



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

*Gestión, liderazgo y valores en la administración de la escuela fiscomisional
"Sagrado Corazón" de la ciudad de Piñas, durante el año lectivo 2011 - 2012.*

Tesis de Grado

AUTORA:

Camacho Valdivieso, Milta Victoria

DIRECTOR DE TESIS:

Granda Lazo, Cesar William, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO PIÑAS

2012

CERTIFICACIÓN

Mgs.

Cesar William Granda Lazo.

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado: “**Gestión, liderazgo y valores en la administración de la escuela fiscomisional Sagrado Corazón de la ciudad de Piñas, durante el año lectivo 2011 - 2012**” realizado por el profesional en formación: Camacho Valdivieso Milta Victoria, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio del 2012

.....

Mgs. Cesar William Granda Lazo.

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Camacho Valdivieso Milta Victoria, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Camacho Valdivieso Milta Victoria
AUTORA DE LA TESIS
Cédula de Identidad: 0702754250

AUTORÍA:

Yo, Milta Victoria Camacho Valdivieso, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....

Milta V. Camacho Valdivieso.
CI. 0702754250

DEDICATORIA

El presente trabajo, lo dedico con mucho cariño a mi mamá y a toda mi familia ya que estuvieron apoyándome y motivándome siempre.

LA AUTORA

AGRADECIMIENTO

Al término del trabajo, agradezco a Dios y a mi familia por iluminarme y acompañarme siempre; también mis agradecimientos sinceros a las autoridades de la universidad Técnica Particular de Loja, ya que siempre están preocupadas en brindar una educación de calidad y calidez a sus estudiantes. Por otra parte, agradezco la guía y orientación de todos los profesores de esta maestría y de manera especial al director de tesis Magister Cesar William Granda Lazo, quien siempre estuvo preocupado en dirigir acertadamente y con responsabilidad el presente trabajo.

Finalmente agradezco a la directora de la escuela Sagrado Corazón, quien puso de manifiesto todo su contingente para llevar a efecto la investigación.

LA AUTORA

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ACTA DE COMPROMISO

Ante petición verbal de parte interesada, en la ciudad de Piñas, Provincia de EL Oro; el lunes 3 de julio del año en curso, en la Dirección de la Escuela Fiscomisional "Sagrado Corazón", se suscribe la siguiente acta de compromiso. Entre Sor Doraliza Maldonado Riofrío en carácter de Directora de la Escuela en mención y la Lic. Milta Victoria Camacho Valdivieso en calidad de estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja con Ci. 0702754250, acuerdan la presente acta de compromiso con la finalidad de que la estudiante, realice un trabajo investigativo:

Del Tema: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ESCUELA "SAGRADO CORAZÓN" DE LA CIUDAD DE PIÑAS, DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2011-2012"

Trabajo que es necesario previo a la obtención del título de cuarto nivel.

PRIMERA: La Lic. Milta Camacho, en calidad de estudiante, se compromete a asumir con responsabilidad la presente investigación en esta Institución, poniendo por delante los valores morales y la ética profesional.

SEGUNDA: La institución, representada por su Directora Sor Doraliza Maldonado, facilitará el acceso a la información de documentos tales como:

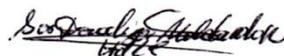
- Plan estratégico
- Manual de convivencia
- Reglamento interno
- Proyecto educativo institucional
- Misión, visión y organización
- FODA
- Dimensión administrativa

Esto con la finalidad de realizar un diagnóstico y análisis de dichos documentos.

TERCERA: Así mismo, con la finalidad de elaborar un informe con su respectiva propuesta, conclusiones y recomendaciones. La estudiante tendrá la garantía y facilidad para aplicar encuestas y entrevistas a padres de familia, profesores, directivos y estudiantes.

CUARTA: El presente compromiso, tendrá vigencia desde la fecha de su aprobación hasta la terminación de la investigación durante el año lectivo 2011-2012

Para legalidad del documento, firman la presente acta.



Sor Doraliza Maldonado





Lic. Milta Camacho Valdivieso

ESTUDIANTE

INDICE

CONTENIDO	PÀGINA
<i>PORTADA</i>	<i>I</i>
<i>CERTIFICACIÓN</i>	<i>II</i>
<i>SESIÓN DE DERECHOS</i>	<i>III</i>
<i>AUTORÍA</i>	<i>IV</i>
<i>DEDICATORIA</i>	<i>V</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>VI</i>
<i>CERTIFICADO INSTITUCIONAL</i>	<i>VII</i>
<i>INDICE DE CONTENIDOS</i>	<i>VIII</i>
<i>INDICE DE CUADROS Y FIGURAS</i>	<i>XI</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>XII</i>
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. La gestión educativa	4
2.1.1. Concepto	4
2.1.2. Importancia	5
2.1.3. Tipos de gestión	8
2.2. Liderazgo educacional	10
2.2.1. Concepto.	10
2.2.2. Tipos.	16
2.2.3. Características.	19
2.3. Diferencias entre directivo y líder	23
2.4. Los valores y la educación	25
3. METODOLOGIA	32
3.1. Participantes	32
3.2. Materiales e instrumentos	37
3.3. Método y procedimiento	38
4. RESULTADOS	40

4.1. DIAGNÓSTICO	40
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa	40
4.1.1.1. El manual de organización	40
4.1.1.2. El código de ética.	41
4.1.1.3. El plan estratégico	43
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	44
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	46
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	52
4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa	55
4.1.2.1. Misión y visión	55
4.1.2.2. El organigrama	57
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	58
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	59
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	59
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	64
4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores	67
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	69
4.1.3. Análisis FODA	70
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	70
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	71
4.1.3.3. Matriz FODA	72
4.2. Resultados de encuestas y entrevistas.	75
4.2.1. De los Directivos	76
4.2.2. De los Docentes	85
4.2.3. De los Estudiantes	88
4.2.4. De los Padres de familia	92
4.2.5. De la entrevista a Directivos	95
4.2.6. Matriz de problemáticas	97
5. DISCUSIÓN.	99
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.	104
7. PROPUESTA DE MEJORA.	106
8. BIBLIOGRAFÍA.	115
9. APÉNDICES.	117
9.1. Anexo I Acta de compromiso	118

9.2.	Anexo II Encuesta a Directivos	119
9.3.	Anexo III Encuesta a Docentes	123
9.4.	Anexo IV Encuesta a Padres de Familia	125
9.5.	Anexo V Encuesta a Estudiantes	127
9.6.	Anexo VI Entrevista a Directivos	129
9.7.	Anexo VII Ficha de Observación	131
9.8.	Anexo VIII Programa Cívico sobre Valores	132
9.9.	Anexo IX Personal Docente y Directivo en Capacitación	133
9.10.	Anexo X Niños Desarrollando Destrezas	134
9.11.	Anexo XI Escuela Sagrado Corazón	135
9.12.	Anexo XII Profesores y directivos en reunión	136
9.13.	Anexo XIII Estudiantes de la escuela	137

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CONTENIDO	PÀGINA
Tabla 1 Directivos clasificados por experiencia.	32
Tabla 2 Directivos clasificados por sexo.	33
Tabla 3 Directivos clasificados por edad.	33
Tabla 4 Docentes clasificados por sexo.	34
Tabla 5 Docentes clasificados por edad.	34
Tabla 6 Docentes clasificados por experiencia.	35
Tabla 7 Docentes clasificados por título.	35
Tabla 8 Estudiantes clasificados por sexo.	36
Tabla 9 Estudiantes clasificados por edad.	36
Tabla 10 Estudiantes clasificados por año de básica.	37
Tabla 11 Forma de organización del centro educativo	76
Tabla 12 Aspectos que miden el tamaño de la organización.	76
Tabla 13 Tareas de los miembros de la institución.	77
Tabla 14 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.	77
Tabla 15 Delegación de toma de decisiones para resolver conflictos.	78
Tabla 16 La administración y liderazgo que se requiere en la institución.	78
Tabla 17 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir.	79
Tabla 18 Promoción para mejorar el desempeño y progreso.	80
Tabla 19 Organismos que integran la institución.	80
Tabla 20 Actividades del equipo educativo, didáctico y de profesores.	81
Tabla 21 Los departamentos didácticos y sus acciones.	82
Tabla 22 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.	83
Tabla 23 Material de planificación educativa.	83
Tabla 24 Resultado de la encuesta a docentes.	85
Tabla 25 Resultado de la encuesta a estudiantes.	88
Tabla 26 Resultado de la encuesta a padres de familia.	92
Matriz 1 Matriz FODA	72
Matriz 2 Resultado de la entrevista a directivos.	95
Matriz 3 Matriz de problemáticas.	97

RESUMEN

Actualmente las escuelas deben ingresar en un proceso de cambio tanto técnico como de actitud, por ello se ha emprendido en analizar la capacidad de gestión, liderazgo y valores que existe en la escuela Sagrado Corazón a través de un diagnóstico de sus instrumentos de gestión para elaborar el planteamiento de una propuesta de mejora que permita elevar aun más la calidad de la educación.

Esta investigación es importante porque conduce a determinar la gestión, liderazgo y valores que hay en la institución, además induce a realizar un diagnóstico de los instrumentos de gestión con que cuenta.

Para ello, nos colaboraron 5 directivos 20 docentes, 20 estudiantes, 15 padres de familia; a los que se les aplicó encuestas y entrevistas, concluyendo que, trabajan con la actual reforma curricular, tienen instrumentos de gestión que facilitan su trabajo, pero falta por estructurar un nuevo plan estratégico y reorganizar sus instrumentos educativos ya que en ciertos aspectos están incompletos.

Posteriormente, se plantea una propuesta de mejora que consiste en la reingeniería de sus instrumentos, para fortalecerlos, facilitando así la toma de decisiones.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, la educación ecuatoriana ha tenido un gran giro con la reforma curricular del 2010, en donde los profesores debemos cambiar las estrategias, métodos y técnicas para una mejor enseñanza aprendizaje, es decir se necesita urgentemente innovación. De ahí que, la administración de los centros educativos sean estos fiscales, fiscomisionales o particulares, deben estar dirigidos por verdaderos líderes que organicen una reingeniería de los procesos en nuestras instituciones motivo por el cual se debe hacer una valorización: ¿Qué está pasando con la gestión, valores y liderazgo en las instituciones? Ya que se exige calidad y calidez de la enseñanza aprendizaje lo cual depende del servicio que éstas prestan conjuntamente con la práctica de valores en los actores educativos.

