango, compartidas por una cultura y que surgen del consenso social.

La teoría de los valores implica la existencia de una escala, que va de lo positivo a lo negativo. La belleza, lo útil, lo bueno y lo justo son aspectos considerados como valiosos por la sociedad.

La definición de valor, a nuestro entender, es aquella escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar; se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño. Ésta es la que nos ayuda a discernir lo bueno de lo malo y la que, consecuentemente, fijará los valores de cada uno de nosotros; por ejemplo, si desde niños nuestros padres nos dicen que ayudar es bueno pero robar es malo, sabremos en el interior de nuestra conciencia, que si tomamos algo que no es nuestro, estaremos cometiendo un delito.

No existen criterios objetivos para defender la primacía de un valor sobre otro, es por eso que quien censure los valores ajenos corre el riesgo de parecer intolerante o fanático, algo inadmisibles a la hora de construir un sistema democrático.

La definición de valor asegura que el hombre se encuentra juzgando y valorando las cosas de manera continua, esto lo hace para actuar y decidir; cuando hablamos de valores tratamos de alcanzar un significado más amplio como el sentido de la lealtad, la justicia o la tolerancia. Por eso afirmamos que los valores motivan y definen las decisiones de las personas y aquí aparece un tema de discusión permanente; tenemos por un lado los valores y por el otro las valoraciones, ambas difieren.

Éstas últimas pueden ser consecuencia de los valores, es decir, decimos que una película nos gusta porque resalta la idea de justicia, la cual es parte de mis valores. Estos últimos son virtudes, si consideramos la justicia como un valor principal, entonces quiere decir que la justicia en nuestra personalidad es una virtud.

Otra de las afirmaciones de la definición de valor es que poseen una dimensión subjetiva; para muchos su escala puede estar precedida por el trabajo, la familia y los amigos; mientras que para muchos otros la familia es el valor principal, luego vienen los amigos y por último el trabajo. Ninguna de ellas está mal, ya que cada uno aplica el criterio que cree conveniente.

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad.

Los valores valen por sí mismos. Son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan, y no por lo que se opine de ellos.

Valores, actitudes y conductas están estrechamente relacionados. Cuando hablamos de actitud nos referimos a la disposición de actuar en cualquier momento, de acuerdo con nuestras creencias, sentimientos y valores.

Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más apreciamos es el comportamiento, lo que hacen las personas. Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree. Ella vale lo que valen sus valores y la manera cómo los vive.

Pero los valores también son la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas. Permiten regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa.

Quizás por esta razón tenemos la tendencia a relacionarlos según reglas y normas de comportamiento, pero en realidad son decisiones. Es decir, decidimos actuar de una manera y no de otra con base en lo que es importante para nosotros como valor. Decidimos creer en eso y estimarlo de manera especial.

Al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita asumimos aceptarlos y ponerlos en práctica. Es lo que los demás miembros de la organización esperan de nosotros.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales. Si esto no ocurre, la organización debe revisar la manera de trabajar sus valores.

#### **4.3.2. IMPORTANCIA DE LOS VALORES PEDAGÓGICOS IMPARTIDOS EN LAS ESCUELAS**

Según Gandhi (2000): “A los niños, antes de enseñarles a leer, hay que enseñarles a amar y despertar la ilusión”.

Acompañar a los alumnos en la asimilación y vivencia de las virtudes o valores, es una gran misión para todas aquellas personas involucradas en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las escuelas en la que, con sueños de un mundo mejor, se requiere entrega y cariño, animados por una gran virtud que muy bien la resume

Glasgow (2000): “La clave de todo, es la paciencia. Un pollo se obtiene empollando el huevo, no rompiéndolo”.

No se puede preparar a los alumnos para que construyan mañana el mundo de sus sueños, si no se cree en ellos. No se pueden preparar para la vida, si no creen en ella. No pueden mostrar el camino, si no se han sentado, cansados y desalentados en la encrucijada de la vida.

Es ahí donde se lleva a cabo la realización del pedagogo: despertar la ilusión para la expresión creativa y el conocimiento, hacia una formación integral, en proceso del hombre total.



Los valores inculcados y reforzados en su debida oportunidad contribuyen a la toma de conciencia, crecimiento, cultivo y desarrollo de la persona. Es por ello que se deben proponer temas, estrategias pedagógicas, recursos, actividades y dinámicas para crear espacios de reflexión, acción y compromiso en las clases de ética y valores de la educación formal, básica y media, grupos de estudios a nivel familiar, empresarial, seminarios, talleres, encuentros y retiros.

Para transformar las escuelas en centros educativos comunitarios exige precisamente docentes críticamente comprometidos en la gestación de tales escuelas como instituciones de vivencia democrática, que haga de los estudiantes ciudadanos activos y críticos.

Se necesita un docente que enseñe a vivir, a fortalecer los valores pedagógicos para desarrollar una actitud educativa integral en los alumnos,

Autora: Nancy Coromoto Cuevas Reyes.

Revista Educación en Valores Vol. Nº 1. Valencia, Enero - Junio 2004 Convivir pues la existencia del hombre y de la mujer es impensable sin los demás.

Se puede vivir con los demás o contra los demás, creando comunidad o haciéndola imposible e impensable en el rebaño, en la esclavitud, en todo tipo de dictadura, sea económica, política o social.

Los futuros docentes aprenden y asimilan no lo que les dicen los profesores y ellos escriben en los exámenes, sino la práctica que experimentan y viven en el salón de clase. Por ello, no enseñan como les dijeron que había que enseñar, sino que enseñan como les enseñaron a ellos.

Por lo tanto, es imposible generar valores de genuina participación con relaciones autoritarias o impositivas. No se tendrían alumnos creativos con pedagogías centradas en la repetición sin entender, la rutina, la copia, el caletre.

Sirve de poco predicar el amor a la justicia si no se es justo en el trato con los demás, especialmente con los más débiles y necesitados.

Se necesita renunciar a ese rol de docentes enciclopédicos, transmisores de conocimientos, para asumir como estrategias que crean situaciones de aprendizaje, docentes que guíen el proceso de construcción del conocimiento de los alumnos.

Para ello, se debe comprometer no sólo con los contenidos propuestos para la clase, lo cual es bien importante, sino que debe también comprometerse con el proceso de elaboración del conocimiento, con el desarrollo de las habilidades para utilizarla con la capacidad de crear nuevas interrelaciones y nuevos saberes a partir del conocimiento adquirido.

De igual forma, asegurar la comprensión del conocimiento supone partir del saber del alumno, de sus aprendizajes previos, de sus códigos de entendimiento y comunicación, que parte de la realidad y de su cultura. No es posible un aprendizaje efectivo si la construcción del saber que guía el docente no se sustenta en el mundo de significados que manejen sus alumnos. Lo que ellos saben, entienden y sienten, su manera de ser y vivir, es lo que dará significación al nuevo conocimiento que propone la escuela.

Así mismo, se pide a los docentes solvencia para comunicar a los alumnos seguridad en sus capacidades intelectuales y acercamiento cordial para involucrarlos afectivamente en lo que se les propone. De aquí la importancia de conocer bien, no sólo la materia o asignatura que se enseña, sino de conocer bien a los alumnos. Y sólo conoce bien el que ama. Por ello, en educación, es imposible pedir que sean afectivos si no se es también afectivo. Querer a los alumnos supone, entre otras cosas, creer en ellos, tener expectativas positivas de sus posibilidades, buscar que en la clase se sientan felices y respetar los ritmos y modos de aprender de cada uno. Como se indicó anteriormente, para enseñar bien a aprender, hay que estar aprendiendo del enseñar. El docente que se limita, se convierte en un obstáculo para el aprendizaje de sus alumnos.

## **5. DIAGNOSTICO**

### **5.1. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN Y EL LIDERAZGO EN VALORES**

La educación en el Ecuador atraviesa por una crisis organizativa, como consecuencia de los cambios que se vienen implementando, para conseguir una educación de calidad que todos los ecuatorianos anhelamos.

Como alumno de post grado en Gerencia Educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja y como profesional de la educación, conozco de cerca la problemática educativa.

Con el afán de aportar de alguna manera a la mejora o solución de los problemas que aquejan al ámbito administrativo educativo y cumpliendo un requisito de la Universidad, se procedió a realizar la presente investigación en este campo.

Una vez seleccionada la institución, se realizó la primera visita a la señora Directora con el fin de solicitar el consentimiento para realizar el trabajo de investigación exponiéndole el propósito de la misma.

Obtenida la aprobación se realiza una nueva visita para entrevistar a la señora Directora, con el propósito de recabar información sobre algunos aspectos de la escuela (gestión, administración, liderazgo, valores, organización, toma de decisiones etc.).

Revisados los documentos de gestión de la institución, a través de la investigación de campo se obtienen los siguientes resultados:

#### **5.1.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

La institución no cuenta con un manual de organización que determine de manera clara, oficial y preestablecida las funciones y atribuciones de cada uno de los departamentos y de los miembros de cada uno de ellos.

Las escuelas son organizaciones pequeñas que no cuentan con departamentos y subdivisiones administrativas, tal vez este sea el motivo por el cual no se han preocupado de elaborarlo. La nueva autoridad está empeñada en elaborar todos estos instrumentos muy necesarios que a la institución le hacen falta.

### **5.1.2. EL CÓDIGO DE ÉTICA**

La escuela no cuenta con un código de ética que oriente de manera preestablecida los valores que deben regir en la institución.

Sin embargo el personal se rige por las normas y reglas que determinan la dirección y los acuerdos mutuos.

### **5.1.3. EL PLAN ESTRATÉGICO**

La escuela cuenta con este documento y contiene los siguientes aspectos:

- Datos informativos e historia de la institución.
- Caracterización de los estudiantes.
- Análisis del contexto (macro-ambiente, meso-ambiente y micro-ambiente).
- Justificación
- Modelo educativo
- Modelo pedagógico
- Modelo curricular
- Perfiles: perfil del maestro, perfil del alumno.
- Misión y visión de la institución:
- Políticas
- Principios de la cultura institucional
- Objetivos generales de la educación básica.
- Objetivos específicos.
- Objetivos del proyecto.
- Áreas estratégicas:
- Mapa de necesidades y alternativas de solución
- Evaluación (Inicial, de proceso y final).

En este plan se puede observar la gestión el liderazgo y los valores de la institución. Por ejemplo se plantea un modelo pedagógico constructivista social basado en (principios psicológicos, principios sociológicos, principios epistemológicos, principios pedagógicos y en bases axiológicas) y un modelo curricular definido como reconceptualista.

En la misión y visión se hace hincapié en brindar una educación integral basada en el desarrollo de destrezas, capacidades cognitivas, socio afectivas y la práctica de valores éticos, morales y cívicos, aspirando a lograr en los próximos 5 años la calidad total de la educación por lo tanto se compromete a: entregar a la sociedad alumnos (as) con el más alto nivel educativo, capaces de enfrentar y solucionar con inteligencia los problemas cotidianos y de la convivencia social.

Propone como políticas:

- El mejoramiento en el proceso de gestión administrativa.
- Innovación permanente en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Fortalecer el crecimiento personal de los alumnos.
- Comunicación oportuna con los padres y madres de familia.

Propone como principios de la cultura institucional:

- Una educación integral, basada en el desarrollo de capacidades y competencias, con énfasis en la práctica de valores a nivel escolar, familiar y social.
- Respeto a los derechos de los niños.
- Equidad de género, sin discriminación social, económica, étnica u religiosa.
- Trabajar en base a metodologías activas, participativas de acuerdo con el modelo pedagógico constructivista social.

Como objetivos del proyecto:

- Lograr la calidad total de la educación centrada en el dominio de las destrezas, en el desarrollo de la inteligencia y del pensamiento y en la práctica de valores que conduzca a la excelencia.
- Incorporar al proceso de enseñanza aprendizaje de los maestros y alumnos la utilización de las nuevas tecnologías.
- Lograr que los docentes cumplan con su misión de ser animadores, mediadores y guías del proceso aprendizaje a través de la pedagogía del respeto y la afectividad.
- Y finalmente una evaluación (Inicial, de proceso y final).