La institución investigada, siempre ha estado atenta a las necesidades que surgen de las innovaciones dentro del ámbito educativo. Tal es así que, en los últimos años, bajo gestión de sus directivos ha podido lograr algunos objetivos: funcionamiento del laboratorio de computación, implementación de una sala de música, agregar en la malla curricular el área relacionada con valores y formación cristiana, así como la readecuación del bar. Esta institución fue una de las pioneras en elaborar el PEI, manual de convivencia, reglamento interno. Esto con miras a una mejor organización y funcionamiento de la institución.

El logro de los objetivos, en este trabajo me ha permitido detectar grandes fortalezas como también algunas debilidades del centro educativo, tal es así que la institución cuenta con instrumentos legales tales como reglamento interno, PEI, manual de convivencia, los mismos que permiten llevar una organización de los roles y funciones de cada uno de sus actores. Pero, lamentablemente estos instrumentos no están completamente estructurados, falta actualizarlos y especificar más cada uno de los aspectos es decir se debe optar por una reingeniería de estos documentos.

Dentro del ámbito gerencial, cabe destacar que en la institución no se han realizado este tipo de investigaciones, lo que se dio a inicios del año lectivo a petición del Ministerio de Educación fue una autoevaluación institucional ejecutada por los miembros de la institución, esta autoevaluación se estructuró para verificar aspectos sobre gestión, liderazgo, administración, convivencia escolar. Dentro del ámbito local

si se ha realizado estas investigaciones principalmente a nivel de colegios y estas fueron realizadas por estudiantes de la U.T.P.L. dentro de esta misma maestría.

La presente investigación es de gran importancia para los actores de este trabajo, ya que, dentro de ella se va a topar temas muy delicados, que muchas de las veces son dejados a un lado por las instituciones, además nos permitirá contribuir a mejorar el liderazgo en la institución dándonos la oportunidad de elaborar un proyecto para ponerlo en práctica ya que el Ministerio de Educación nos exige calidez y dentro de este ámbito están los valores los cuales debemos vivirlos no decirlos, por ello para: la institución, sus directivos, cuerpo docente, resulta interesante descubrir a través de los instrumentos investigativos ¿cómo el centro educativo está llevando a efecto la gestión?, ¿cuáles son los valores?, ¿qué tipo de liderazgo predomina?, para a partir de ello, emprender en una reingeniería de estos aspectos y de esta manera, propender hacia una sociedad más justa y más humana. Además, los estudiantes, tendrán la oportunidad de autovalorarse y visualizar la institución en su conjunto. Esto me brindará la oportunidad de diferenciar los roles que tiene cada líder para poner en práctica y mejorar mi servicio como docente.

Este trabajo investigativo utilizó como elementos para obtener los datos estadísticos las encuestas, entrevistas y ficha de observación mismos que me llevaron a plantear una propuesta en busca del mejoramiento en lo que tiene que ver al aspecto educativo de la institución.

El presente trabajo inicia fundamentándose con el debido permiso de la directora, luego pasé por la aplicación de los instrumentos investigativos, desarrollándose así la recolección de datos sin ninguna dificultad, todo esto con la finalidad de: analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales los mismos que fundamentalmente permitan elevar la calidad de la educación en los centros educativos., desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y planificación de propuestas alternativas para mediar y solucionar problemas en el ámbito del liderazgo con el objeto de mejorar la calidad de educación en las instituciones.

También es importante determinar los roles y liderazgo de directivos en la ejecución de planes estratégicos que fortalezcan el liderazgo en la toma de decisiones ante la presencia de situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de investigación educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional es un reto en los actuales momentos es por eso que, para alcanzar estos objetivos tomamos como base el proyecto de investigación realizado por la universidad, cuya muestra es muy factible. Además, la investigación nos permite realizar un diagnóstico de cómo se trabaja en cuanto a gestión y liderazgo en una institución, la misma que a partir de ello le dará mayor importancia a la práctica de valores, la concienciación sobre la necesidad de trabajar enmarcados en liderazgo y equipo.

En conclusión, hay presencia de roles y liderazgo en la institución, pero la reingeniería de sus procesos es inevitable, por lo que pongo de manifiesto una propuesta de mejora para superar esta problemática y fortalecer los instrumentos de gestión de la escuela.

Finalmente, les invito a realizar una lectura crítica y reflexiva de la presente investigación pues este trabajo propone un cambio de actitud tanto de profesores como de directivos, y de esta manera, tener una visión más clara, práctica y profunda de lo que necesita la gerencia de un centro educativo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. *La gestión educativa*

2.1.1. Concepto de gestión

No existe un concepto definido de lo que es gestión, por ello he creído conveniente citar algunos conceptos que permitirán tener una idea más clara y exacta de este aspecto, por lo tanto algunos autores la definen como:

“Habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos.” (Recuperado de [http. www.Gestioneducativaorganizacional.blogspot.com.](http://www.Gestioneducativaorganizacional.blogspot.com))

Gestión hace referencia a procesos: permite analizar la toma de decisiones, la conformación de equipos, la delegación, la negociación, la distribución de espacios, tiempos, responsabilidades. Conduciendo la Escuela (Azzarbon Delia 2004 pág.34)

La gestión es una forma de interacción social, de comunicación y relacionamiento horizontal que involucra a los diferentes actores empleando diferentes métodos, recursos y estrategias orientadas a lograr un fin. (Visión Educativa de la Nación Qanchi Quintasi Mamani Melquiades 2006 pág. 52)

Gestión educativa es el proceso de construcción de condiciones para que el futuro educativo que se desea lograr se concrete, por lo tanto requiere de un alto nivel organizativo y de interacción social. Visión Educativa de la Nación Qanchi Quintasi Mamani Melquiades 2006 pág. 52)

“Gestión es sinónimo de hacer, emprender en algo organizado” (según el diccionario) es decir es tener la capacidad para llevar adelante la organización y el cumplimiento de determinadas estrategias que le permiten al gerente en nuestro caso de la educación, poner de manifiesto todos su potencial con la finalidad de llevar adelante el funcionamiento eficaz de la institución y de esta manera promover un servicio de calidad y calidez.

Entonces, la gestión en las instituciones educativas no es otra cosa que la organización y planificación de todas aquellas actividades o estrategias que se pone en ejecución con la finalidad de brindar un servicio educativo de calidad y calidez.

2.1.2. Importancia de la gestión

En las instituciones, es muy importante, tener presente la palabra gestión y desde luego, ponerla en práctica. Surgiendo así la necesidad de que los directivos de las instituciones educativas ingresen a un proceso de innovación, para de esta manera conocer más y poner en práctica la gestión, esto con la finalidad de dar cumplimiento a lo que hoy el Ministerio de Educación exige es decir, brindar un servicio de calidad y calidez, lo cual sólo se logra desde la adecuada organización que promueven los gerentes de las instituciones educativas.

Una adecuada gestión, permite llevar a efecto los objetivos estrategias y recursos necesarios para una excelente organización y administración, lo cual permite trabajar en equipo, cooperación y unidad ya que sólo así todos los actores educativos, se sienten comprometidos de la organización, ejecución, planteamiento y control de proyectos que permitan llevar a efecto la misión y visión de una institución que de lado de los valores como liderazgo, puede llegar a tomar decisiones que conlleven a la superación y solución de los problemas permitiendo ubicarse en el plano de la excelencia, a través de una adecuada organización de sus directivos. Para Néstor Rodríguez, la gestión, permite llevar adelante grandes competencias de trabajo en equipo para que haya:

- Comunicación entre sus integrantes.
- Responsabilidad en la toma de decisiones.
- Tolerancia en la práctica del diagnóstico.
- Interés y empeño en el trabajo realizado.

(Recuperado de <http://www.tecnicasdeblotecasa.blogspot.com>)

Si en una institución hay lo descrito anteriormente, entonces se estaría hablando de que está dirigida por un verdadero líder gerente que promueve el desarrollo dentro de su escuela, que le interesa el clima de bienestar laboral y personal de sus dirigidos.

Para Néstor Cons Rodríguez la gestión es importante, entendida como mediadora o indicadora de la gestión escolar. (Recuperado de <http://www.tecnicasdeblotecasua.blogspot.com>)

A efectos del desafío que se presenta actualmente en relación con la necesidad de producir cambios profundos en la realidad escolar latinoamericana, tan importante como los aspectos de organización, son los aspectos de gestión. La gestión educativa, ha sido tradicionalmente un aspecto residual del que hacer institucional dentro de la escuela en la medida en que se han restringido los aspectos administrativos que sin lugar a dudas ocupaban en la teoría un lugar secundario, pero en la práctica un lugar cada vez más central. La escuela como organización inteligente, (Ines Aguerro Pág. 22)

¿Para qué se debe gestionar?

El directivo, debe siempre tener presente la gestión, si no hay una concienciación que está como autoridad allí para establecerse metas, propósitos y objetivos en bien de sus dirigidos, no hay la debida administración, no hay razón de ser ni del servicio que presta la institución ni de la función desempeñada por la misma, de allí que, las actuales autoridades educativas deben estar claros en la respuesta del para qué se debe gestionar, porque este es un proceso que se debe dar bajo la firme convicción que debe servir para mejorar, para cambiar, para promover constante innovación y desempeño para que las decisiones tomadas sean llevadas a efecto con un total éxito. Para Ana Claudia Meza, es Gestión y Liderazgo 13/16) en una institución se gestiona para conseguir los tres aspectos primordiales siguientes:

PARA MEJORAR.

El déficit. el servicio, sus necesidades.

PARA FORTALECER.

el servicio que ya está bien, para mantenerse y ampliarlo.

PARA SESARROLLAR.

enfocarse a lo que no existe y es primordial para el eficiente desempeño.

Fuente: libro de Gestión y Liderazgo
Elaboración: Ana Claudia Mesa.

Estos tres aspectos son importantes, ya que se debe partir de un diagnóstico de las necesidades para poder diseñar estrategias que conlleven a superarlas y actividades que permitan mantener y mejorar las fortalezas que se tiene y de esta manera mejorar el desempeño y brindar un mejor servicio a la comunidad.

Por lo consultado anteriormente, creo necesario hacer hincapié en que un directivo está al frente de una institución para gestionar y a través de ello lograr un cambio, una transformación de su institución, sin nunca dejar de lado la planificación que es la que le permitirá llevar a efecto los objetivos y propuestas trazadas, para posteriormente evaluar los resultados.