No hay duda que esta institución tiene definidos sus objetivos y sus metas aunque le hagan falta los otros instrumentos que también son muy importantes para consolidar su trabajo.

Una explicación más amplia se encuentra en el (anexo 12).

#### **5.1.4. EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

Este plan se desarrolla con el trabajo de las comisiones y con las carencias detectadas en el FODA y contiene: Objetivos, actividades, recursos, responsables, tiempo de ejecución y verificación.

Aquí se puede observar la gestión de las comisiones permanentes y el liderazgo de los coordinadores de las mismas.

Una explicación más amplia se encuentra en el (anexo 13).

#### **5.1.5. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)**

Tomado de la Serie Pedagógica N° 5 del Ministerio de Educación con título Proyecto Educativo Institucional pag. 11

##### **Importancia**

“El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa.”

En el PEI, se determina en forma general lo que es y significa la institución educativa, es un referente de identificación que determina la diferencia en términos significativos de ese establecimiento con otros. Debe ser concebido dentro del contexto socio cultural y de desarrollo nacional.

El proyecto Educativo Institucional permite:

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

Tomar decisiones adecuadas durante la implementación de los proyectos específicos e incluso durante todo el proceso de la planificación estratégica.

El proyecto educativo institucional y la calidad de la educación constituyen un proceso de mejoramiento de la calidad de la educación a nivel institucional porque provoca un cambio en toda la comunidad educativa participante.

En el caso de la institución objeto de la presente investigación, no existe un proyecto educativo institucional completo, solo existen los proyectos educativos curriculares por cada año de básica (PCI), proyectos pedagógicos de aula (PPA) y Proyectos de tipo ocasional (para las fiestas).

#### **5.1.6. REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES.**

No existe un reglamento interno, solo se rigen por las disposiciones contempladas en el reglamento general de la ley de educación artículos del 74 al 85 que recoge los deberes y obligaciones para el desempeño de cada uno de los miembros de los estamentos de la escuela, actualmente se encuentran en proceso de elaboración. De igual manera no existe el manual de convivencia, instrumento muy necesario para la convivencia entre los miembros de la organización.

### **5.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CENTRO EDUCATIVO.**

#### **5.2.1. Misión y Visión**

Brindar una educación integral basada en el desarrollo de destrezas, capacidades cognitivas, socio afectivas y la práctica de valores éticos, morales y cívicos.

Lograr en los próximos 5 años la calidad total de la educación por lo tanto se compromete a: entregar a la sociedad alumnos (as) con el más alto nivel educativo, capaces de enfrentar y solucionar con inteligencia los problemas cotidianos y de la convivencia social.

#### **5.2.2. El organigrama.**

El organigrama de la escuela se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- Nivel directivo:
  - Director
- Nivel Asesor:
  - Junta general de profesores
  - Consejo técnico
- Nivel Operativo:
  - Personal docente
  - Alumnos
  - Gobierno estudiantil
  - Padres de familia
  - Comité central de padres de familia
  - Comisiones permanentes: (Comisión Técnico Pedagógica, Deportes y recreación, Asuntos sociales, Económica y Cultural).
- Nivel Auxiliar y de apoyo:
  - Auxiliar de servicios y conserje

El modelo organizativo de la institución presenta un esquema estructural vertical. La misión y visión se los puede catalogar como innovadoras y actuales.

### **5.2.3. FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS.**

Como ya se señaló anteriormente la mayoría de las escuelas no poseen una estructura administrativa que facilite la creación de áreas y departamentos especializados. Por lo tanto la escuela escogida para la presente investigación se encuentra en este caso.

La coordinación de las diferentes actividades administrativas y pedagógicas se realiza a través de la dirección de la escuela. La directora en este caso tiene que abarcar casi con toda la gestión organizativa que demanda la institución.

Las áreas que se podrían señalar son:

Área administrativa presidida por la directora.

Área pedagógica presidida por la directora.

Departamento de salud y bienestar estudiantil coordinado por la directora con el subcentro de salud Nro 3 y con los CEDOPS de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha.



### 5.3. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

Cuando se pretende realizar un proyecto de dirección es necesario conocer el clima escolar del centro, no sólo desde la percepción personal sino recabando información de los distintos sectores de la comunidad educativa. De este modo se podrá realizar un diagnóstico más acertado y una planificación más ajustada.

El clima escolar en la escuela se percibe desde los siguientes ángulos:

#### Grado de satisfacción del profesorado:

1. El profesorado se apoya mutuamente-
2. El profesorado manifiesta optimismo, energía y entusiasmo.
3. El profesorado se implica en la problemática del Centro.
4. El profesorado es productivo en sus tareas individuales y de equipo.
5. El profesorado tiene una postura crítica, pero positiva, hacia su trabajo y la organización del centro.

#### Relaciones entre los distintos estamentos de la comunidad educativa

1. En el centro se procura funcionar en equipo.
2. El profesorado se relaciona entre sí, tanto dentro como fuera del Centro.
3. Hay un grado aceptable de comunicación del profesorado con el alumnado con sus familias y el medio social en general.

#### Percepción de la gestión

1. El profesorado asume y lleva a cabo las funciones asignadas.
2. La información, así como la toma de decisiones, fluye en sentido horizontal.
3. El Equipo Directivo mantiene buenas relaciones con todo el profesorado, se muestra flexible en sus decisiones y en la gestión
4. Hay un conocimiento de las necesidades del Centro.
5. Hace falta gestión hacia labores con la comunidad.

#### Percepción del ambiente escolar por el alumnado

1. El alumnado tiene problemas para expresar sus opiniones.
2. El centro es percibido como un lugar agradable (el alumnado viene contento y con ganas al centro.)
3. Hay percepción positiva del alumnado hacia el centro.

#### 5.3.1. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES

La “Escuela Fiscal Mixta Avelina Lasso de Plaza” de la ciudad de Quito se preocupa por generar una educación en la que prime una cultura de análisis y evaluación permanente del quehacer educativo, incentivando la innovación metodológica a

través de un perfeccionamiento continuo, fortaleciendo en los docentes el trabajo en equipo, incorporando en el aula la utilización de los recursos de apoyo pedagógico y revisando y adaptando el currículo de acuerdo a las características de sus alumnos.

También como institución promueve el desarrollo de proyectos, que favorezcan y estimulen la participación de los alumnos, que mejoren y nivelen sus aprendizajes con el fin de generar una mejor calidad en la educación.

Como institución educativa fiscal laica se preocupa de desarrollar los valores del respeto, solidaridad, humanismo, creatividad, puntualidad y amistad.

### **5.3.2. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES**

Para fortalecer la organización del establecimiento y propiciar una mayor vinculación de los distintos estamentos se incentiva el trabajo colaborativo, apoyando la labor de los profesores, para establecer una mejor comunicación con las instancias superiores de la escuela.

También se interesa en integrar al centro educativo a organizaciones de la comunidad para establecer espacios de participación y apoyo a la labor institucional.

### **5.3.3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y VALORES**

Se establecen criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales.

Con el apoyo del gobierno se ha implementado un sistema de becas para los alumnos de buen rendimiento académico impulsando, de esta manera, su espíritu de superación.

Se ha incentivado una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para la mantención y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico.

### **5.3.4. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES**

Se estimula a los alumnos a participar según su edad y capacidad en las distintas actividades civiles, recreativas, deportivas, culturales y sociales a nivel interno y externo para incentivar la integración y compromiso con su escuela y su comunidad.

Es importante también la incorporación activa de los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos y pupilos a las actividades que como escuela se ofrecen, para contribuir a la formación integral de ellos.

El centro aspira que ex alumnos y sus familias se sientan parte integrante de esta comunidad educativa, a fin de que su experiencia sirva de retroalimentación para las generaciones que van formando parte de esta escuela.

### **5.4. ANÁLISIS FODA:**

#### **5.4.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

##### **Fortalezas**

- Buen liderazgo de la directora: democrático, participativo y humano.
- Buena preparación académica y desempeño de los profesores como facilitadores del proceso de aprendizaje.
- Muy buen clima laboral entre los miembros de la institución.
- Buen ambiente y disciplina de los alumnos.
- Edificio y anexos propios.
- Infraestructura remodelada.
- Comunicación formal e informal muy buena.
- Buenas condiciones de los salones de clase.
- Puntualidad y regularidad en la asistencia de docentes y alumnos.
- Voluntad de cambio por parte de la mayoría de docentes.
- Vivencia de valores con el ejemplo.
- La gestión de los directivos y de los maestros esta apegada a la ética y a la práctica de valores.
- La gestión de la escuela busca siempre el bienestar de todos los miembros de la comunidad, a través de la participación y una buena comunicación.

## **Debilidades**

- Falta de un espacio adecuado para el centro de cómputo.
- Falta espacio para instalaciones deportivas.
- Poca participación de los padres de familia en actividades extra curriculares organizadas por la institución.
- Alumnado con poco afán de superación.
- Baja acción comunitaria de la escuela en trabajos para la comunidad.
- No se cuenta con el diseño del PEI.
- No existe plan de convivencia.
- No existe un plan de emergencia.
- Falta implementar e instrumentalizar la evaluación institucional.
- Falta supervisión escolar interna.
- Escaso conocimiento en elaboración de proyectos.
- Falta desarrollar el pensamiento lógico.
- Falta capacitación permanente a maestros.
- Despreocupación de los niños por el cuidado de las cosas.
- Escasa comprensión lectora.
- Falta coordinación y planificaciones en áreas especiales.
- Falta mobiliario y material didáctico.
- Falta de espacios políticos para la participación y la práctica democrática del alumnado.
- Niños carentes de hábitos de higiene y nutrición.
- Necesidad de que las autoridades y maestros escuchen más a los alumnos.
- Necesidad de que los maestros empiecen las actividades académicas con frases de motivación.
- Falta de innovación en la planificación de tareas para los alumnos por parte de los maestros.

### **5.4.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

#### **Oportunidades**

- Aumento del presupuesto del estado asignado a gastos de educación.

- Uso de las nuevas tecnologías de la información (computadoras, Internet) en los sistemas educativos.
- Disponibilidad de servicios de auxilio (policía, bomberos servicios médicos) cerca del entorno inmediato a la escuela.
- Apoyo de Instituciones gubernamentales y no gubernamentales, administraciones zonales del municipio y concejo provincial, subcentro de salud.
- Participación del alumnado en talleres escolares organizados por el Ministerio de Educación.
- Dotación gratuita de textos para todos los alumnos del plantel por parte del Ministerio de Educación.

### **Amenazas**

- Problemas familiares de los alumnos que pueden incidir en su disposición para estudiar.
- Situación económica de las familias que pueden incidir en la disposición de los alumnos para estudiar.
- Estado de inseguridad pública en el entorno inmediato en el que se ubica la institución.
- Alta probabilidad de ocurrencia de contingencias naturales en el entorno por encontrarse la escuela en un sitio vulnerable.
- Compartir las instalaciones con otra institución educativa de nivel medio, sección vespertina.
- Inestabilidad económica de los padres.
- Proliferación de ventas ambulantes sin control sanitario, agentes nocivos para la salud del alumnado.
- Hogares desorganizados.
- Falta de apoyo en el control de tareas escolares en el hogar.