2.1.3. TIPOS DE GESTIÓN DENTRO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA:



Fuente y elaboración: Ana Claudia Meza

Según Ana Claudia Meza Llano, Gestión y Liderazgo (12/16) la gestión educativa puede ser de los siguientes tipos:

- 1- Gestión directiva.- se refiere a la responsabilidad de las decisiones que tienen impacto a nivel de la institución y abarca lo que es planificación, asignación, programación, implementación, control, reorientación y evaluación de todas aquellas acciones que se dan y se ejecutan en la institución bajo el comando del directivo de la misma.
- 2- Gestión Pedagógica.- se refiere a aquellas decisiones que tienen un directo impacto en la formación y educación; se basa en la planificación de la enseñanza, y la reorientación y evaluación de los aprendizajes.
- 3- Gestión estratégica.- está basada en el FODA pasando por una descripción de la situación actual para proyectarse a la misión y visión institucional, lo cual es la guía para orientar las estrategias y acciones que se tomará para ejecutar.

Según la universidad Pedagógica Nacional, la gestión escolar se desarrolla dentro de las siguientes cuatro áreas:

1. Área de la gestión directiva.
2. Área de la gestión pedagógica y académica.
3. Área de gestión de la comunidad.
4. Área de gestión administrativa y financiera.

EL AREA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA.- Se trata de cómo debe ser organizado el establecimiento, para llevar a efecto los trabajos en equipo de cada uno de sus integrantes. En esta área, los directivos organizan, desarrolla y evalúa cómo está el funcionamiento de la institución.

EL ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA.- Se refiere al trabajo de la institución en cuanto al servicio que presenta es decir la educación en lo que tiene que ver a la enseñanza aprendizaje, su proceso, su práctica, el asunto académico y su proyección dentro de las clases para que los estudiantes logren desarrollar las destrezas con criterio de desempeño y se preparen para resolver los problemas de la vida diaria.

EL ÁREA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.- Esta área se encarga de administrar los recursos efectivos y financieros de la institución, con la finalidad de tener elaborado y ejecutar un manual de presupuesto que le permita a la institución hacer uso correcto de los recursos que llegan a la misma, éste con la finalidad de administrar bien lo que respecta a la infraestructura, bienes, servicios, manejo e inversión en talento humano.

EL ÁREA DENTRO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNIDAD.- Esta área se refiere a la relación y proyección que tiene la institución con la comunidad, su participación e inclusión dentro de la misma al sentirse parte de ella.

Recuperado de ([http://www.slideshare.net/lorelio 7/gestión escolar](http://www.slideshare.net/lorelio7/gestión%20escolar))

Otra clasificación consultada es la siguiente:

- Gestión burocrática: función administrativa.
- Gestión directiva: actitudes para lograr resultados.

- Gerencia educativa: innovación en la práctica educativa.

Recuperada de (<http://investigando.org/educandos>)

Frente a lo mencionado, los autores coinciden en mencionar los tipos de gestión, pero el más completo es el mencionado por la universidad pedagógica nacional, debido a que separa cada tipo para una mejor comprensión y para una mayor organización de una institución al ser ejecutados. Por lo tanto estoy de acuerdo en que según lo descrito anteriormente, la gestión debe estar proyectada hacia estos cuatro aspectos principales, pues son la base para que una institución marche bien y preste un servicio de calidad y calidez ya que estos cuatro tipos de gestión nos permiten al ser llevadas conjuntamente, lo siguiente:

GESTIÓN DIRECTIVA.- permite tener una institución organizada y orientada hacia los propósitos y fines de la misión y visión.

GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA.- permite llevar adelante un proceso de enseñanza-aprendizaje completamente planificado, orientado hacia un mismo fin, el cual es brindar una educación de calidad y calidez.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.- permite tener una institución que administra éticamente los recursos que le ingresan, basados en un presupuesto anual con el fin de conseguir mejorar para la institución y no malversar los recursos o utilizarlos sin propósitos.

GESTIÓN DE LA COMUNIDAD.- permite hacer que el establecimiento tenga su valía dentro de la comunidad, y ello le haga digno del reconocimiento y respeto de los miembros de la comunidad, a través de las buenas relaciones y excelentes proyectos ejecutados con la ayuda y visto bueno de la comunidad.

2.2. Liderazgo educacional

2.2.1. Concepto

Actualmente, el mejoramiento de las competencias dentro del área de gestión y liderazgo educacional, necesita una innovación de los docentes, los mismos que están llamados a liderar en sus escuelas, buscando que los aprendizajes del estudiantado, sea de calidad y calidez.

De allí que, es importante tratar en este documento el tema del liderazgo en educación, motivo por el cual, menciono primero algunos conceptos importantes:

Concepto: Líder. (Del ingl. Leader, guía). Com. Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora//2. Construido en apos., indica que lo designado va en cabeza desde los de su clase.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956) lo define como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”

Seguidamente vamos a conocer varios conceptos de liderazgo. Para ello nos valemos de la definición que nos trae el Diccionario de la Real Academia de la Lengua.

Liderazgo, Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Por otra parte, Chiavenato, Adalberto (1956), lo define al liderazgo como: “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”. De guía de liderazgo, valores y Educación (Correa, 2010:15).

Otra definición de liderazgo dice: “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”. De guía de liderazgo, valores y Educación (Correa, 2010:15).

M.B. Bass (1990:190) dice: “El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere reestructurar la situación así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tienen lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo”.

De las definiciones dadas anteriormente, nos podemos dar cuenta de la relación de los conceptos vertidos por los autores por lo que deduzco que, liderazgo es la influencia positiva que ejerce una persona en bien de los demás y en pro de un trabajo en equipo con esfuerzos compartidos para llegar a un determinado fin y conseguir un propósito, de allí que existen tres aspectos rescatables y sobresalientes en los conceptos anteriormente mencionado y estos son:

- Una persona que ejerce influencia.
- Un grupo de personas dispuestas a seguirles.
- Una motivación para conseguir lo que el grupo tiene como bueno.

El liderazgo educacional.- Según la enciclopedia libre de Liderazgo escolar, “en el medio educativo siempre está implícito, el mismo que tiene un trasfondo ético que rodea a las personas que son partícipes del proceso de la enseñanza”. Todo profesor está en la obligación de ser un líder primero de sus estudiantes, luego de los compañeros profesores, luego de los padres de familia y finalmente de la comunidad. Con la actual reforma del sistema educativo, la misión y visión del líder educativo en este caso el profesor, ha cambiado y lo ha vuelto más comprometido con la situación de cambio y transformación apuntando siempre a la innovación, pues su esencia está en la toma de decisiones, la motivación y el empuje para sostener y ser partícipe de dicho cambio.

Hoy en día nos enfrentamos a una nueva era, en donde los estudiantes están rodeados a través de la tecnología de mucha información. La cual puede resultar perjudicial o positiva según el ámbito desde el cual se le enseñe al estudiante a utilizarla, por eso el compromiso del profesor actual, de ser un orientador y guía para enseñar al alumno defenderse en la vida y a utilizar, comparar y analizar los conocimientos para valorarlos y utilizarlos de manera positiva.

Tres elementos se destacan en el liderazgo del profesor actual:

1. Actitud de colaboración compartida en cuanto a toma de decisiones de los objetivos que se persiguen. Es decir debe hacer el compromiso y la colaboración compartida.
2. Énfasis en el profesionalismo del profesor, así como motivación innovación y auto evaluación.
3. Un comprometimiento al cambio, que incluye la incentivación de los demás.

En esta revolucionaria misión del líder docente en la educación, “Lo único permanente es el cambio” (Alvin Tfler). La misión del líder educativo está marcada por la necesidad de infundir en los alumnos la curiosidad y el espíritu crítico, abordar el conocimiento desde el cuestionamiento y el razonamiento, interactuar con sus

compañeros y consigo mismo, sabiendo leer la información de los medios que los “golpea” permanentemente y, por sobre todas las cosas, transmitirles la convicción absoluta del poder transformador del individuo (el poder de UNO) para crear y recrear su propia realidad social en este mundo globalizado en donde la solidaridad es el único puente que enlaza a los individuos. Así lo proponen en: Unipop.galeon.com/productos1386436.html.(Ortiz Ocana Alexander).

Liderazgo, es la capacidad que tienen las personas, en nuestro caso el profesor o profesora de poder interrelacionarse con los demás, de estar siempre propenso al cambio y a la innovación, actuando con don de gente en busca de el bienestar de los demás y el suyo propio, convirtiéndose en ejemplo a seguir.

Líder es aquella persona que, logra imponer una visión de futuro entre la gente, la institución, los valores y el estudiante por lo que genera:

- Libertad de participación.
- Inspiración y guía.
- Dirección eficaz y
- Estímulo hasta lograr
- Resultados.
- Espectaculares y
- Satisfactorios para el cliente interno, externo y para la empresa.

La cualidad más importante en un líder es según Juan Villacís: “inspirar y visionar” por eso, la pregunta que nos debemos hacer es:

¿Cuáles son los mandamientos del líder gerente?

1. Dar ejemplo.
2. Informar todo lo que se pueda y deba.
3. Mantener en actitud dinámica a todos.
4. Delegar, delegar y delegar funciones.
5. Escuchar, escuchar y escuchar a los demás.

6. Ganarse la confianza de los demás.
7. Reconocer los logros en él mismo y en los demás.
8. Tomar decisiones correctas.
9. Ser educado y cortés
10. Capacitarse, entrenarse e innovar diariamente.