### **5.4.3. MATRIZ DE ANÁLISIS SITUACIONAL POR NIVELES DE IMPACTO**

Para realizar el presente análisis utilizaremos las siguientes abreviaturas:

A = alto

M = medio

B = bajo

FORTALEZAS	Niveles de impacto		
	A	M	B
➤ Buen liderazgo de la directora: democrático, participativo y humano.	X		
➤ Buena preparación académica y desempeño de los profesores como facilitadores del proceso de aprendizaje.		X	
➤ Muy buen clima laboral entre los miembros de la institución.	X		
➤ Buen ambiente y disciplina de los alumnos.		X	
➤ Edificio y anexos propios	X		
➤ Infraestructura remodelada.	X		
➤ Comunicación formal e informal muy buena.	X		
➤ Buenas condiciones de los salones de clase.	X		
➤ Puntualidad y regularidad en la asistencia de docentes y alumnos.		X	
➤ Voluntad de cambio por parte de la mayoría de docentes.		X	
➤ Vivencia de valores con el ejemplo.		X	
➤ La gestión de los directivos y de los maestros esta apegada a la ética y a la práctica de valores.	X		
➤ La gestión de la escuela busca siempre el bienestar de todos los miembros de la comunidad, a través de la participación y una buena comunicación.		X	
➤ Las decisiones se toman en forma democrática y participativa.		X	

DEBILIDADES	Niveles de impacto		
	A	M	B
➤ Falta de un espacio adecuado para el centro de cómputo.		X	
➤ Falta espacio para instalaciones deportivas.			X
➤ Poca participación de los padres de familia en actividades extra curriculares organizadas por la institución.		X	
➤ Alumnado con poco afán de superación.	X		
➤ Baja acción social de la escuela en trabajos para la comunidad.	X		
➤ No se cuenta con el diseño del PEI.	X		
➤ No existe plan de convivencia.	X		
➤ No existe un plan de emergencia.	X		
➤ Falta implementar e instrumentalizar la evaluación institucional.	X		
➤ Escaso conocimiento en elaboración de proyectos.	X		
➤ Falta desarrollar el pensamiento lógico.	X		
➤ Despreocupación de los niños por el cuidado de las cosas.		X	
➤ Escasa comprensión lectora.	X		
➤ No existe planificación en áreas especiales.		X	
➤ Falta mobiliario y material didáctico.		X	
➤ Falta difundir normas de aseo.		X	
➤ Falta de espacios políticos para la participación y la práctica democrática del alumnado.	X		
➤ No existen proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	X		
➤ No existen procesos de reingeniería de procesos.		X	
➤ Necesidad de que las autoridades y maestros escuchen más a los alumnos.	X		
➤ Necesidad de que los maestros empiecen las actividades académicas con frases de motivación.		X	
➤ Falta de innovación en la planificación de las tareas para los alumnos por parte de los maestros.	X		

OPORTUNIDADES	Niveles de impacto		
	A	M	B
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aumento del presupuesto del estado asignado a gastos de educación.</li> <li>➤ Uso de las nuevas tecnologías de la información (computadoras, Internet) en los sistemas educativos.</li> <li>➤ Disponibilidad de servicios de auxilio (policía, bomberos servicios médicos) cerca del entorno inmediato a la escuela.</li> <li>➤ Apoyo de Instituciones gubernamentales y no gubernamentales, administraciones zonales, del municipio y concejo provincial, subcentro de salud.</li> <li>➤ Participación del alumnado en talleres escolares organizados por el Ministerio de Educación.</li> <li>➤ Dotación gratuita de textos para todos los alumnos del plantel por parte del Ministerio de Educación.</li> </ul>	X	X	
	X		
	X	X	
	X		

AMENAZAS	Niveles de impacto		
	A	M	B
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Problemas familiares de los alumnos que pueden incidir en su disposición para estudiar.</li> <li>➤ Situación económica de las familias que pueden incidir en la disposición de los alumnos para estudiar.</li> <li>➤ Estado de inseguridad pública en el entorno inmediato en el que se ubica la institución.</li> <li>➤ Alta probabilidad de ocurrencia de contingencias naturales en el entorno por encontrarse la escuela en un sitio vulnerable.</li> <li>➤ Compartir las instalaciones con otra institución educativa de nivel medio, sección vespertina.</li> <li>➤ Inestabilidad económica de los padres.</li> <li>➤ Proliferación de ventas ambulantes sin control sanitario, agentes nocivos para la salud del alumnado.</li> <li>➤ Hogares desorganizados.</li> <li>➤ Falta de apoyo en el control de tareas escolares en el hogar.</li> </ul>	X	X	
	X		
		X	
	X		X
		X	
		X	

#### 5.4.4. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

##### Problemas internos.

##### DEBILIDADES DE ALTO IMPACTO

- No se cuenta con el diseño del PEI.
- No existe plan de convivencia.
- No existe un plan de emergencia.
- No existe un manual de procedimientos.
- Es necesario implementar e instrumentalizar la evaluación institucional.

- Falta desarrollar el pensamiento lógico.
- Escasa comprensión lectora.
- Baja acción social de la escuela en trabajos para la comunidad.
- Alumnado con poco afán de superación.
- Falta de espacios políticos para la participación y la práctica democrática del alumnado.
- No existen proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.
- Necesidad de que las autoridades y maestros escuchen más a los alumnos.
- Falta de innovación en la planificación de las tareas para los alumnos por parte de los maestros.

### **DEBILIDADES DE MEDIANO IMPACTO**

- Falta de un espacio adecuado para el centro de cómputo.
- Falta espacio para instalaciones deportivas.
- Falta participación de los padres de familia en actividades extra curriculares organizadas por la institución.
- Despreocupación de los niños por el cuidado de las cosas.
- No existe planificación en áreas especiales.
- Falta mobiliario y material didáctico.
- Falta difundir normas de aseo.
- No existen procesos de reingeniería de procesos.
- Necesidad de que los maestros empiecen las actividades académicas con frases de motivación.

### **Problemas externos**

### **AMENAZAS DE ALTO IMPACTO**

- Alta probabilidad de ocurrencia de contingencias naturales en el entorno por encontrarse la escuela en un sitio vulnerable.
- Proliferación de ventas ambulantes sin control sanitario, agentes nocivos para la salud del alumnado.
- Estado de inseguridad pública en el entorno inmediato en el que se ubica la institución.



## AMENAZAS DE MEDIANO IMPACTO

- Problemas familiares de los alumnos que pueden incidir en su disposición para estudiar.
- Situación económica de las familias que pueden incidir en la disposición de los alumnos para estudiar.
- Compartir las instalaciones con otra institución educativa de nivel medio, sección vespertina.
- Falta de apoyo en el control de tareas escolares en el hogar.

### 5.4.5. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
<p><b>Problema 1</b> <b>Área administrativa</b></p> <p>La escuela no cuenta con Instrumentos de gestión tales como: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Código de convivencia, Código de ética, Plan de emergencia, Reglamento interno y Manual de procedimientos de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deficiente control de las autoridades del nivel Educativo Central.</li> <li>➤ Despreocupación de autoridades y profesores.</li> <li>➤ Falta de capacitación en materia administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión Institucional deficiente.</li> <li>➤ Desconocimiento de las normas y procedimientos, acerca de los deberes, derechos y responsabilidades.</li> <li>➤ Resultados bajos en algunos aspectos de las áreas afectadas.</li> <li>➤ Procesos administrativos desorientados.</li> </ul>
<p><b>Problema 2</b> <b>Área administrativa</b></p> <p>Ausencia de proyectos de capacitación y actualización para profesores y directivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de gestión y liderazgo de las autoridades y profesores en esta área.</li> <li>➤ Falta de recursos económicos.</li> <li>➤ Falta de motivación.</li> <li>➤ Falta de una cultura de actualización y superación permanente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disminución de la calidad del servicio.</li> <li>➤ Bajo desarrollo de competencias.</li> <li>➤ Práctica escolar rutinaria.</li> <li>➤ Desconocimiento de los nuevos avances.</li> </ul>

<p><b>Problema 3</b> <b>Área administrativa</b></p> <p>Bajo liderazgo de la escuela en la integración de los padres de familia en actividades extra curriculares y de acción social en trabajos para la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Práctica administrativa tradicional.</li> <li>➤ Temor de los miembros de la institución de integrar a los padres de familia debido a los problemas que causan estas dinámicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Indiferencia de los padres de familia para participar en las diferentes actividades programadas por la institución.</li> <li>➤ Mayor esfuerzo de la institución para el logro de ciertos objetivos.</li> <li>➤ Desvinculación de los padres de familia de las acciones conjuntas que se deben realizar para lograr una mejor educación.</li> </ul>
<p><b>Problema 4</b> <b>Área Técnico pedagógica.</b></p> <p>Los alumnos tienen baja comprensión lectora y bajo desarrollo del razonamiento lógico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Práctica escolar rutinaria.</li> <li>➤ Supervisión institucional poco eficiente.</li> <li>➤ Falta de actualización de los maestros en estos temas.</li> <li>➤ Poca aplicación de metodologías y técnicas activas.</li> <li>➤ Procesos didácticos inapropiados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Niños memoristas, receptivos y sin aprendizajes significativos.</li> <li>➤ Bajos niveles de logro.</li> <li>➤ Bajo nivel de desarrollo de destrezas para la lectura y el razonamiento lógico.</li> <li>➤ Bajo rendimiento.</li> </ul>
<p><b>Problema 5</b> <b>Área Técnico pedagógica.</b></p> <p>Alumnos con poco afán de superación y desmotivados para participar en ciertas actividades escolares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de una mayor motivación por parte de los profesores a los alumnos.</li> <li>➤ Falta de espacios para la participación democrática de los alumnos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alumnos conformistas, sumisos.</li> <li>➤ Bajo rendimiento.</li> <li>➤ Alumnos poco participativos, indiferentes.</li> <li>➤ Alumnos dependientes, inseguros sin capacidad de elegir y decidir.</li> </ul>
<p><b>Problema 6</b> <b>Área Técnico pedagógica.</b></p> <p>Presencia de un liderazgo centrado en la figura y acción del maestro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de conocimiento de las nuevas formas de organización escolar.</li> <li>➤ Comodidad y familiaridad con un modelo ya conocido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Resultados poco alentadores.</li> <li>➤ Resistencia de los alumnos a aprender.</li> <li>➤ Aprendizajes memorísticos, mecánicos, repetitivos y poco significativos.</li> </ul>

## 5.5. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A DIRECTIVOS, PROFESORES, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA.

### 5.5.1. DE LOS DIRECTIVOS

**TABLA 1**

FORMA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

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

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Escuela Fiscal Mixta Avelina Lazo de Plaza.

La mayoría absoluta de los encuestados responde que la organización del trabajo en el centro educativo se lo realiza por grupos de trabajo.

**TABLA 2**

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros en la institución.	2	50%
b. Los resultados obtenidos en la institución.	2	50%
c. El valor y tiempo empleados en la institución.	-	-
d. Otros. (especifique)	-	-
e. No contestan.	-	-
Total	4	100%

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Escuela Fiscal Mixta Avelina Lazo de Plaza.

De acuerdo a las respuestas obtenidas un 50% de los encuestados, responde que se mide el tamaño de la institución por el número de miembros de la institución, y el otro 50% que se mide por los resultados obtenidos en la institución.

**TABLA 3**

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

Se encuentran las tareas escritas en el manual	f	%
a. Sí	2	50%
b. No	2	50%
Total	4	100%

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Escuela Fiscal Mixta Avelina Lazo de Plaza.

Un 50% de los encuestados responden que si se encuentran las tareas de los miembros de la institución escritas en el manual de normas y otro 50% responden que no.

**TABLA 4**

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

Quién lidera las decisiones sobre clima de respeto	f	%
a. Rector, Director.	1	25%
b. Consejo Directivo.	-	-
c. Junta General	3	75%
Total	4	100%

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Escuela Fiscal Mixta Avelina Lazo de Plaza.

Un 75% de los encuestados contestan que es la Junta General la que lidera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en la institución y un 25% contestan que es la directora.

**TABLA 5****DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.**

Delegación de funciones para toma de decisiones	f	%
a. sí	-	-
b. No	4	100%
Total	4	100%

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Escuela Fiscal Mixta Avelina Lazo de Plaza.

Cuando preguntamos acerca de la delegación de funciones para la toma de decisiones, la mayoría absoluta responde que no se delegan estas funciones.

**TABLA 6****SU ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica.	2	50%	2	50%	-	-
b	El desarrollo profesional de los maestros.	2	50%	2	50%	-	-
c	La capacitación continua de los docentes.	4	100%		-	-	-
d	Trabajo en equipo.	4	100%		-	-	-
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	4	100%		-	-	-
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	2	50%	2	50%	-	-
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	-	-	4	100%	-	-

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Escuela Fiscal Mixta Avelina Lazo de Plaza.

La mayoría de los encuestados responden que la administración y liderazgo del centro educativo promueve siempre la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, y la vivencia de los valores institucionales y personales.

Cuando se pregunta acerca de la excelencia académica, el desarrollo profesional de los maestros, la participación de los padres de familia en las actividades programadas por la institución las opiniones son divididas, un 50% responde que siempre y el otro 50% que a veces.

**TABLA 7**

**LAS HABILIDADES REQUERIDAS EN LA ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO.**

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

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Escuela Fiscal Mixta Avelina Lazo de Plaza.

Las opiniones que dan los encuestados respecto a este tema son muy diversas pero en todo caso la mayoría coinciden que las habilidades que se requieren son innatas, que a veces se logran estudiando teorías contemporáneas sobre liderazgo, que a veces se adquieren a partir de la experiencia, que a veces se desarrolla con estudios en gerencia, que siempre se adquieren con una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

**TABLA 8**

**PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCION.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	4	100%	-	-	-	-
b	La disminución del número de estudiantes por aula.		-	4	100%	-	-
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	75%	1	25%	-	-
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	100%	-	-	-	-

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Escuela Fiscal Mixta Avelina Lazo de Plaza.

La mayoría absoluta responden que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se promueve siempre, el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, la disminución del número de estudiantes por cursos y la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

**TABLA 9**

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCION.

Orden	Organismos	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección director(a), Rector(a)	4	100%	-	-	-	-
b	De asesoría Consejo directivo, Junta General, Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	4	100%	-	-	-	-
c	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	25%	3	75%		-
d	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	-	-	-	-	4	100%
e	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	-	-	-	-	4	100%
f	Otros (¿cuáles? equipo docente	-	-	-	-	-	-

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Escuela Fiscal Mixta Avelina Lazo de Plaza.

Una mayoría absoluta responden que en el centro educativo se encuentran siempre los organismos de Dirección (Directora), de Asesoría el Consejo Escolar, y la Junta General

La mayoría también responden que no cuentan con organismos de coordinación ni departamentos técnicos.

**TABLA 10****ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDACTICO O JUNTA DE PROFESORES.**

Orden	Actividades	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	100%	-	-	-	-
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	100%	-	-	-	-
c	Tratar en forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	75%	1	25%	-	-
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	100%	-	-	-	-

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Escuela Fiscal Mixta Avelina Lazo de Plaza.

Una mayoría absoluta responden que el equipo didáctico o junta de profesores de la institución se encarga siempre de, llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos y tratar en forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlo

**TABLA 11****LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Acciones	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	2	50%	2	50%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	100%	-	-
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	100%	-	-
d	Mantener actualizada la metodología.	4	100%	-	-
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades	4	100%	-	-



	de perfeccionamiento para sus miembros.				
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	-	-	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.	2	50%	2	50%
h	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.	2	50%	2	50%

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Escuela Fiscal Mixta Avelina Lazo de Plaza.

El 100% de los encuestados responden que entre las acciones de los departamentos didácticos de la institución están, el formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

**TABLA 12**

**MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA**

Orden	Instrumentos de planificación	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	-	-	4	100%
b	Plan estratégico	4	100%	-	-
c	Plan operativo anual	4	100%	-	-
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	-	-	4	100%

**Fuente:** Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Escuela Fiscal Mixta Avelina Lazo de Plaza.

Una mayoría absoluta responden que nunca se han utilizado los instrumentos de planificación educativa en la institución tales como: Reingeniería de Procesos y Proyectos de Capacitación dirigido a directivos y docentes.

Por el contrario el 100% responden que siempre se han utilizado los instrumentos de planificación educativa en la institución tales como: Plan estratégico y plan Operativo anual.

## 5.5.2. DE LOS PROFESORES

**TABLA 13**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes	12	60%	4	20%	4	20%
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	12	60%	8	40%	-	-
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	18	90%	2	10%	-	-
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes , estudiantes, familias asociación civil, padres, representantes y consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	12	60%	8	40%	-	-
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	20%	13	65%	3	15%
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	13	65%	7	35%	-	-
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	100%	-	-	-	-
8. Resistencia en los compañeros o director / rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	20%	5	25%	11	55%

9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	10%	4	20%	14	70%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	10%	7	35%	11	55%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	13	65%	5	25%	2	10%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo.	15	75%	5	25%	-	-
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	16	80%	4	20%	-	-
14. Los directivos mantienen liderazgo en el área administrativa financiera.	17	85%	3	15%	-	-
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	15	75%	5	25%	-	-
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75%	5	25%	-	-

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a profesores de la Escuela Fiscal Mixta Avelina Lazo de Plaza.

Las preguntas que son respondidas por la mayoría de los docentes y que tienen un alto porcentaje son:

-Un 60% opina que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes y que siempre la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

-Un 60% opina que los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes , estudiantes, familias, sociedad civil, padres, representantes y consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.

-El 65% opina que existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

-El 65% opina que el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje es el que se aplica siempre en esta institución educativa.

-El 100% opina que en el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.

-Un 55% opina que no existe resistencia de parte de los compañeros o el director cuando el maestro intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Así se evidencia que los maestros tienen libertad de aplicar las innovaciones que estimen necesarias.

-El 55% opina que las relaciones interpersonales se llevan en un marco de camaradería y compañerismo procurando mantener una buena comunicación.

-El 55% opina que las relaciones con el director son muy buenas.

-El 80% opina que admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas de la institución.

-El 85% opina que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo.

-El 75% opina que los directivos mantienen un buen liderazgo y gestión en el área académica, administrativa y financiera.

-El 75% opina que siempre se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

-El 75% opina que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores,

### 5.5.3. DE LOS ESTUDIANTES

**TABLA 14**

Declaraciones	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	6	30%	5	25%	7	35%	2	10%
2. Las autoridades hablan más que escuchar, los problemas de los estudiantes.	6	30%	6	30%	4	20%	4	20%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	12	60%	4	20%	4	20%	-	-

4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	7	35%	6	30%	5	25%	2	10%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	9	45%	3	15%	6	30%	2	10%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	35%	5	25%	5	25%	3	15%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	8	40%	5	25%	4	20%	3	15%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	40%	9	45%	3	15%	-	-
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	15%	2	10%	12	60%	3	15%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expongan sus intereses y necesidades	7	35%	7	35%	4	20%	2	10%
11. El profesor es quien decide qué se hace en la clase.	12	60%	4	20%	4	20%	-	-
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen sus opiniones y criterios.	9	45%	7	35%	4	20%	-	-
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	50%	8	40%	2	10%	-	-
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	6	30%	6	30%	5	25%	3	15%
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	55%	5	25%	4	20%	-	-

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a estudiantes de la Escuela Fiscal Mixta Avelina Lazo de Plaza.

De las opiniones dadas por los estudiantes podemos extraer el siguiente resumen:

-En las dos primeras preguntas que se refieren al proceso de comunicación entre las autoridades, profesores y estudiantes, el 60% de los niños observan que existen falencias en la comunicación.

-Otro aspecto que tiene un alto cuestionamiento es el relacionado con el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas, porque según manifiestan un 70 % los estudiantes en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, y el profesor es quien decide qué hacer y cómo hacer.

En contraparte una gran mayoría de estudiantes responden que:

-Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

-El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

-Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

-Los docentes si se interesan por los problemas de los estudiantes y que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expongan sus opiniones, sus criterios sus intereses y necesidades.

-Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

#### 5.5.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA

**TABLA 15**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. Las autoridades gozan de un buen liderazgo para administrar con acierto la institución.	9	60%	6	40%	-	-
2. La gestión realizada por las autoridades está apegada a la ética y a la práctica de valores.	9	60%	6	40%	-	-
3. La gestión de la escuela toma en cuenta la participación de los padres de familia en algunas actividades.	11	73%	4	27%	-	-
4. La administración de la escuela busca siempre el bienestar de los alumnos, de los padres de familia y de	14	93%	1	7%	-	-

la comunidad en general.						
5. La escuela es un referente para la práctica de valores y el desarrollo del ser.	13	87%	2	13%	-	-
6. Los procesos administrativos practicados en la escuela, obstaculizan la obtención de algún trámite.	5	33%	3	20%	7	47%
7. Los procesos pedagógicos implementados en la escuela favorecen un desarrollo integral de los niños.	12	80%	3	20	-	-
8. La educación que reciben sus hijos en la escuela es de calidad y excelencia.	13	87%	2	13%	-	-
9. Al egresar de la escuela sus hijos tendrán seguridad para resolver los problemas que les presenta la vida.	12	80%	3	20%	-	-
10. Demuestran los maestros un buen nivel académico para el desempeño de sus funciones.	12	80%	3	20%	-	-
11. Genera la escuela ambientes de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.	13	87%	2	13%	-	-
12. Existe una buena planeación y administración de la escuela.	14	93%	1	7%	-	-
13. Los padres manifiestan satisfacción de tener a sus hijos en esta institución.	13	87%	2	13%	-	-

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a padres de familia de la Escuela Fiscal Mixta Avelina Lazo de Plaza.

Con un porcentaje que oscila entre el 60 y 80 % los padres de familia opinan que la administración de la escuela tiene una buena organización que busca siempre el bienestar de los alumnos, de los padres de familia y de la comunidad en general, que la educación que reciben sus hijos en la escuela es de calidad y excelencia que los maestros demuestran un buen nivel académico para el desempeño de sus funciones y que la escuela es un referente para la práctica de valores y el desarrollo del ser.

Así mismo opinan que las autoridades gozan de un buen liderazgo para administrar con acierto la institución y que su gestión está apegada a la ética.

## 5.5.5. DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

### MATRIZ 2

TABLA 16

Nro	Pregunta	Respuesta positiva	f	%	Respuesta débil	f	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En que se diferencia de la información?	Es el proceso de diálogo. En la comunicación existe interacción y en la información solo se recepta.	1	100%	-	-	-
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	-	-	-	No existe. se encuentra en proceso de elaboración	1	100%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Por medio del diálogo conocería las causas y tomaría decisiones eligiendo la mejor alternativa	1	100%	-	-	-
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Ser honesto, responsable, tener don de gente y servir sin escatimar esfuerzo ni sacrificio.	1	100%	-	-	-
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Democrático, participativo, humano.	1	100%	-	-	-
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	La solidaridad, responsabilidad, puntualidad, y respeto.	1	100%	-	-	-
7	¿Cuáles son los valores	La solidaridad, el	1	100%	-	-	-



	que predominan en los profesores y alumnos?	respeto, la consideración, la puntualidad, y el amor					
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	-	-	-	Descuido por el cuidado de los objetos personales	1	100 %

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la entrevista a la directora de la Escuela Fiscal Mixta Avelina Lazo de Plaza.

De la entrevista realizada a la señora directora se podría sintetizar lo siguiente:

Manifiesta que la comunicación es un proceso de interacción y de diálogo, que se diferencia de la información porque en esta solo se produce un proceso receptivo. Responde que la escuela no cuenta con un manual o reglamento que contemple cómo, cuándo y quién debe realizar la tarea de liderazgo. Que para solucionar los problemas utilizaría el dialogo para conocer las causas y que tomaría una decisión basada en la mejor alternativa. Que un líder educativo debe ser honesto, responsable, tener don de gente y servir sin escatimar esfuerzo ni sacrificio. Que el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, profesorado y alumnado es democrático, participativo y humano. Y que los valores que predominan en los profesores y alumnos de la institución son: la solidaridad, el respeto, la consideración, la puntualidad, y el amor.

## 5.6. DISCUSIÓN.

La gestión y el liderazgo en valores practicado en la “Escuela Fiscal Mixta Avelina Lasso de Plaza” de la ciudad de Quito, vista desde en ángulo de sus fortalezas puede interpretarse como muy buena, así se observa en el FODA de la institución y lo demuestra el resultado de las encuestas hechas a directivos, profesores, alumnos y padres de familia.

Uno de los aspectos que resalta dentro de las fortalezas de la escuela es la práctica de un liderazgo democrático, participativo y humano por parte de la directora de la institución, así manifiestan mayoritariamente las encuestas de los profesores y padres de familia, esto crea condiciones favorables para que exista una buena comunicación y un buen clima laboral entre los miembros de la institución.

Otro aspecto que tiene especial relevancia y cuenta con una apreciación mayoritariamente positiva por parte de los estudiantes y los padres de familia es la práctica de los valores con el ejemplo que demuestra todo el personal de la institución.