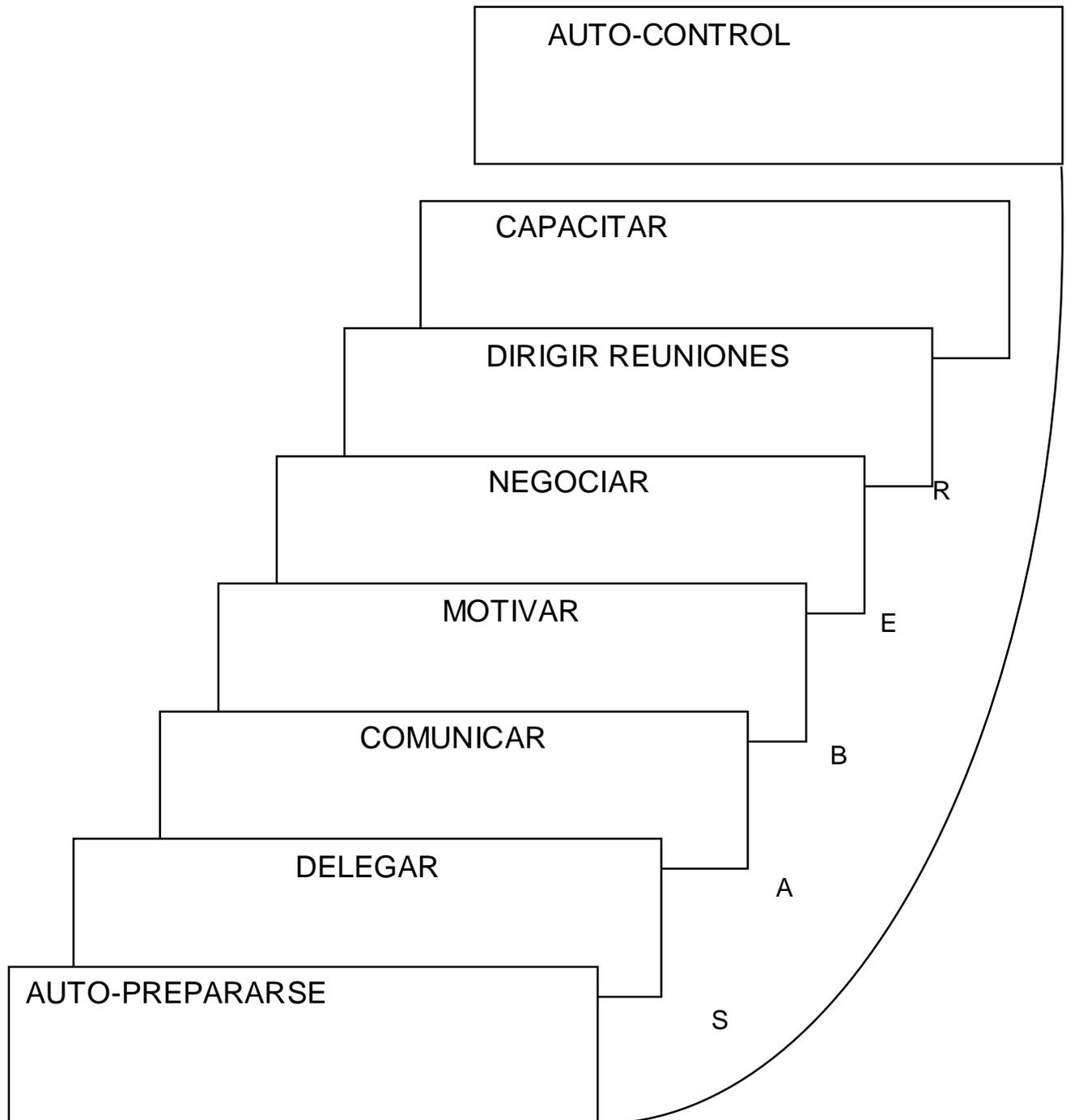
Liderazgo, Gerencia y recursos (Villacís, 2004:5)

De lo descrito anteriormente, se deduce. Qué un gran líder debe tener?

- Alto rendimiento.
- Óptima calidad.
- Excelente conocimiento y salud mental.
- Amor por su persona, su familia su vida.
- Madera para trabajar en equipo.
- Cooperación empatía y lealtad.
- Interacción con todos sus liderados.
- Una moral excelente.
- Voluntad y autoconfianza.
- Felicidad con el trabajo y la sana diversión.
- Imagen intachable.
- Entrega para organizar a sus subalternos y mejorar la calidad del servicio.
- Estabilidad ganada por los resultados logrados.
- Habilidad para las relaciones interpersonales y de trabajo.
- Habilidad para hacer y hacer, sin hacerse sentir.
- Estar siempre de buen humor.

La escalera del líder gerente.

Liderazgo, Gerencia y recursos (Villacís, 2004:44)



Fuente: libro del ABC del Liderazgo
Elaboración: Juan Villacís

Esta escalera demuestra que en el liderazgo la base es la auto-preparación, porque si un individuo está bien preparado y sabe lo que hace entonces está en la

capacidad de poder delegar, socializar, comunicar, dirigir a un grupo de personas con objetivos claros y metas propuestas en común.

2.2.2. Tipos del líder educacional

Con respecto a los tipos de líderes, Janise Pinto Pérez (1998) dice que los líderes pueden clasificarse desde varios puntos de vista, para comenzar, podemos distinguir dos tipos de líderes con respecto al origen: el formal y el verdadero.

El líder formal.- es aquel que influye sobre el comportamiento del grupo en virtud de la autoridad que posee por la delegación, es decir, por estar a cargo de la dirección es el caso del director de escuela con relación al maestro.

Líder verdadero.- es el que es capaz de llevar al grupo a establecer un objetivo común y a conseguirlo, en virtud del prestigio que goza ante sus miembros.

Lo ideal es que el líder formal sea también el líder verdadero del grupo pero es importante no confundir liderazgo propiamente dicho con dirección. Este es un liderazgo que no surge desde dentro sino que viene de fuera.

Desde el punto de vista del ejercicio del liderazgo, es común clasificar a este en tres tipos según el libro Descubre tu liderazgo, (Anthony D.SOUZA 1996)

1. Líder Autocrático: algunas personas lo identifican con un dictador; sin embargo como dice Auren Uris, el liderazgo autocrático no significa la dictadura o autosatisfacción voluntaria del líder a costa de los demás miembros del grupo. No establece los objetivos con el grupo, sino que lleva a los miembros a aceptar y alcanzar objetivos preestablecidos por el propio líder o por otras personas jerárquicamente superiores. Es el tipo de liderazgo que más se aproxima a la dirección. La obediencia por parte del grupo es un indicio de liderazgo autocrático.
2. Líder Democrático.- ha sido considerado por muchos como el auténtico líder. El método de liderazgo empleado por él tiene al grupo como centro y considera al líder solo como un miembro con algo más de responsabilidad. El liderazgo democrático supone cooperación y participación de todos en el establecimiento y la consecución de los objetivos del grupo.
3. Líder Liberal.- algunas personas ven en él solo una ausencia de liderazgo, o sea un liderazgo simplemente formal; sin embargo, como dice Auren Uris, no

significa ausencia de liderazgo, un grupo librado a sí mismo, sin guía ni dirección. En este tipo de liderazgo, el individuo es el centro libre del grupo. El líder en este caso, también parte de un objetivo preestablecido, que será alcanzado por solo un miembro del grupo, o por los miembros individualmente, de acuerdo con sus aptitudes e intereses. En general, en el liderazgo liberal se observa la iniciativa de los miembros del grupo.

Cyril Levicki. En su libro *El gen del Liderazgo*, propone la existencia de siete tipos de líder:

1. Líder carismático: consigue grandes avances estratégicos en la consecución de objetivos organizativos ante una situación óptima.
2. Líderes de inteligencia superior: demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones, admiran la inteligencia de otras personas.
3. Líder autocrático: es eficiente en momentos de crisis, pues no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. no se adapta fácilmente a escenarios organizacionales cuando los actores tienen alto nivel educativo.
4. Líder pastor: es solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero es ineficaz ante crisis que requieren soluciones emergentes.
5. Líder general del ejército: lleva a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. Son altamente competentes pero no llegan a conclusiones.
6. Líder de la realeza. Tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas.
7. Líder natural: tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas a las ventas. Una de sus habilidades es transmitir motivación a sus seguidores para mantenerlos satisfechos.

También, ha surgido últimamente una nueva clasificación de tipos de líderes con relación a los aspectos en que hacen hincapié al desempeñar su papel: nomotético, ideográfico y transaccional.

El líder nomotético es el que hace hincapié en la consecución de los objetivos y la observancia de normas y reglamentos, sin tomar en consideración al individuo. Es un liderazgo centrado en la autoridad.

El líder ideográfico es el que destaca la individualidad de las personas, dando un valor mínimo a las normas y reglamentos. En este tipo de liderazgo la autoridad está descentralizada.

El líder transaccional es el que se preocupa principalmente por la consecución de los objetivos, pero que, al mismo tiempo, procura satisfacer las necesidades individuales. Este tipo de líder equilibra los dos tipos de liderazgo anteriores, utilizando uno u otro según la ocasión. Tomado de Anexo: Administración y Supervisión escolar (García 1991:284-285)

Existe una gran variedad de clasificación de los tipos de líder, pero los más generalizados son los siguientes: líder autócrata, participativo y liberal. A continuación hablaré de cada uno de ellos.

Líder autócrata.- es aquel que asume todas las responsabilidades y considera que sus subalternos sólo deben limitarse a obedecer, pues para ellos, sus dirigidos no saben hacer las cosas y por lo tanto no alcanzarían los objetivos previstos. Aquí existe un riguroso control de toda acción realizada por sus subalternos.

Este tipo de líder es el que se ha venido dando durante los últimos años y ahora poco a poco se pretende ir superando estas acciones. Pues ha sido realmente negativo que el profesor manifieste desconfianza de las capacidades de iniciativa y creatividad de sus estudiantes. Las decisiones no han sido dadas en común acuerdo, sino que siempre han sido impuestas en forma de órdenes a cumplir siguiendo siempre un modelo exacto de lo enseñado.

Líder participativo.- el líder participativo es aquella persona que considera a sus dirigidos como entes con capacidades insospechadas, las mismas que les permite asumir responsabilidades y generar ideas innovadoras. Sabe que al fin de cuentas él toma la última decisión, pero es partidario y permite que sus subalternos se expresen libre y espontáneamente. Tiene muy bien trazados los objetivos que desea alcanzar y los medios y estrategias a través de los cuales puede conseguirlos.

Cuando el profesor es un líder participativo, se le nota ser un hábil conductor de sus estudiantes. No hace sentir sus órdenes, sino que les transmite una idea de seguridad que les invita a seguirle. Este tipo de líder posee una actitud más afectiva y humana, demuestra interés en la vida de sus estudiantes y les hace sentir importantes; de esta manera, les hace sentir importantes, motivados a trabajar y

aprender sin sentir que es una carga u obligación, así este tipo de profesor líder participativo, contará con estudiantes deseosos de descubrir, crear e inventar cada día cosas nuevas y útiles para ellos.

Este tipo de líder educativo es el que quiere y necesita la nueva escuela de este siglo, ya que la sociedad actual así lo amerita, la invasión de la información a través de las tecnologías, así nos lo exige, sin contar con las crisis de valores que se vive a nivel familiar, escolar y social, entonces, ya es hora de entender esto y dar un giro a la actitud del profesor, para convertirse en el amigo y orientador de sus estudiantes.