Los padres de familia señalan mayoritariamente que la educación que la escuela ofrece a sus hijos es de calidad.

Estos puntos de referencia positivos para la escuela señalan que se están haciendo bien las cosas, pero no por ello se puede decir que todo este bien y que no hay nada más que hacer.

Con esta apreciación quiero pasar a la discusión de los aspectos débiles que se han podido encontrar a través de la investigación, aquí es donde nos detendremos para analizar con más detalle aquello que la institución necesita cambiar o mejorar para ofrecer a la comunidad un mejor servicio del que está ofreciendo.

Para poder explicar de manera más ordenada pero a la vez de una manera sustentada toda la problemática voy a enfocar el análisis desde tres ámbitos: Administrativo, pedagógico y de labor a la comunidad.

**En el ámbito administrativo** vemos que hay algunas cosas que no se han hecho. Por ejemplo la elaboración de los instrumentos curriculares institucionales que son la base para tener una orientación clara de hacia donde se quiere llegar y que rumbo

tomar. Al no existir un Proyecto Educativo Institucional la institución corre el riesgo de caminar a la deriva.

“El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa.”

El proyecto educativo institucional y la calidad de la educación constituyen un proceso de mejoramiento de la calidad de la educación a nivel institucional porque provoca un cambio en toda la comunidad educativa participante.

Tomado de la Serie Pedagógica N° 5 del Ministerio de Educación con título Proyecto educativo institucional) Pág. 11

Este instrumento como todos conocemos es de vital importancia para las instituciones educativas ya que en él se refleja toda la acción de la organización educativa.

Según la Enciclopedia Universal Ilustrada, Europeo – Americana, define a la Gestión como guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Uno de los roles del director en una escuela con necesidad de cambio y transformación educativa, es la necesidad de reflexión, análisis y cuestionamiento de sus propuestas, que orienten y reorienten la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene, lo que implica cambios tales que modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

A mi modo de ver, existen condiciones favorables para resolver esta carencia. La escuela cuenta con un buen liderazgo de la directora y voluntad de cambio por parte de la mayoría de docentes.

Las anteriores administraciones no cumplieron con los requerimientos necesarios por falta de conocimientos o por negligencia.

El tiempo que lleva al frente de la dirección de la escuela la señora directora, puede ser todavía corto para evaluar y exigir aquellos cambios que se requieren hacer.

No por ello está exenta de responsabilidad, como se expuso anteriormente en el concepto de gestión, se necesita acción urgente para cumplir los objetivos y las metas propuestas y una de esas metas es la elaboración del PEI de la institución.

Esa es solo una parte de todo el trabajo que la escuela necesita para ponerse al día con los instrumentos que se necesitan para lograr eficacia, eficiencia y calidad en el servicio.

Otra debilidad en el plano administrativo constituye la baja gestión y liderazgo en proyectos de capacitación y actualización docente.

En el FODA de la institución los maestros plantean esta necesidad como requisito indispensable para el mejoramiento de la tarea educativa.

Este asunto puede decirse que es responsabilidad de las autoridades del Ministerio de Educación, pero las gestiones de coordinación le corresponden a la Dirección de la escuela.

**2. En el ámbito pedagógico** como pudimos observar en el FODA, hay muchas necesidades que tienen que ser tratadas con urgencia porque, hay cosas en educación como en salud que no pueden esperar.

Desde el punto de vista de los niños entrevistados, sienten que no son escuchados y tomados en cuenta completamente por las autoridades o por sus maestros, esto tiene un efecto que se manifiesta en pocas palabras, en la expresión hecha por los maestros en el FODA de la institución "Alumnos con poco afán de superación".

Hay otro aspecto preocupante de los resultados de la investigación se refiere al sentir de los niños respecto al liderazgo del profesor. Ellos evidencian un liderazgo centrado en la figura del profesor, porque cuando se les preguntó si el profesor decide qué y cómo hay que hacer respondieron mayoritariamente que sí.

Gandhi (2000): "A los niños, antes de enseñarles a leer, hay que enseñarles a amar y despertar la ilusión".

Acompañar a los alumnos en la asimilación y vivencia de las virtudes o valores, es una gran misión para todas aquellas personas involucradas en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las escuelas en la que, con sueños de un mundo mejor, se requiere entrega y cariño, animados por una gran virtud que muy bien la resume

Glasgow (2000): "La clave de todo, es la paciencia. Un pollo se obtiene empollando el huevo, no rompiéndolo".

Por otro lado la tarea educativa requiere del desarrollo de un liderazgo pedagógico auténtico.

En sentido estricto, el líder pedagógico no puede "enseñar" a otros sobre todo a formarse culturalmente como se le podría enseñar a alguien a llenar un formulario, con un simple discurso o sermón, rara vez se convence a alguien para que cambie sus paradigmas.

El líder educativo democrático es un maestro abierto, que establece con sus alumnos una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados. Este tipo de maestro respeta siempre la autonomía del aprendiz, empleando más tiempo en tratar de ayudarlo a formular y resolver sus preguntas más urgentes, que en exigirle respuestas "correctas".

Con las evidencias presentadas se demuestra que los maestros de la escuela "Avelina Laso de Plaza" de la ciudad de Quito, deben revisar sus procedimientos y metodologías especialmente en la realización de tareas ya que están causando estragos en los alumnos.

Cuando los resultados obtenidos por los alumnos no son buenos, los maestros suelen atribuir esa falta a los estudiantes, pero para llegar a una conclusión valedera es necesario revisar varios aspectos del proceso educativo.

Una de ellas puede ser la aplicación de modelos y metodologías tradicionales, en este aspecto también corresponde a la dirección supervisar el trabajo educativo del personal.

**3. En ámbito del desarrollo a la comunidad,** se ha encontrado asimismo que la escuela tiene baja o poca acción. Las autoridades y maestros de la institución se quejan de que no hay un buen nivel de colaboración y participación de los padres de familia en actividades programadas por la institución y en el control de las tareas de sus representados. La ley de educación y su reglamento vigente hasta febrero del

2011 delimitaba la acción de los padres de familia únicamente a cierto ámbito y las instituciones educativas lo profundizaban más.

Por otro lado cuando nos referimos a trabajos de desarrollo de la comunidad queremos decir que la escuela debe extender su trabajo a programas de formación, para personas con necesidades especiales o de formación de adultos en temas relacionados con salud, alimentación, prevención etc.

Quintana Martín (sf Pág. 181) El paradigma cultural pluralista enfatiza en la organización y dirección de centros educativos la atención a las necesidades educativas de los alumnos y de la comunidad a la que pertenecen, desarrollando estrategias para la participación externa en los centros escolares.

El modelo organizativo aplicado en la mayoría de nuestras instituciones educativas públicas se lo puede definir como clásico ya que muestran algunos rasgos como por ejemplo, la estructura orgánica vertical, el ejercicio de la autoridad centralista, los modelos pedagógicos y curriculares tradicionales, poca apertura al entorno, por el temor de perder el control y el poder que tienen.

Creo que estamos a pocos años para que se produzca un profundo cambio en la gestión de los centros escolares públicos de nuestro país. El escenario está dado solo es cuestión de que los nuevos administradores educativos se pongan a trabajar y a multiplicar esas semillas para el cambio.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Una vez concluido el punto de discusión de la investigación sobre Diagnóstico de la Gestión y Liderazgo en Valores en la administración de la escuela “Avelina Laso de Plaza” de la ciudad de Quito año lectivo 2010-2011, pongo a vuestra consideración las conclusiones a las que se ha llegado de acuerdo con los objetivos y la teoría planteada. Estas conclusiones provienen del análisis de las opiniones dadas por las personas participantes en la muestra de la investigación.

La escuela “Avelina Laso de Plaza” de la ciudad de Quito cuenta con algunas fortalezas y oportunidades como:

- Según el criterio de un 60% de los padres de familia y un 75 % de los profesores existe un buen liderazgo de la directora considerado como democrático, participativo y humano; además consideran que la gestión de los directivos y de los maestros esta apegada a la ética y a la práctica de valores.
- Los resultados de la observación de campo y el FODA de la institución demuestran que existe un buen clima laboral entre los miembros de la institución y voluntad de cambio por parte de la mayoría de docentes.
- Edificio y anexos propios. Buenas condiciones de los salones de clase. Aumento del presupuesto del estado asignado a gastos de educación. Uso de las nuevas tecnologías de la información (computadoras, Internet) en los sistemas educativos. Disponibilidad de servicios de auxilio (policía, bomberos servicios médicos) cerca del entorno inmediato a la escuela. Dotación gratuita de textos para todos los alumnos del plantel por parte del Ministerio de Educación.

Estas fortalezas y oportunidades le permiten funcionar sin mayores problemas y le hacen acreedora de una buena confianza en el sector donde opera.

Sin embargo existen algunas debilidades que deben ser superadas.

- En la observación de campo hecha en la institución se constató la carencia de los instrumentos administrativos importantes como el orgánico funcional, código de convivencia, reglamento interno y de los instrumentos curriculares como el proyecto

educativo institucional (PEI), que pueden incidir en una baja gestión y liderazgo de autoridades y maestros.

- En el FODA de la institución, los maestros manifiestan que existe poca gestión y liderazgo de los directivos en la coordinación de proyectos de capacitación y de actualización en temas como: nuevos modelos pedagógicos, nuevos métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje que les permita un mejor desarrollo de sus competencias.
- Se evidencia también un bajo liderazgo de los maestros, en materia de planificación e implementación de micro proyectos de aula que mejoren los procesos de aprendizaje, que eleven la autoestima, que estimulen la participación y el deseo de superación de los alumnos del centro educativo, este dato también fue tomado del FODA de la escuela.
- Los maestros asumen como una debilidad de los niños la escasa comprensión lectora y un bajo desarrollo del pensamiento lógico, pero en la práctica es responsabilidad directa de quien guía o conduce el proceso de aprendizaje motivar, despertar y desarrollar en los alumnos el interés por la lectura y el razonamiento matemático, tomado del FODA de la escuela.
- Los procesos de comunicación entre los niveles de autoridad-alumnos y de profesores-alumnos (tabla N° 15 encuesta a los alumnos) no están funcionando eficientemente, esa es la percepción de un alto porcentaje de los niños de la escuela que sienten no ser escuchados.
- Además existe todavía la práctica de un liderazgo centrado en el maestro y no en el alumno como sugiere la pedagogía moderna, porque según opiniones de los niños los maestros deciden que hay que hacer y como hay que hacerlo, aquí se observa que los maestros están aplicando metodologías tradicionales.
- Una baja gestión y liderazgo de las autoridades y maestros de la institución en trabajos con la comunidad es la triste realidad de casi todos los establecimientos escolares públicos, las autoridades y maestros se quejan por la falta de colaboración



de los padres de familia en las actividades programadas por la escuela, pero en contraparte el centro educativo tiene una política limitante en cuanto a su actuación.

## **RECOMENDACIONES**

- La institución necesita construir los instrumentos administrativos y curriculares de manera urgente, estos instrumentos deben tener un enfoque moderno de organización, gestión y liderazgo en valores.
- Lo anterior significa que para su construcción y administración ha de integrar a todos los actores de la comunidad educativa autoridades, profesores, personal administrativo, alumnos, padres de familia y miembros de la comunidad.
- Un proyecto innovador requiere de un fuerte liderazgo, trabajo, decisión y predisposición al cambio, debe aprovecharse esa voluntad que existe en todos los miembros de la institución para consolidar dichos cambios.
- Poner atención a los requerimientos de los niños en cuanto a comunicación y espacios de participación democrática.
- Tanto directivos como maestros deben mejorar la gestión y el liderazgo en cuanto al servicio a la comunidad integrándolos de forma activa como señala la nueva Ley de Educación.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. TITULO**

**NUEVA PROPUESTA DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA AVELINA LASO DE PLAZA, DE LA CIUDAD DE QUITO, PERIODO LECTIVO 2010- 2011.**

### **7.2. JUSTIFICACIÓN**

Las organizaciones educativas son sistemas complejos que tienen diferentes problemas que requieren soluciones técnico administrativas adecuadas a la realidad y a la época, con una dinámica social descentralizada y participativa.

Estas organizaciones necesitan innovaciones urgentes que cambien el rumbo de su accionar brindando a los usuarios un servicio de calidad.

La gestión y el liderazgo en valores en las instituciones educativas de nuestro país es un campo muy álgido. Muchos administradores educativos en la actualidad están en sus cargos por tiempos que van desde 10 hasta más de 30 años, esto ha hecho que su comportamiento se desvirtúe del fin específico que es lograr una educación de calidad, acorde con las necesidades del mundo actual.

Un proceso de cambios administrativos se han originado en muchas instituciones educativas del país en todos los niveles, las mismas que han provocado una etapa de transición a través de las subrogaciones; todo esto repercute en el desenvolvimiento administrativo de las instituciones.

La dirección de la escuela “Fiscal Mixta Avelina Laso de Plaza” está encargada desde agosto del 20010 a una nueva directora, quien tiene una especialidad en Administración Educativa y se encuentra realizando su mejor esfuerzo por llevar adelante a la institución.

A través del diagnóstico (FODA), se han evidenciado las fortalezas y debilidades de la institución, por lo que me permito sugerir una nueva propuesta de gestión que sirva de base para la construcción de su propia propuesta.

Esta propuesta contiene un enfoque de sistemas abiertos de la organización y su entorno, supone además nuevos procesos de gestión, una nueva estructura organizativa, la creación de un clima institucional acogedor y la vinculación del centro educativo con la comunidad.

### **7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **Objetivo general**

- Proponer la aplicación de una nueva propuesta de gestión, basada en un enfoque moderno y pluralista que busque mejorar en parte los problemas de gestión y liderazgo que existen en la administración del mencionado centro educativo.

#### **Objetivos específicos**

- Contribuir con algunas ideas para que en el futuro cercano, se inicien procesos de cambio e innovación en el ámbito de la gestión y el liderazgo en valores.
- Proveer a la escuela de un instrumento de gestión que le sirva como guía para la elaboración de su propio modelo de gestión.

### **7.4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

El centro educativo donde se aplicará la propuesta se encuentra ubicado en el barrio Santa Ana, de la parroquia la Villa Flora, sector Centro Sur de la ciudad de Quito; su infraestructura e instalaciones limitan por el lado de atrás con la avenida Pedro de Alfaro que circunda el río machángara y con el parque ecológico de la Villa Flora, la puerta principal de entrada está en la calle Ricardo Jaramillo Oe 248.

La escuela atiende a una población dispersa que esta conformada por los niños del barrio Santa Ana y sus alrededores, barrio 5 de Junio, barrio el panecillo, barrio México, barrio la Magdalena y otros más.

## **7.5. POBLACIÓN OBJETIVO**

La población objetivo de la presente propuesta es:

Beneficiarios directos los directivos, los maestros el personal administrativo y los beneficiarios indirectos, los niños, los padres de familia de la “Escuela Fiscal Mixta Avelina Lasso de Plaza” de la ciudad de Quito.

## **7.6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

La propuesta se sostiene con los siguientes recursos:

Humanos: Autoridades de la escuela, profesores, estudiantes y padres de familia.

Tecnológicos: Computadoras, Internet, programas y dispositivos computacionales, infocus.

Materiales: Poligrafiados, CDs, libros.

Físicos: Instalaciones de la escuela.

Económicos: Contribución voluntaria de los padres de familia y de los maestros.

Organizacionales: Consejo Técnico, Comisiones.

## **7.7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN**

### **7.7.1. ENFOQUE DE LA GESTIÓN.**

La tendencia de las organizaciones educativas actuales es ir adaptándose a un nuevo modelo que responda a las necesidades de este mundo cambiante.

La perspectiva de los sistemas abiertos pone el énfasis en la interdependencia de la organización con respecto a su entorno, subrayando la complejidad y variabilidad de las relaciones externas que afectan a las partes componentes del sistema social (individuos y subgrupos).

En la presente propuesta se quiere plantear un modelo de gestión que contenga un paradigma cultural – pluralista con un enfoque de sistemas abiertos.

El paradigma cultural pluralista enfatiza en la organización y dirección de centros educativos la atención a las necesidades educativas de los alumnos y de la comunidad a la que pertenecen, desarrollando estrategias para la participación externa en los centros escolares.

El paradigma pluralista propone estrategias para la cooperación de la comunidad en la vida del centro educativo, como medio para responder a la diversidad de los ambientes en los que se desarrolla la vida del alumnado.

El paradigma cultural pluralista considera que la participación externa en la escuela ayuda a definir las culturas (valores, creencias etc.) que inciden en el centro a través de su alumnado. No obstante, se observa que aun existen centros que desarrollan una organización escolar dirigida a mantener a la gente fuera de sus fronteras, incluso físicas.

El Ecuador ya cuenta con una nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural, aprobada en segunda instancia por el Congreso Nacional con fecha 14 de enero del 2011 y posteriormente publicada en el registro oficial con fecha 31 de marzo del 2011. Esta Ley prevé grandes cambios en materia de Gestión y Administración Educativa, ya que incorpora la participación de los estudiantes, profesores y padres de familia en la toma de decisiones de la institución.

### 7.7.2. LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

En la Escuela Fiscal Mixta “Avelina Laso de Plaza” la gestión vendría a ser el conjunto articulado de acciones de conducción a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional.

La gestión educativa supone la interdependencia de:

- a) Una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.
- b) Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno.
- c) Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas.
- d) Principios útiles para la acción.
- e) Múltiples actores, en múltiples espacios de acción.
- f) Diversas temporalidades ya sean personales, grupales o societales, superpuestas y/o articuladas.

### 7.7.3. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN

**El alumno como centro del proceso educativo.** El interés de las niñas y niños es el que prevalecerá ante todo, orientado a garantizar el ejercicio de sus derechos, así como a recibir una educación de calidad y calidez, pertinente, adecuada, contextualizada, actualizada y articulada en todo el proceso educativo, con una flexibilidad y propiedad de contenidos, procesos y metodologías que se adapte a sus necesidades y realidades fundamentales, que promueva condiciones adecuadas de respeto, tolerancia y afecto que generen un clima escolar propicio en el proceso de aprendizaje.

**Visión y misión definida y compartida.** La visión de la escuela será convertirse en los próximos 5 años un centro que imparta una educación con calidad humanista, científica, tecnológica, democrática, integracionista y competente para enfrentar y superar los retos del tercer milenio. Su misión será, promover el desarrollo integral del educando, capacitándolo para la vida y el trabajo, utilizando adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros, estimulando la participación democrática y activa de los agentes de la educación".

**Democracia y participación.** Creación de espacios para la práctica democrática y participación de todos los actores de la comunidad educativa, con el protagonismo de los niños y niñas de la escuela. Establecer un trabajo coordinado armonioso y colectivo entre todos los miembros de la comunidad educativa.

**El trabajo en equipo y delegación de funciones:** La organización de la escuela estará conformada por equipos de líderes de profesores, de niños y padres de familia del centro educativo, quienes trabajarán en función de objetivos estratégicos, tendrán autonomía dentro del ámbito de su competencia y de acuerdo a las normas vigentes.

**Responsabilidad definida.** La conformación de los equipos de trabajo, la delegación de funciones, y las responsabilidades definidas en cada equipo permitirá la fluidez en la gestión, el Manual de funciones definirá cuales son estas responsabilidades.

**Alianzas estratégicas.** Canalizar el apoyo de entidades públicas y privadas a favor de la ejecución del Proyecto educativo Institucional. Ejemplo: Consejo Provincial de Pichincha, Consejo Metropolitano de Quito, Ministerio de Educación, Dirección Provincial de Educación de Pichincha, Ministerio de Salud Pública y otros organismos públicos o privados.

**Transparencia en la gestión educativa.** Esta deberá ser permanente en todas las actividades que se realicen en el centro educativo. Conocimiento y estricto cumplimiento de las normas establecidas en la constitución política y demás leyes de la república del Ecuador.

**Actualización y capacitación.** De acuerdo a las normas vigentes corresponde a la gestión de la escuela coordinar con el nuevo organismo de evaluación las acciones pertinentes, para que existan las capacitaciones permanentes a todo el personal de la institución educativa.

**Monitoreo, Supervisión y Asesoramiento.** Permitirá ver la realidad con todos los aciertos y desaciertos que luego permitan tomar decisiones, la supervisión debe ser

permanente e integral, para que atienda de modo continuo y armónico al proceso educativo, debe ser flexible y adaptable a la realidad local, debe ser motivadora de modo que impulse la creatividad y la superación de los docentes en su quehacer educativo y que sea proyectiva para que permita crear nuevas formas de aprendizaje.

**Toma de decisiones:** Será eficaz, oportuna, dinámica, responsable y comprometida en una determinada escala de valores.

**Cambios en la estructura organizativa.** El modelo organizativo vigente deberá ser remplazado por la nueva estructura que se propone, es necesario contar con un organigrama diferente que se ajuste a realidad actual y que refleja las aspiraciones de toda la comunidad educativa. (Ver Organigrama).

**Autoridad.** Ejercer la autoridad, el liderazgo y jerarquía respetando la independencia y autonomía de cada uno de los equipos de la escuela, contribuir con un espíritu de tolerancia, comprensión y respeto mutuo entre los integrantes de la comunidad educativa.

#### **7.7.4. PRÁCTICA DE VALORES**

- Practicar y cultivar el amor al trabajo todos los miembros de la institución.
- Vocación de servicio, contando con un personal que tenga un verdadero espíritu de entrega para elevar el prestigio de la institución”
- Los miembros de la comunidad educativa, deben ser testimonio y modelo de honradez, honestidad y lealtad para lograr un cambio de conducta en nuestra sociedad.
- Contribuir al respeto y conservación del medio ambiente y la naturaleza.
- El maestro debe practicar con el ejemplo los valores como la responsabilidad, puntualidad, veracidad, solidaridad, participación, justicia y lealtad".
- Formar un hombre justo que decida en libertad y este siempre al servicio de los demás: "TRATA A LOS DEMAS COMO QUIERES SER TRATADO".



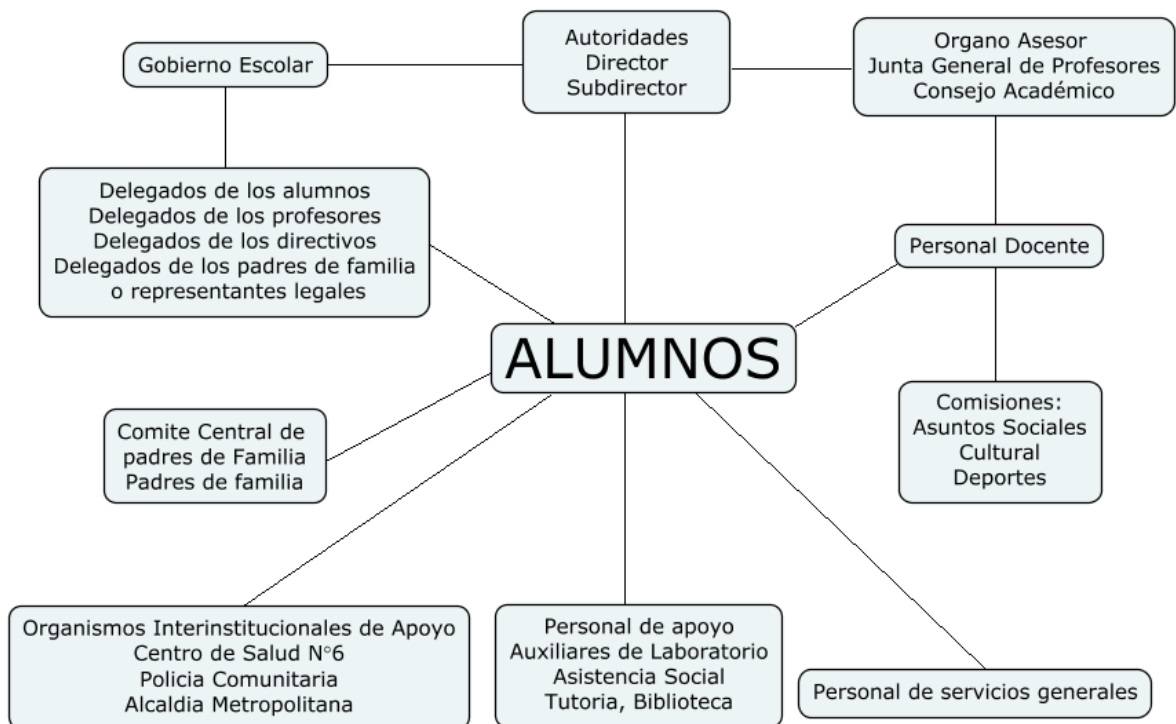
### 7.7.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA INSTITUCIÓN

La nueva estructura orgánica permitirá el ordenamiento racional de los elementos de la escuela para facilitar la coordinación de las actividades y para asegurar la mejor ejecución de las mismas hacia el logro de los objetivos ya acordados.