El líder liberal.- debido a sus características, se lo conoce también como el líder de rienda suelta, éste, deja que sus subalternos realicen sus tareas como ellos desean; aquí no hay dirección para el trabajo, cada uno hace lo que piensa que está bien, valga o no valga. Este tipo de líder, no se responsabiliza de los resultados y acciones de sus subalternos para él respetar es sinónimo de “no meterse con nadie para que nadie me moleste”. Con este tipo de liderazgo, se forman grupos pero controversiales en donde todos hacen lo que quiera. Lo cual trae como consecuencia situaciones problemáticas y disgregación de grupos.

Con respecto a este tipo de líder, en nuestra sociedad actual hay una marcada insinuación para éste. Pues ésta situación se da, debido a que, ha habido una confusión en el paso o transición del líder autócrata al líder participativo, es decir se confundió los roles y funciones del líder participativo, ya que en la búsqueda de dejar atrás al líder autócrata, se pasó a un extremo resultando el líder liberal.

El profesor que se identifica como líder liberal, lleva a los estudiantes a que hagan lo que quiera, debido a la falta de manejo del grupo, pues no se responsabiliza por las acciones del estudiantado. Este tipo de líder cree que toda persona tiene “derecho” a pensar y hacer lo que desea. Esto es muy peligroso, ya que conlleva a los educandos a la falta de valores, iniciando el valor de la responsabilidad y terminando con la falta de cooperación y solidaridad, lo cual está llevando en muchos de los casos a la crisis de valores en nuestra sociedad.

2.2.3. Característica de cada tipo de líder:

Antes de pasar a hacer un resumen de cada tipo de líder, creo conveniente mencionar las características que debería tener un líder pedagógico, porque estamos dentro del campo de la educación:

Para Alexander Ortiz los líderes pedagógicos se deben destacar por:

1. Competencia científico-pedagógica es decir, dominio de su rama específica y sus métodos de enseñanza.
2. Habilidades conceptuales o sea, la capacidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.
3. Dejar huellas y transmitir en los demás una trayectoria de resultados.
4. Habilidades interpersonales, excelente comunicación y motivación para con sus estudiantes.
5. Sensibilidad es decir, habilidad para identificar y cultivar fácilmente el talento.
6. Juicio para la toma de decisiones difíciles e imprevistas.
7. Carácter cultivado en base a los valores.

Ahora bien, cuando un líder cuenta con las cualidades anteriormente anotadas, será capaz de generar las siguientes líneas de acción en su grupo:

- Excelencia en las actividades diarias, ya que su optimismo y pasión motiva a la gente que le rodea, demostrando siempre en sus pequeños actos valores como la honestidad, lealtad y la justicia.
- Excelencia en las relaciones personales, pues se relaciona con respeto, fomentando la confianza no el miedo.
- Adaptación al cambio, ya que busca la constante transformación e innovación sin dejarse llevar por la inseguridad.
- Eficacia personal, debido a que prioriza las cosas para alcanzar sus metas y tiene momentos de reflexión.
- creatividad, piensa en un sinnúmero de proyectos y tiene las estrategias para ejecutarlos.
- Es el entrenador del equipo, porque aconseja y comparte sus experiencias con el fin de proponer mejoras.

- Tiene conciencia social debido a que sus proyectos contribuyen a la organización y planificación de todas sus actividades.

¿Qué debe hacer el líder?

El líder de las instituciones educativas, debe dar y generar autoconfianza, despertar la iniciativa debe demostrar el liderazgo en sus acciones, debe tener y generar una visión tanto personal como institucional, debe estar capacitado en tomar decisiones que sean de beneficio para toda la institución e identificar el F O D A (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para a partir de ello plantear estrategias de solución. Es importante señalar, que todo líder educativo debe tener presente que:

- La creatividad produce ideas nuevas en grandes cantidades.
- La innovación elige y desarrolla las mejoras, introduciendo a la vez soluciones originales a las necesidades.
- Convertir a las personas involucradas en el proceso en entusiastas y comprometidas con el cambio, es la clave del liderazgo y la creatividad
- El estudiante y su entorno, son el binomio básico para el desarrollo mutuo.
- El estudiante es el centro y modelo que obliga a todos a concentrarse en él.
- La nueva fortaleza del futuro será el capital humano.

A continuación presento un cuadro que identifica a cada tipo de líder:

LIDER AUTOCRATICO	LIDER LIBERAL	LIDER DEMOCRATICO
Imparte órdenes.	Distribuye tareas	Coordina esfuerzos con el fin de tornarlos productivos.
Toma decisiones	Da informaciones cuando se le solicita	Inspira al grupo con el fin de llevarlo a encontrar soluciones inteligentes
Informa acerca de las decisiones tomadas		Explica los objetivos, con miras a motivar.
Representa al grupo		Aprovecha al máximo la capacidad individual de sus miembros.

Fuente: libro de Administración y Supervisión escolar.
Elaboración: Mafalda García.

Tomado de Anexo: Administración y Supervisión escolar (García 1991:287)

A continuación entonces luego de leer varios textos sobre los tipos de líder puedo mencionar las principales características que diferencian a cada uno.

Características del líder autocrático:

1. Da órdenes y asume las responsabilidades de todos.
2. Monitorea todo movimiento y tarea.
3. No hay comunicación con el grupo, mantiene la distancia y para la comunicación es impartir órdenes nada más.
4. Acondiciona a sus alternos a aceptar las decisiones sin discutir.
5. Niega al otro la posibilidad de autorrealización pues sólo le hace cumplir órdenes.
6. Pone como motivación la recompensa o castigo para que se lleven a cabalidad sus órdenes y en muchos casos llega a causar temor en sus dirigidos.

Características del líder participativo:

1. Toma las decisiones consultando a su equipo acompañante.
2. Mantiene siempre el control.
3. Siempre utiliza estrategias de integración de sus subalternos a las tareas emprendidas.
4. Siempre está animando a su equipo y delegándole responsabilidades a cada uno.
5. Permite que sus subalternos demuestren sus habilidades y creatividad, pero siempre se reserva su derecho a la toma de decisiones importantes y finales.

Características del líder liberal:

- Tiene poco control sobre sus subalternos.
- Inspira libertad de acción y creatividad, pero genera poca motivación.

- Deja sus roles y funciones en manos de sus subalternos.
- Siempre está a la espera de que sus subalternos tomen la decisión y se responsabilicen de la misma.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Para poder detectar las diferencias entre directivo y líder, previamente creo necesario hacer un recuento de que es directivo y qué es líder.

Directivo.- es aquella persona que está al frente de una organización sobre la cual recae toda responsabilidad.

El directivo debe inspirar en sus subalternos: credibilidad, respeto y confianza. La función del directivo es hacer marchar bien a cada una de las piezas que conforman su institución, en nuestro caso los actores educativos. Cuando un directivo aplica el liderazgo, éste debe estar orientado a la tarea de apoyo socio-emocional.

El director puede estar en varias etapas:

En la etapa política – filosófica deberá generar:

- Contexto organizativo, jurídico y social.
- Misión, propósitos, objetivos a mediano y largo plazo.

En la etapa táctica – estratégica deberá organizar:

- Situación competitiva.
- Administración de recursos internos.
- Estrategias internas y externas.
- Control de gestión.
- Encomendar planes de acción e implementación.

Directivo: Se aplica a la persona que forma parte de un conjunto de personas que gobiernan, mandan, rigen o guían un grupo o una cosa. Tomado del Diccionario manual de la lengua Española vox 2007 Larousse Editorial S.L.

Líder: la cualidad más importante del líder, es: inspirar, visionar. Tomado de el ABC del Liderazgo. (Villacís2004:3)

Por lo tanto líder es la persona a la que se sigue y se está motivado bajo una misma creencia, visión y objetivo, todo esto en base a un plan de acción con el propósito de obtener excelentes resultados aplicando estrategias de comunicación, participación, capacitación e innovación.

En cuanto a la diferencia entre directivo y líder, Zaleznic, un profesor de la universidad de Harvard, por el año de 1977, escribió un artículo sobre gestión, en donde por primera vez se habla del directivo y líder en cuanto a la diferencia de los mismos.

Este catedrático identifica al líder con el cambio y la innovación, para él es alguien que ha nacido dos veces, pues tiene un amplio dominio de las cosas debido a las experiencias, el líder a diferencia del directivo, percibe al entorno a través de su sentimiento de identidad, En fin, un directivo tiene un largo camino que recorrer, afronta toda responsabilidad y retos los cuales puede superarlos a través de la adquisición de las características de un verdadero y gran líder.

DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER	
Directivo	Líder
Soluciona los problemas	Evita y anticipa los problemas
Exige trabajo y eficiencia	Demuestra trabajo y eficiencia.
Posee inteligencia en cuanto a conocimiento	Posee inteligencia emocional
Adoptan una actitud impersonal respecto a las metas	Adoptan una actitud personal respecto a las metas
Consideran al trabajo como un proceso en el cual se calculan intereses	Desarrollan en el trabajo procesos nuevos que inspiran a la gente sin necesidad de premios o castigos.
Laboran en un trabajo rutinario.	Reaccionan siempre ante lo rutinario.
Evitan actividades solitarias.	Trabaja en equipo.
Carecen de empatía.	Se relacionan de manera intuitiva y empática.
Toma decisiones por si mismo	Le interesa tomar en cuenta a los demás

	para las decisiones.
Crean vínculos moderados	Crean y también rompen intensas relaciones personales.

Fuente: ABC del Liderazgo.
Elaboración: Milta Camacho

Al analizar esta propuesta de diferencias entre directivo y líder, creo que en un gerente educativo, estas palabras de directivo y líder conjuntamente con sus características, no deben ir separadas, pues un gerente de la educación en una institución necesita gestionar y mantenerla organizada y planificada, de tal manera que, es un directivo que está al frente pero que necesariamente debe adoptar, aprender y tener las características del líder para generar liderazgo, pues en nuestra sociedad actual ya no se puede hablar de un directivo que da órdenes, sino de un directivo que comparte, motiva, estimula, y toma en cuenta las opiniones de sus subalternos para conjuntamente tomar las decisiones correctas pensando en el bienestar de los demás pero por sobre todo en el adelanto de la institución que dirige y a la cual se deben y pertenecen sus subalternos.

2.4. Los valores y la educación

“Por poco que se analice la situación que se da hoy respecto a la educación en los valores se cae en la cuenta de que es completamente inédita. No se puede dudar en decir que se trata de un cambio propiamente revolucionario que no deja en vigencia más que algunos restos de la era familiar hace apenas quince o veinte años”.
L.Esquivé (Naud y Moren.1981:19).

Los valores son productos de cambio y transformaciones a lo largo de la historia, surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas.
Recuperado de crhisou (www.monografias.com)

“Una educación centrada en valores es una educación centrada en el hombre, pues el hombre está, por su mismo ser, llamado a la realización de valores. Es bien sabido en las aulas de los últimos tiempos lo que prevalecía era sobre todo el saber científico y la preparación profesional, sin tener en cuenta los fines de la ciencia ni la profesión. La ética constituía una ciencia más del sistema pero este no se ha entendido como una articulación de contenidos y métodos hacia un fin humano, sino

hacia el progreso sociocultural y económico de los pueblos. Clarificación de valores y desarrollo humano". (Pascal Antonia 2006, p21)

Durante los últimos años una gran parte de pedagogos se ha centrado en la temática de los valores. El interés por el ser humano en sí, ha surgido dentro de la educación, en vista de la necesidad de estar dispuestos a enfrentarse siempre a la resolución de problemas.

De allí que, a continuación, propongo algunas consideraciones básicas sobre la definición de valores:

La palabra "valor" puede tener muchos significados dependiendo de la persona y el contexto en el cual la utiliza. El uso común lingüístico le da dos significados, el primero se refiere lo valioso de una cosa y el segundo lo toma como coraje y valentía ligado a los actos de voluntad como cualidad del espíritu humano.

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

Los valores rigen nuestra mente y configuran nuestras acciones; se los detecta con las acciones. Están íntimamente ligados a la cultura, y éstos implican determinaciones culturales. Actualmente, se entiende por educación moral el proceso de enseñanza y aprendizaje por el cual un individuo va configurándose como persona.

Hay autores que consideran persona moral a aquella que se ha formado una manera de ser o un carácter que se refleja en sus acciones y comportamientos sociales.

Otros consideran que una persona es objetivamente moral a aquella que ha asumido un desarrollo del juicio que juzga la moralidad de las situaciones de acuerdo con unos principios conforme con la dignidad que corresponde a toda persona y en cualquier situación.

Hay otros que consideran persona moral a aquella que tiene conciencia clara sobre sus preferencias de valor, sobre las consecuencias que se derivan de estas preferencias y que actúan de acuerdo con ellas. Hoy la educación ecuatoriana está emprendiendo en un proceso de cambio, en donde uno de los aspectos primordiales

son la recuperación de los valores en las instituciones, en vista de la necesidad de recuperar esa función educativa de la escuela debido a la demanda social, pues aparte de los graves problemas de conducta y convivencia en nuestra sociedad, ha surgido la necesidad de educar en la igualdad frente al racismo, educación ambiental, frente a los problemas ecológicos, paz e igualdad entre sexos, consumismo, etc. Ya que esto es lo que nos preocupa en este siglo. Por lo tanto las escuela tiene la obligación de proporcionar estrategias y experiencias de aprendizajes desde las que los educandos puedan ir construyendo un marco mental propio que mejore su autonomía en el desarrollo social y moral. En este sentido, la educación en las instituciones ya no solo está proyectada hacia los aspectos cognitivos intelectuales sino también al desarrollo social y moral del estudiantado.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, educar en valores consistiría en:

- El proceso de formar el carácter para el dominio de sus reacciones y actos.
- El proceso de adquirir habilidades para recibir, juzgar y actuar en relación con el bien de todos.
- El proceso de desarrollar el juicio moral con capacidad de elegir.
- El proceso de aclaración de valores personales y adquirir habilidades para la puesta en práctica de estos valores en las situaciones conflictivas de la vida.

Todas estas enunciaciones tienen semejanzas y diferencias, tanto conceptuales como prácticas. De entre todas ellas la primera por ser la más cercana a nosotros en calidad de educadores, es la que nos tocaría desarrollar.

La educación del carácter.- la concepción de la educación moral como formación del carácter, arranca de la tradición griega. Para los griegos **éticos** significaba una manera de ser o un carácter que se adquiriría viviendo, y consideraban como una vida buena aquella que estaba entregada al bien de los demás.

La teoría aristotélica definía que lo primero era la educación del carácter del individuo a partir del aprendizaje de la moralidad del resto de los miembros de la ciudad y que solo así se podría conseguir el conocimiento para hacer juicios racionales sobre lo que es bueno; quien no cultivaba primero las virtudes ciudadanas, sería incapaz de juzgar rectamente qué es bueno o qué es lo mejor para uno mismo.

De esta tradición ha surgido en los actuales momentos y con gran fuerza un movimiento que partiendo de los problemas que presenta la sociedad en estos momentos, sobre todo en la juventud: violencia, falta de respeto, crueldad, prejuicios raciales, egoísmo, irresponsabilidad, conductas autodestructivas como el alcohol y drogas, etc. Propone en socializar a los jóvenes en aquellos valores morales que son necesarios mantener y desarrollar en las sociedades modernas un ambiente de sana convivencia: **El respeto, la responsabilidad, la sinceridad, la puntualidad, la autonomía, la solidaridad, la puntualidad, la solidaridad, la bondad, la cortesía y la justicia.** La educación en valores (Soto Pasco 2003:6)

De entre los valores anteriormente mencionados, creo que los más importantes y sobre los cuales giran los demás son:

- El respeto a las demás personas.
- El respeto al medio natural
- La responsabilidad.

De ahí que, se establecen una serie de valores que, según la edad de los estudiantes y según los autores, los valores más usuales que se han de educar son los siguientes:

- La autoestima, la tolerancia, la lealtad, el patriotismo, la alegría, la paciencia, la objetividad.

Considero que estos valores a veces interpretados en forma diferente según la sociedad, son básicos para la supervivencia de la sociedad, por ello se hace necesario educar en valores para evitar la decadencia y posible desaparición de la sociedad actual.

Estrategias educativas que podemos utilizar.

Existen diversas estrategias en cuanto a la educación en valores, entre las cuales se puede mencionar las siguientes:

- Que el profesor y los padres actúen como modelo, tratando a los niños y niñas con amor y respeto.

- Proponer acuerdos en cuanto a reglas morales en las aulas para que los estudiantes se cuiden y respeten los unos a los otros.
- La creación de un clima en la escuela, que favorezca el respeto de los profesores con los estudiantes y todos los actores educativos.
- La ejecución de reglas morales como oportunidades de ejercer el autocontrol
- La práctica de la disciplina moral, nunca la utilización de la violencia física ni psíquica.
- La creación de un clima democrático en el aula o en la familia, implicando en los estudiantes en el establecimiento de las normas de convivencia y en la toma de decisiones.
- La enseñanza de valores, a través de las destrezas con criterio de desempeño utilizándolos como vehículo para examinar las consecuencias morales que se derivan.
- El desarrollo de la conciencia de superación y no de la vaga competencia.
- Estimulación de la responsabilidad académica de los estudiantes.
- La promoción de la reflexión moral a través de lecturas, escritos, discusiones, debates, programas de televisión, etc.,
- Enseñanza de procedimientos de resolución de conflictos interpersonales.

Además sería muy conveniente, el que educáramos a nuestros estudiantes con meta a una proyección social, utilizando estrategias como:

- El asumir responsabilidades en el aula las mismas que estén al alcance de sus posibilidades.
- El determinar los roles en el aula y asumir la parte que le corresponde.
- Implicar más a los padres y madres de familia en la educación de sus hijos de forma coordinada con los profesores.

Pensemos que este tipo de educación, no es tan teórica como práctica ya que aquí no es tan prioritario que nuestros estudiantes sepan qué tienen que hacer, sino que actúen de forma más humana y justa.

La meta es que los estudiantes interioricen, hagan suyos, por el continuo entrenamiento y práctica, estos principios y valores que son los que caracterizan a las personas que decimos morales, es decir el VERDADERO SER HUMANO.

La clarificación de los valores, va conjuntamente con la organización de la escuela, las destrezas que desarrolla, la metodología empleada en el proceso y el tipo de relaciones interpersonales entre maestros, alumnos y todos los integrantes de la escuela pues estos son medios fundamentales para la educación en valores.

La enseñanza de valores, es una acción consciente y sistemática del profesor, que tiene como objetivo, estimular el proceso de valoración en los estudiantes con el fin de que lleguen a darse cuenta de cuáles son sus valores y puedan así sentirse responsables y comprometidos con ellos.

El profesor, puede tener como pauta de acción, el comportamiento habitual de la responsabilidad y puntualidad con sus estudiantes, o puede buscar momentos propicios dentro del trabajo escolar. Existe también la posibilidad de tener un programa específico con actividades sobre valores dentro del las áreas.

En definitiva, las instituciones educativas deben pensar seria y detenidamente en el asunto de los valores, ya que hoy en día, nuestra niñez y juventud, está siendo presa fácil de la violencia y el consumismo, por lo que debemos despertar y tomar cartas en el asunto visualizando, un futuro deseable para nuestras futuras generaciones, es así que, pienso que los valores y el ambiente educativo deben orientar el desarrollo de los sistemas educativos tomando en cuenta lo siguiente:

1. La justicia, que se traduce en equidad, la misma que es indispensable para la construcción de una sociedad altamente educada.
2. La vivencia de la democracia como forma de vida y el cuidado de la convivencia cotidiana en las micro sociedades.
3. La demostración de la responsabilidad social y política dentro de las instituciones.
4. El respeto por las diferencias, especialmente la cultural, que en la medida que propicia la relación desde la igualdad, asegura el mutuo enriquecimiento.
5. La confianza en el personal del cual dispone la institución con la consecuente autonomía.
6. La necesaria anticipación de toda actividad educativa a las exigencias del futuro: las que vendrán y las que creemos necesarias.

Este ambiente educativo por sí solo propiciará la vivencia de los valores y con ello el descubrimiento, de pautas de convivencia que permiten el crecimiento de todos. Pero además, respecto a los estudiantes, para enfrentar la incertidumbre y para preparar una vida satisfactoria y evolutiva, es necesario propiciar:

- El desarrollo del pensamiento alternativo, capaz de imaginarse soluciones distintas a las aparentemente impuestas capaces de superar los problemas derivados de los problemas conocidos.
- El desarrollo del juicio moral, mediante el cual ellos mismos, mediante procesos de reflexión y diálogo, desarrollarán esquemas valorables que propiciarán la búsqueda de la congruencia entre el deber ser y el hacer.