La nueva estructura orgánica de la organización tendrá las siguientes características:

- Autoridad de decisión descentralizada
- Organización sencilla, menos compleja.
- Poca diferenciación horizontal.
- Colaboración vertical y horizontal.
- Funciones adaptables.
- Poco formalismo.
- Comunicación informal fluida, lateral, ascendente y descendente

#### Nuevo Organigrama funcional de la escuela



Las relaciones en esta nueva estructura fluirán en todos los sentidos horizontal, vertical y especialmente hacia el centro donde se encuentra la razón de ser de la institución.

En este nuevo esquema de organización aparecen cambios muy significativos en diferentes aspectos de la institución tales como: La participación de los profesores, alumnos y padres de familia en la toma de ciertas decisiones.

Por motivo de no estar listo el reglamento de la ley de Educación, vamos a prescindir de señalar las atribuciones y responsabilidades de todos y cada uno de los organismos que constan en el organigrama. Las que no consten en el Reglamento General de la Ley de Educación, deberán constar en el reglamento interno de la institución.

Sin embargo en la Ley Orgánica de Educación Intercultural señala lo siguiente:

Art. 33.- Gobierno escolar.- Cada establecimiento educativo público, de conformidad con la ley y los reglamentos correspondientes establecerá un espacio de participación social para su comunidad educativa denominado gobierno escolar. Corresponde al gobierno escolar realizar la veeduría ciudadana de la gestión administrativa y la rendición social de cuentas.

El gobierno escolar es la instancia primaria de participación y veeduría ciudadana en la gestión de las instituciones educativas públicas. Está integrado por delegados de las y los estudiantes, las y los docentes, directivos y padres de familia o representantes legales.

El gobierno escolar estará presidido por la persona designada por voto universal de entre sus miembros para el periodo de un año lectivo.

Art.- 34.- Funciones.- El gobierno escolar tiene las siguientes funciones:

- a. Participar en la elaboración del plan educativo institucional (PEI);
- b. Participar activamente en el diagnóstico y solución de las necesidades de los centros educativos;
- c. Participar activamente en la formulación elaboración de planes y programas de prevención y contingencia de riesgos y seguridad ciudadana;
- d. Participar activamente en la formulación de planes y programas de mejoramiento continuo de la educación de los centros educativos;
- e. Establecerse como espacio de rendición de cuentas y veeduría ciudadana de la gestión educativa y del cumplimiento del (PEI) por parte de las autoridades;

- f. Mediar a través del diálogo en la solución de los conflictos relativos a la institución educativa;
- g. Participar en la conformación de tribunales para la evaluación de clases demostrativas en los procesos de ingresos de nuevos docentes;
- h. Participar en la evaluación de los directivos y docentes de los establecimientos educativos e informar a la autoridad competente;
- i. Promover la realización de proyectos educativos ligados al desarrollo comunitario;
- j. Construir el código de convivencia de la institución de manera participativa, generando acuerdos entre los actores para su aprobación e implementación; y,
- k. Los demás que establezca el respectivo reglamento.

Los gobiernos escolares contarán con el sistema denominado “silla vacía”, para garantizar la participación ciudadana de conformidad con el respectivo reglamento.

Art.- 36.- Restricciones.- La representación de los gobiernos escolares constituye un servicio comunitario, por lo tanto sus miembros no perciben remuneración y/o dieta por tal servicio. No podrán manejar fondos ni intervenir en la administración de los establecimientos.

#### **7.7.6. PROCESOS DE GESTIÓN**

En lo que respecta a los procesos de gestión se considerarán la mejora en la selección, control y evaluación del personal, el aspecto presupuestal y adquisición de materiales. Es muy importante que este proceso se dé en un clima institucional favorable que promueva la participación responsable de los agentes educativos.

#### **Principios rectores de la Gestión**

**Mística.** En el trabajo de equipo y el compromiso de cada uno de los miembros de la institución en función de principios y valores comunes, vivenciadas desde la participación personal y profesional.

**Eficiencia.** La productividad en base a un equilibrio personal y profesional que permite desempeñarse profesionalmente en función del bienestar de toda la comunidad educativa.

**Organicidad.** Supone integración y que las decisiones y responsabilidades sean asumidas por todos, comprendiendo y respetando los niveles de autoridad y participación.

**Transparencia.** Comunicación fluida, clara y democrática en la gestión institucional

### **Objetivos Estratégicos:**

Presentamos algunos ejemplos de objetivos estratégicos del PEI:

- Selección y evaluación permanente de docentes competentes identificados con la Misión y Visión de la institución y capaces de actualizarse progresivamente.
- Institución Educativa que brinda el servicio educativo con calidad, sujeto al proceso de acreditación por parte de las autoridades educativas y la comunidad.
- Se evaluará la calidad de nuestros alumnos, profesores, directores y del cambio en la comunidad.
- Desarrollo de la cultura y el deporte integrado a la educación.
- Prestación gratuita del servicio en nuestra Institución Educativa Pública, desarrollando programas de desarrollo que conlleven a la ejecución de proyectos socialmente productivos.
- Administración eficiente de los recursos económicos materiales, financieros y del patrimonio de la Escuela para garantizar eficiencia, bienestar y seguridad a los maestros, alumnos y padres de familia.
- Se trabajará en base a una escala de valores en la que se privilegia el Desarrollo Humano.
- Formación integral de nuestros estudiantes que aprenden a compartir valores comunes, posean autoestima, comprendan su entorno, actúen creativamente, tengan identidad nacional, conciencia cívica y solidaridad social.
- Gerencia de la Institución Educativa a través del rol protagónico de su personal Directivo, personal docente y del gobierno escolar, planificando estratégicamente con responsabilidad y propiciando un adecuado clima institucional que favorezca la creatividad la crítica y el desarrollo.

## **Dimensiones de la gestión escolar**

Las dimensiones de la gestión escolar son desde el punto de vista analítico herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela. Son “ventanas” para ver el paisaje de la vida cotidiana de la escuela. La realidad escolar es compleja y multidimensional y para comprenderla se requiere hacerlo por partes; ese es el sentido y pertinencia de la elaboración de las dimensiones de la gestión escolar.

Existen varias formulaciones diferentes, según el propósito para el que se elaboren. El más común, sintético pero comprensivo es el que delimita las dimensiones: pedagógico-curricular, la organizativa, la administrativa y la comunitaria.

**Dimensión pedagógico-curricular:** Se refiere a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. En el ámbito escolar considera, por una parte, los significados, saberes y valores respecto de lo educativo y lo didáctico (como se entiende la enseñanza, como se concibe el aprendizaje, como se evalúa y desempeño de los alumnos, etc.); y por otra, las relaciones que establecen y los acuerdos a los que llegan el director y los docentes para adoptar el currículo nacional, esto es, los planes y programas de estudio, la asignación de actividades y responsabilidades a los docentes, las maneras de planear y organizar la enseñanza, el uso del tiempo disponible para la enseñanza, la ubicación y el uso de los espacios de la escuela y las aulas para actividades de enseñanza aprendizaje, la utilización de materiales y recursos didácticos, la realización de acciones extracurriculares, los criterios para la evaluación y acreditación de los alumnos; el seguimiento y acompañamiento entre docentes y por parte del director de las actividades de enseñanza entre otras.

En el ámbito del trabajo docente refiere al conjunto de significados y prácticas pedagógicas de los docentes: El uso y dominio de planes y programas; el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas; los estilos de enseñanza, las formas de organizar y planear las actividades; las relaciones con los alumnos; las actividades, enfoques y criterios para evaluar el aprendizaje; la relación que se establece con los padres o tutores de los alumnos para acompañar su aprendizaje en el hogar; la formación y actualización de los docentes para fortalecer sus competencias didáctico-pedagógicas, entre muchas otras. En el ámbito del sistema educativo considera la relación que la escuela establece con otras escuelas de su

localidad o zona escolar, con la supervisión escolar y la administración educativa, en cuanto a programas y proyectos de apoyo a la enseñanza, sea con propuestas de mejoramiento, con materiales educativos, capacitación, actualización o asesoría en lo técnico pedagógico.

**Dimensión organizativa:** Se refiere, por una parte, a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, guardias, etc.), el Consejo Técnico Escolar, la vinculación con el gobierno escolar y con los padres de Familia. Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno las prácticas cotidianas y las ceremonias que identifican a esta comunidad escolar.

**Dimensión administrativa:** Alude al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales: a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personal (desde el punto de vista laboral: asignación de funciones y responsabilidades; evaluación de su desempeño, etc.); la negociación, el uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares; la administración de los recursos materiales de la escuela, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles; la seguridad e higiene de las personas y los bienes; la administración de la información de la escuela y de los alumnos (registro y control escolar, estadísticas).

Por su naturaleza, esta dimensión refiere también a los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar, en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la Autoridad Administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela.

**Dimensión comunitaria y de participación social:** Hace referencia al modo en el que la escuela (el director, los docentes) conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte; así como a la forma en la que se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando tanto a la

familia de los alumnos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como a otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

### **Estándares**

Estos se constituyen en parámetros o puntos de comparación que sirven para reconocer los asuntos clave que son necesarios lograr, de modo que favorezcan las decisiones que lleven a formular acciones que en el mediano plazo permitan acercarse y alcanzar cada uno. Se identifican, a partir de los resultados de la autoevaluación en cada dimensión, que tan lejos o cerca se encuentran los colectivos escolares de alcanzar la calidad educativa en tanto representan la visión del programa.

Los estándares se conciben como referentes, criterios y normas, que sirven de guía para dar rumbo a las acciones que emprende el colectivo escolar, por lo que son un insumo para construir la escuela que se quiere tener en un futuro. Son además un conjunto de proposiciones que estimulan el interés por desarrollar innovaciones al orientar todas las actividades del, (PEI) hacia el logro de los mismos.

### **Estándares de Gestión, Práctica Docente y Participación Social en la escuela**

#### **Dimensión Pedagógica Curricular**

- Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.
- Los docentes demuestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.
- Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.
- Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.
- Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.
- Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa como parte de su formación.

- La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente.
- La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.

### **Dimensión Comunitaria y de Participación Social**

- El personal de la escuela, padres de familia y miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del centro.
- Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.

### **Dimensión Organizativa**

- La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus estrategias, metas y actividades y, cumple con lo que ella misma se fija.
- La Directora ejerce liderazgo académico organizativo-administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.
- El personal directivo, docente y de apoyo (maestro de educación especial, educación física, educación artística entre otros) trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.
- Los directivos y docentes se capacitan continuamente, se actualizan y aplican los conocimientos obtenidos en su práctica cotidiana, para la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.
- La escuela se abre a la integración de niñas y niños con necesidades educativas especiales, otorgando prioridad a los que presentan alguna discapacidad o aptitudes sobresalientes y que requieren de apoyos específicos para desarrollar plenamente sus potencialidades.
- Los alumnos se organizan y participan activamente en las tareas sustantivas de la escuela.
- La comunidad escolar se autoevalúa, realiza el seguimiento y evaluación de sus acciones, busca la evaluación externa y las utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.