Planificar las necesidades que se tendrán a futuro, es hablar de lo probable, Pero también de lo posible. Por lo tanto queda en el empeño que cada maestro pone dentro de su labor y dentro del aula de clases con sus estudiantes, para trabajar en ellos los valores y dejarles impregnados ésta necesidad de vivir bajo la práctica de los valores los cuales nos llevarán a una sana convivencia libre de la violencia y el desorden.

De allí que la educación en valores exige un amplio apoyo en acciones formativas de los profesores los mismos que debemos rediseñar los espacios laborales para que sea posible la aplicación de estrategias para revalidar socialmente la función del docente y de la escuela como entes forjadores de valores.

El abandono de la dimensión ética y moral por parte de las instituciones educativas, se dio debido a que se pensaba que esto era asunto sólo de escuelas religiosas, además los contenidos instructivos, poco a poco han ido relegando el aspecto moral y ético, pensando que esto es cuestión sólo del hogar. Pero, como está la situación actual, con la crisis económica, social y el nuevo estilo de vida, en donde los padres se ven en varias ocasiones, obligados a dejar a sus hijos e hijas al cuidado de terceras personas, se hace necesario de que en las instituciones educativas se trabaje con actividades y estrategias que promuevan los valores humanos pues hay que tomar en cuenta que actualmente, los niños y niñas ecuatorianos inician en las zonas urbanas su escolaridad a los tres o cuatro años de edad con la educación inicial que actualmente se le dio apertura por parte del ministerio de educación.

3. METODOLOGIA

La investigación referente a gestión, liderazgo y valores, se la realizó en la escuela “Sagrado Corazón” de la ciudad de Piñas, la misma que fue fundada un 18 de mayo de 1944 por el Padre Luis Fernando Bravo por lo tanto, tiene una trayectoria de 67 años sirviendo a la comunidad piñasiense. Esta institución educativa es de jornada matutina y se encuentra dirigida por las hermanas de la caridad, el gran desempeño de ellas ha permitido una excelente aceptación, pues prevalecen sus principios en bien de la niñez y trabajan sin fines de lucro. Al inicio fue particular femenina, pero más tarde debido a la demanda, se hizo las gestiones y pasó a ser mixta. Posteriormente con el apoyo del gobierno, hace dos años pasó a ser fiscomisional. El modelo pedagógico bajo el cual viene laborando esta institución es el SOCIO-CRÍTICO-CONSTRUCTIVISTA-ECOLÓGICO-HOLÍSTICO.

3.1. Participantes:

La presente investigación se basó en, la muestra determinada por la universidad la misma que es totalmente accesible para la aplicación de los instrumentos y de esta manera poder verificar hipótesis, así participaron los siguientes actores: 5 directivos. (1 directora y 4 integrantes del consejo técnico) 20 docentes, 20 estudiantes, 15 padres de familia, distribuidos de la siguiente manera:

PERSONAL DIRECTIVO:

TABLA # 1		
DIRECTIVOS DE LA ESCUELA SAGRADO CORAZON DE LA CIUDAD DE PIÑAS CLASIFICADOS POR RANGOS DE EXPERIENCIA 2011		
ANOS DE EXPERIENCIA	f	%
MENOS DE 3	4	80
4-8	0	0
9-13	1	20
14-18	0	0
19-23	0	0
24-28	0	0
29-33	0	0
34 EN ADELANTE	0	0
TOTAL	5	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS

ELABORACION: MILTA CAMACHO V.

La tabla estadística manifiesta, que el consejo técnico de la escuela, está conformado con personas de poca experiencia en el ámbito directivo, así lo manifiesta el 80% de los encuestados, quienes dicen tener menos de tres años de experiencia, mientras que sólo el 20% que es la directora, tiene ya una vasta experiencia como directivo, lo cual es muy positivo puesto que ella es la guía principal de la institución.

TABLA # 2		
DIRECTIVOS DE LA ESCUELA SAGRADO CORAZON DE LA CIUDAD DE PIÑAS CLASIFICADOS POR SEXO 2011		
SEXO	f	%
FEMENINO	5	100
MASCULINO	0	0
TOTAL	5	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS

ELABORACION: MILTA CAMACHO V.

Todos los miembros del consejo técnico son mujeres y están comprendidas entre las diferentes edades de la etapa adulta, es decir, una edad fructífera profesionalmente, ya que pueden contribuir en su trabajo sin complicaciones en cuanto a lo emocional, psicológico y cognitivo.

TABLA #3		
DIRECTIVOS DE LA ESCUELA SAGRADO CORAZON DE LA CIUDAD DE PIÑAS CLASIFICADOS POR EDAD 2011		
RANGOS DE EDAD	HOMBRES	
	f	%
25-30	0	0
31-35	1	20
36-40	1	20
41-45	1	20
46-50	0	0
51-55	1	20
56-60	1	20
64 y mas	0	0
TOTAL	5	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS

ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

La edad de los directivos de la institución recae en un 20% para los siguientes años de edad: 31-35, 36-40, 41-45, 51-55, 56-60 de tal manera que el consejo directivo está formado por personas que están en una edad práctica para ejercer sus funciones como directivos.

PERSONAL DOCENTE.

TABLA # 4		
PERSONAL DOCENTE DE LA ESCUELA SAGRADO CORAZON DE LA CIUDAD DE PIÑAS CLASIFICADOS POR SEXO 2011		
SEXO	f	%
FEMENINO	17	85
MASCULINO	3	15
TOTAL	20	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DOCENTES

ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

En la escuela Sagrado Corazón, el 85% son mujeres, mientras que sólo el 15% son varones, esto nos confirma que hay una mayor inclinación hacia esta profesión por parte de las mujeres, ya que es una función que requiere de ternura y bastante paciencia.

TABLA # 5		
PERSONAL DOCENTE DE LA ESCUELA SAGRADO CORAZON DE LA CIUDAD DE PIÑAS CLASIFICADOS POR EDAD 2011		
RANGOS DE EDAD	HOMBRES	
	f	%
25-30	7	35
31-35	2	10
36-40	5	25
41-45	3	15
46-50	1	5
51-55	0	0
56-60	2	10
64 y mas	0	0
TOTAL	20	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DOCENTES

ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

La institución tiene un considerable grupo de maestros muy jovencitos pues el 35% está en entre 25 a 30 años y el 25% está comprendida dentro del rango de 36 a 40 años, lo cual es una fortaleza, ya que están con conocimientos de pedagogía nuevos y actualizados, los mismos que a través de círculos de estudio pueden ser compartidos al resto de profesorado.

TABLA # 6		
PERSONAL DOCENTE DE LA ESCUELA SAGRADO CORAZON DE LA CIUDAD DE PIÑAS CLASIFICADOS POR AÑOS DE EXPERIENCIA 2011		
AÑOS DE EXPERIENCIA	f	%
MENOS DE 3	7	35
4-8	2	10
9-13	4	20
14-18	2	10
19-23	2	10
24-28	3	15
29-33	0	0
34 EN ADELANTE	0	0
TOTAL	20	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DOCENTES

ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

Según los datos estadísticos, el 35% tienen menos de 3 años de experiencia es decir, son maestros nuevos que si bien es cierto están al día con la reforma, les falta aprender de las vivencias diarias y prácticas de la labor educativa. Ahora bien, al observar los demás rangos, vemos que el 20% está comprendido entre 9 – 13 años de experiencia, siendo un considerable número y ello les permitirá ayudar como guía y orientadores a los compañeros nuevos y compartir sus experiencias.

TABLA # 7		
PERSONAL DOCENTE DE LA ESCUELA SAGRADO CORAZON DE LA CIUDAD DE PIÑAS CLASIFICADOS POR TITULO ACADÉMICO		
AÑOS DE EXPERIENCIA	f	%
Lic. En Ciencias de la Educación.	17	85
Profesores de primaria.	1	5
Otras (áreas especiales)	2	10
TOTAL	20	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DOCENTES

ELABORACION: MILTA CAMACHO V.

Los docentes de la institución investigada poseen en su mayoría un título de tercer nivel así lo manifiesta el 85% de los encuestados, mientras que solo el 5% es profesor de primaria, lo cual se constituye en una gran fortaleza, pues están enmarcados dentro de la educación y por lo tanto saben y conocen del aspecto educativo tanto teórica como prácticamente, mientras tanto, el 10% tiene su título en otras áreas, es decir se trata de los profesores especiales de música y computación.

ESTUDIANTES.

TABLA # 8		
ESTUDIANTES DE LA ESCUELA SAGRADO CORAZON DE LA CIUDAD DE PIÑAS CLASIFICADOS POR SEXO 2011		
SEXO	f	%
FEMENINO	13	65
MASCULINO	7	35
TOTAL	20	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A ESTUDIANTES

ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

El 65% de los estudiantes encuestados son mujeres mientras que sólo un 35% son varones, es decir más de la mitad del año básico son mujeres.

TABLA # 9		
ESTUDIANTES DE LA ESCUELA SAGRADO CORAZON DE LA CIUDAD DE PIÑAS CLASIFICADOS POR EDAD 2011		
RANGOS DE EDAD	HOMBRES	
	f	%
10	2	10
11	17	85
12	1	5
13 Y MAS	0	0
TOTAL	20	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A ESTUDIANTES.

ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

Así mismo el 85% de los estudiantes encuestados está en 11 años de edad, es decir tienen la edad exacta para cursar el séptimo año y esto es muy importante ya que la edad cronológica y mental es decisiva e influye en el aprendizaje de los niños y niñas.

TABLA # 10		
ESTUDIANTES DE LA ESCUELA SAGRADO CORAZON DE LA CIUDAD DE PIÑAS CLASIFICADOS POR AÑO DE EDUCACION BASICA 2011		
AÑO DE BASICA	f	%
1ro	0	0
2do	0	0
3ero	0	0
4to	0	0
5to	0	0
6to	0	0
7mo	20	100
TOTAL	20	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A ESTUDIANTES

ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

Todos los estudiantes encuestados cursan el séptimo año de básica. Es decir, los encuestados están con capacidad lógica y abstracta para poder discernir y diferenciar entre un líder y un directivo.

3.2. Materiales e instrumentos

Los materiales e instrumentos que se utilizó son:

1. Encuesta: es una técnica que permite recolectar información de manera específica, a través de la utilización de un cuestionario, fueron elaboradas para directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, con el objetivos de recolectar información sobre cómo se lleva la gestión, si hay la existencia de liderazgo y la prioridad de los valores en la institución educativa.
2. Entrevista: es un instrumento, que permite a través del diálogo obtener información para afianzar los debidos análisis y conclusiones, con el objetivo de obtener las opiniones sobre gestión, liderazgo y valores que existe en la institución. Cabe anotar que la entrevista se la aplicó a los directivos.