- El director y los maestros promueven su desarrollo profesional, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertir su centro de trabajo en una verdadera comunidad de aprendizaje.
- La comunidad escolar participa en una red de intercambio con otras comunidades escolares para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de los aprendizajes de los alumnos y de relación con los padres de familia.
- La comunidad escolar rinde cuentas y difunde a la sociedad los avances de su desempeño en el logro de los propósitos educativos y la administración de recursos, entre otras.

### **Dimensión Administrativa**

- Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.
- La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios.

### **Estándares de eficacia externa y logro educativo.**

#### **Indicadores de logro educativo para la Educación Básica**

- Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de razonamiento lógico matemático, medido con base en los exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda.
- Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas, medido con base en los exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda.
- La escuela disminuye el índice de reprobación.
- La escuela disminuye el índice de deserción.

#### **7.7.7. EL CLIMA INSTITUCIONAL**

El clima institucional es el ambiente que se vive en la Institución Educativa, a partir de las relaciones cotidianas entre sus miembros. Las estrategias de motivación, la delegación de funciones, la participación y el trabajo en equipo, son formas de mejorar el clima institucional.

Un buen Proyecto Educativo Institucional es la mejor carta de presentación de una comunidad educativa que trabaja en equipo

Dentro de la propuesta de gestión debe merecer especial importancia el clima institucional, las actitudes, creencias, prácticas, valores y motivaciones que cada uno tiene y se expresen en las relaciones interpersonales, en cuanto educan. El buen clima institucional evita que en las instituciones cada uno haga lo suyo y solo lo mínimo para cumplir sus responsabilidades. Todos deben tener claridad sobre modelos de eficiencia y calidad.

La primera propuesta de gestión en toda institución educativa debe ser la innovación del ejercicio del cargo de Director, a fin de posibilitar logros exitosos del PEI. Deben dejar sus criterios tradicionales y optar por una nueva, de liderazgo:

- Por una perspectiva a largo plazo.
- Orientado a la misión y visión.
- Incentivar al personal para el trabajo por compromiso.
- Compartir responsabilidades.
- Reta al statu quo actual.
- Orienta hacia el desarrollo.
- Centrado en prevenir para corregir.
- Se orienta a la originalidad.

Estará basado en el desarrollo de una cultura organizacional tomando como base los objetivos estratégicos del PEI. Reconocerá las potencialidades de cada uno de los agentes educativos y estimulará cada una de las acciones que realicen fortaleciendo el respaldo pleno al personal para el cumplimiento de sus funciones, se tratará de superar todas las diferencias en función del objetivo común con sentido y orientación institucional.

Las relaciones humanas serán de confianza, amistad y respeto entre cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

### **Características de un buen clima Institucional**

- Identificación de sus miembros con su Centro educativo y sus objetivos.
- Énfasis en el sentido de trabajo en equipo.

- Sentido humano de las decisiones.
- Integración y coordinación entre unidades organizativas.
- Grado e intensidad del control.
- Tolerancia al riesgo, fomentando la innovación.
- Criterios para reconocer y recompensar.
- Tolerancia al conflicto. Se evita... ¿cómo?
- El perfil hacia los resultados o hacia las técnicas.
- Enfoque hacia un sistema abierto al contexto.

### **Estrategias para un Clima Institucional adecuado**

**La motivación.** El factor principal del éxito organizativo está en la persona motivada y exigida por sus convicciones, así como por los horizontes de su desarrollo posible.

**La participación.** Promover el mayor compromiso de todos(as) para la realización de los objetivos institucionales. Estimular la participación consciente, plena, responsable y voluntaria.

**Hacia una cultura de calidad.** Buscando la eficacia y eficiencia en cada pequeño acto que demuestre el sello institucional, dentro y fuera de la institución. Evitando la improvisación y baja calidad en el quehacer educativo.

### **Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral**

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para conseguir un buen clima laboral se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

**Independencia.** Considerado como el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia necesaria.

**Condiciones físicas.** Las condiciones físicas son las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los materiales, etcétera, repercuten grandemente en la calidad de la labor de las personas.

**Liderazgo.** Considerado como la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la institución y que permite y fomenta el éxito.

**Relaciones.** Son importantes tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Es necesario que se diseñen "sociogramas" que reflejen: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una institución es percibida por los usuarios.

**Implicación.** Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Sin una buena implicación se da el escapismo, el absentismo o la dejadez. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

**Organización.** La organización hace referencia a la existencia o no existencia de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. Si se trabaja mediante procesos productivos, si se trabaja por inercia o por las urgencias del momento, si se trabaja aisladamente, si se promueven los equipos por proyectos, si hay o no hay modelos de gestión implantados.

**Reconocimiento.** Se trata de crear un sistema de reconocimiento al trabajo bien hecho., premiando o reconociendo a aquel que lo merece. Es fácil reconocer el

prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suelen destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

**Igualdad.** La igualdad permite ver si todos los miembros de la institución son tratados con criterios justos. Permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el oportunismo, el favoritismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

**Otros factores.** Existen otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera. Se puede decir que no hay un único clima laboral, ya que simultáneamente coexisten otros subclimas.

El clima laboral diferencia a las instituciones de éxito de las instituciones mediocres. Aceptemos o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

#### **7.7.8. LAS RELACIONES CON LA COMUNIDAD**

Las relaciones con la comunidad se darán a través de la coordinación constante con los padres de familia, la suscripción de convenios con instituciones y organizaciones sociales, y sobre todo convirtiendo a la institución educativa en foco del desarrollo cultural de la comunidad.

##### **Relaciones de coordinación**

- Establecer compromisos para todos superar el reto de obtener calidad en el aprendizaje.
- En el AULA: Ambiente más apropiado para establecer alianzas profesor-padres de familia-comité de aula.
- En la formulación del PEI con sus demandas, inquietudes, sugerencias.
- En la solución de conflictos.
- En la selección de autoridades.

## **Relaciones de colaboración**

- Aporte profesional o técnico.
- Aporte económico.
- Aporte con materiales o servicios.

## **Relaciones con instituciones**

- Con instituciones y organizaciones que ayuden a concretar la Misión y Visión. Ejemplo: Consejo Provincial de Pichincha, Consejo Metropolitano de Quito, Ministerio de Educación, Dirección Provincial de Educación de Pichincha, Ministerio de Salud Pública y otros organismos públicos o privados.
- De acuerdo con la Propuesta Pedagógica. Con instituciones de tipo productivo tales como: fábricas, empresas, industrias.

### **7.7.9. PLAN PARA LA SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA.**

1. Entrega y presentación de la nueva propuesta de gestión.

#### Actividades

- Reunión con los directivos para hacer la entrega oficial.
- Solicitar autorización para la realización de talleres.
- Planificación del cronograma para la realización de los talleres.

2. Talleres de trabajo para socializar la nueva propuesta de gestión a todos los miembros de la Comunidad Educativa.

#### Primer Taller

Tema: Enfoque de la nueva propuesta, principios de la gestión y la nueva estructura orgánica.

Objetivo: Dar a conocer a todos los miembros de la comunidad educativa el enfoque, los principios y la estructura orgánica de la nueva propuesta de gestión.

#### Actividades

- Introducción al tema por parte del expositor.
- Conformación de grupos.
- Entrega de materiales con el contenido del tema.
- Lectura y análisis del contenido por grupos.
- Plenaria y exposición de los trabajos por parte de los líderes de cada grupo.

#### Metodología

Exposición, plenaria y discusión.

#### Segundo Taller

Tema: Procesos de gestión, clima institucional y las relaciones con la comunidad.

Objetivo: Poner en consideración lineamientos para los nuevos procesos de gestión, clima institucional y las relaciones con la comunidad.

#### Actividades

- Introducción al tema por parte del expositor.
- Conformación de grupos.
- Entrega de materiales con el contenido del tema.
- Lectura y análisis del contenido por grupos.
- Plenaria y exposición de los trabajos por parte de los líderes de cada grupo.

#### **Metodología**

Exposición, plenaria y discusión.

## 7.8. PRESUPUESTO

<b>Ingresos</b>		<b>Egresos</b>	
<b>Conceptos</b>	<b>Cant.</b>	<b>Conceptos</b>	<b>Cant.</b>
Padres de familia	\$200,00	Refrigerios a los participantes	\$150,00
Profesores	\$100,00	Materiales de oficina, copias	\$50,00
		Imprevistos	\$100,00
<b>Total ingresos</b>	<b>\$300,00</b>	<b>Total egresos</b>	<b>\$300,00</b>
<b>Saldo</b>			<b>\$ 00,00</b>

## 7.9. CRONOGRAMA

<b>Actividades</b>	<b>Tiempo estimado</b>	
	Mayo	Junio
1. Entrega y presentación de la nueva propuesta de gestión.	27	
2. Talleres de trabajo para socializar la nueva propuesta de gestión a todos los miembros de la Comunidad Educativa.		
Primer Taller Tema: Enfoque, principios y la estructura orgánica de la nueva propuesta de gestión. (dos horas diarias)		17 -18
Segundo Taller Tema: Procesos de gestión, clima institucional y las relaciones con la comunidad. ( dos horas diarias)		24 -25



## 8. BIBLIOGRAFIA

Aldana, E (1998): El planeamiento interactivo en escuelas y colegios, en Instituto SER de Investigación. Programa de Formación en Gestión Educativa. Bogotá: Editorial Gazeta.

Astudillo, E y otros (1996): Manual de Gestión Escolar. Formación, desarrollo y consolidación del trabajo en equipo la escuela. Santiago: Ministerio de Educación.

Arana, M. E (1998): Principios y procesos de la Gestión Educativa. Lima Perú: Editorial San Marcos.

Calero Pérez, M (1996): Administración Educativa. Lima-Perú: Editorial San Marcos

Dahl, R. (1994): "Tres Criterios de autoridad" ¿Después de la Revolución?  
Barcelona: Gedisa.

Espíndola J. L. y Beatriz Górnex (1995): "Una investigación sobre valores". Ponencia para el tercer congreso del ITESM. México: Ángeles Editores

Freeman, E. (1995): Principios de administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Lavín, S (1998): Gestión integral y gestión participativa. Dos orientaciones para una gestión eficaz. Santiago: PIIE

Marabotto, M. (2001): Gestión Institucional. Buenos Aires: FUNDEC.

Maxwell J. (1998): Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo. California: Thomas Nelson Publishers.

MCE, (1998): "Nuevas estrategias de gestión". Curso para supervisores y directores de instituciones educativas Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. Argentina: (Módulo 9).

MCE, (1998) "Innovación y Gestión". Curso para supervisores y directores de instituciones educativas Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. Argentina: (Módulo 1).

Ministerio de Educación (2000). Manual del Director. Lima-Perú.

Ruiz Calleja, J. M. (2004): Dirección y gestión educativa. Medellín: Ediciones Esumer.

Sañudo, L. (2001); "La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder. Revista Electrónica Iberoamericana No 5.

Senlle, A. (1992): Calidad y Liderazgo. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Sisk, L.; Henry y Mario Sverdlik. (2001): Administración y Gerencia de Empresas. U.S.A: Western Publishing Company.

Vereau W. M. (2001): Gestión Educativa. Lambayeque-Perú. Ediciones Universitarias

YUS, R. (2002): "Temas transversales y educación en valores: la educación del siglo XX". Boletín informativo de la SEC, México, Edición del Gobierno del estado de Veracruz. Mayo-agosto de 2002.

## 9. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para directivos.

Anexo 2. Encuesta para profesores.

Anexo 3. Encuesta para alumnos.

Anexo 4. Encuesta para padres de familia.

Anexo 5. Cuestionario de entrevista para directivos.

Anexo 6. Acta de consentimiento de la Directora de la "Escuela Avelina Laso de Plaza".

Anexo 7. Certificado institucional.

Anexo 8. Tablas 1,2 y 3. Edad, género y título de los directivos.

Anexo 9. Tablas 4,5,6 y 7. Edad, género, título y año de básica en el que trabajan los profesores.

Anexo 10. Tablas 8,9 y 10. Edad, género y año de básica de los niños.

Anexo 11. Tablas 11 y 12. Edad y género de los padres de familia.

Anexo 12. Plan estratégico.

Anexo 13. Plan operativo anual.

Anexo 14. Fotos