3. Observación: en esta técnica, se utiliza una ficha de observación y a través de ella se puede obtener información confiable y más profunda.

La observación está dirigida a las planificaciones por bloques, de las tareas de aprendizaje del manual de convivencia, reglamento interno, proyecto educativo institucional, plan estratégico. La aplicación de esta ficha fue elaborada para obtener información con la finalidad de poder realizar el diagnóstico de los instrumentos de gestión con que cuenta la institución.

3.3. Método y procedimiento

La presente investigación está basada en las siguientes técnicas de investigación: Exploratoria - descriptiva, Cuantitativa y cualitativa.

Se utiliza estas técnicas investigativas, ya que facilitan explicar y caracterizar la realidad en cuanto a gestión liderazgo y valores en la institución, de tal manera que hace posible conocer la realidad del problema y facilita el acceso, para una vez conocida la realidad, se puede plantear el problema, elaborar hipótesis, reunir información y familiarizarse con el problema en estudio.

Por otra parte, se utilizó el método **analítico sintético**, el cual permite proporcionar juicios de valor que ayudan a la comprensión y conocimientos de la realidad. El método **inductivo – deductivo**, el cual permite generalizar desde el punto lógico los datos empíricos. El método **estadístico**, el mismo que ayuda a la organización de la información resultante de la aplicación de los instrumentos de la investigación. El método **histórico**, el mismo que permite tener una base documental sobre los hechos, para luego pasar a una crítica constructiva de los mismos. Finalmente, el método **hermenéutico**, que nos conduce a la elaboración del marco teórico para el respectivo análisis.

Luego de aplicados los instrumentos de investigación y debido a que es de tipo descriptiva, se procedió a realizar la organización, análisis e interpretación de los datos recabados en las encuestas y la observación. Así, mismo este proceso siguió la técnica de la triangulación, para tabular y codificar la información tanto cualitativa como cuantitativa para posteriormente comparar, analizar y contrastar los datos, con la debida utilización de los métodos.

Una vez realizado el trabajo de campo, se organizó las tablas estadísticas, tomando como referente el análisis y discusión de los resultados correspondientes según los contenidos.

Para procesar la información se tomó en cuenta la integración lógica en donde se reflejará la verdad de los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados todo esto tomando como referente el marco teórico. Lo mismo que sirvió como base para confirmar o rechazar supuestos, los cuales sirvieron para la elaboración de la discusión, las conclusiones y la elaboración de una propuesta de mejora para el centro investigado.

Finalmente se concluye con la redacción y presentación del informe investigativo comparando y verificando que la fundamentación teórica esté en concordancia con la información empírica observada y obtenida.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

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

4.1.1.1. El manual de organización.

El manual de organización es un documento que concentra las funciones de todos los puestos que hay en una institución. Un manual de organización permite que los miembros de una institución cumplan sus deberes y obligaciones, a través de la ejecución de sus funciones. Su estructura es la siguiente:

1. Portada.
2. Presentación, en donde se describe lo que contiene el manual.
3. Índice.
4. Antecedentes, en donde se hace una reseña de la institución y constan las razones que motivan a realizar el manual.
5. Marco normativo, en donde se escribe las normas que fundamentan las funciones establecidas.
6. Los objetivos de la institución.
7. El organigrama
8. Descripción de cada puesto por áreas.

Actualmente los gerentes de la educación , ya no pueden estar como lo estaban antiguamente, llevando una administración sin fundamento ni finalidad, hoy en día se exige que haya un control, planificación organización y administración eficaz de calidad, esto lo puede lograr empezando por organizar, detectando bien cuáles son sus roles y funciones luego los de sus subalternos, para ello se hace necesario entonces que en una institución se inicie con la elaboración y socialización del manual de organización esto con el motivo de poder tener claro cada uno de los roles de cada puesto y poder exigir el cumplimiento de deberes y obligaciones, ya que si esto no se tiene organizado, centrado y escrito con base legal, no se puede

proceder a ningún tipo de exigencia ni reclamo; además en base a ello, puede el gerente tomar las decisiones y correctivos necesarios dentro de su institución.

Una vez que hemos detectado la finalidad e importancia de la existencia de este manual en las instituciones, es necesario aclarar que la institución investigada, no cuenta con un manual de organización específico que detalle y describa cada puesto, lo que sí, la institución cuenta con reglamento interno, el mismo que en su momento se lo analizará. Así también cuenta con el manual de convivencia en donde hace constar los deberes, derechos, atribuciones y prohibiciones de la directora, consejo técnico, profesores, padres de familia y estudiantes.

En este manual de convivencia, la institución toma en cuenta los valores así por ejemplo, tiene como deberes de los estudiantes el “fomentar y practicar los valores humanos-cristianos”.

En cuanto a los padres de familia, uno de los deberes para ellos es “velar solícitamente por la práctica de la fe cristiana y buenas costumbres de sus hijos lo que por ende garantiza el buen nombre del hogar al cual pertenecen”

En lo que se refiere a los profesores la institución, a través del manual de convivencia le solicita como deber: “mantener el respeto y buenas relaciones con las autoridades, con los compañeros, padres de familia y estudiantes”. Así mismo otro deber del profesor que tiene que ver con valores es “constituirse frente a los estudiantes en ejemplo permanente de cumplimiento, puntualidad, responsabilidad y buena presentación”.

En conclusión, la institución tendría que reorganizar y detallar un manual de organización en donde consten las funciones de cada puesto conjuntamente con su descripción, porque ello permite un mejor desempeño de cada uno de los miembros de la institución.

4.1.1.2. El código de ética.

Toda institución educativa, tiene una repercusión directa o indirecta en la vida de otras personas, especialmente de sus estudiantes. Por ello, se considera importante y necesario que se cuente con un código de ética que refleje los ideales de comportamiento y toma de nuestras decisiones y acciones cotidianas y que a la vez

esto se constituya en un marco de referencia para la identificación de quienes formamos parte de una institución.

En un código de ética, sus enunciados son de carácter general, los valores que lo conforman son concebidos como criterios orientadores para facilitar la toma de decisiones reflexivas y razonables que promuevan una convivencia armónica. Con ello se desea que la práctica de los valores, se proyecte no solo en el desarrollo ético de la institución, sino de la sociedad a la cual nos debemos y de la cual formamos parte.

En un código de ética, pueden ir específicamente detallados los 4 valores que considero son la base para que se den los demás y estos son:

- La justicia
- La honestidad
- El respeto
- La libertad
- La solidaridad

Creo que practicando estos valores, se está dando apertura al resto de valores humanos y así se lograría un excelente clima laboral en la institución. De allí la importancia de que para cada uno de estos valores básicos se elabore compromisos a los cuales se llega a ejecutar con la finalidad de evidenciarlos en la institución.

Cabe indicar que, la escuela "Sagrado Corazón" trabaja en valores específicamente con los niños, tanto es así que en su malla curricular tiene como áreas a Valores y Formación Cristiana, ya que es una escuela católica fisco- misional. Pero lamentablemente, sus directivos aun no han elaborado el código de ética en la institución, pero por el contrario sí cuentan con un manual de convivencia en donde constan algunos lineamientos de proceder por parte de los actores educativos, por ejemplo a continuación detallo lo siguiente:

Padres de familia, la institución a través del manual de convivencia le pide fomentar y cultivar los valores morales-éticos.

Estudiantes: la institución pide a los estudiantes reflejar el conocimiento y aplicación de la vivencia de valores.

Profesores: a través del manual de convivencia se le pide ser ejemplo permanente de cumplimiento, puntualidad, responsabilidad y buena presentación.

Aquí se puede notar que en este documento no está estipulado nada que le concierna a la autoridad, entonces, la institución debe emprender en una reingeniería interna, para clarificar los compromisos en cuanto a valores, de una manera detallada y más concreta, capaz de llegar a evidenciarse los valores y no se queden solo escritos en un código. Porque sí están en gestión de valores y liderazgo, pero creo que están muy generalizados y por lo tanto se debe centralizarlos y llegar a compromisos prácticos, ejecutables es decir ser más específicos.

4.1.1.3. El plan estratégico.

En una institución, sus directivos deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Planificación.- en donde se enfoca la misión, objetivos y acciones necesarias para llegar a cumplirlas.
2. Organización.- se trata de ordenar los recursos y funciones de la institución.
3. Dirección.- le compete a la función administrativa, la misma que influye en las personas para el aporte de su máximo esfuerzo en el logro de lo planificado.
4. Control.- se trata de la comparación y medición de resultados según las metas predispuestas.

Todo lo mencionado anteriormente, se puede llevar a efecto a través de una planificación estratégica; que no es otra cosa que las acciones y decisiones que guían en forma permanente las actividades y las competencias a favor de los objetivos planteados por la institución.

Un plan estratégico debe constar de la siguiente estructura:

1. Introducción.
2. Antecedentes.

3. Modelo de planificación que aplica.
4. Metodología a utilizar y propuesta del plan. En donde deben constar los 4 momentos que son: el explicativo, prospectivo, estratégico y táctico operacional.
5. Matriz del marco lógico.

En cuanto al plan estratégico en la escuela Sagrado Corazón, he podido constatar que sí tienen uno elaborado, pero que lamentablemente no está actualizado, pues data del año 2005 y fue hecho para un año lectivo, pero es importante destacar, que en dicha planificación, si hay detectados los problemas existentes, como por ejemplo tienen como necesidades educativas básicas la crisis de valores; también constan los objetivos que persigue la institución y el más destacado es : brindar una educación integral al educando, tomando en cuenta para ello el aspecto cognitivo, afectivo y motriz. Pero falta en el plan los 4 momentos fundamentales y específicamente el táctico operacional, que es el que permite saber qué estrategias se va a aplicar para superar los problemas detectados. Así mismo pude notar que en el plan estratégico de la escuela consta el PCI y el cronograma de actividades del año escolar, lo cual no tiene que ser incluido aquí, porque estos son instrumentos que deben ir aparte de la planificación estratégica. Es importante también mencionar que en el momento de que realizaron el FODA para esta planificación sí hay gestión liderazgo y valores, ya que en ella se integra a los actores internos y externos, lo que falta es la planificación de estrategias y líneas de acción a seguir para conseguir el logro de los objetivos propuestos.

4.1.1.4. El plan operativo anual. (POA)

El plan operativo anual es un instrumento que permite detectar las necesidades del establecimiento para a partir de ello hacer un diagnóstico de sus causas y consecuencias para luego poder proponer los objetivos y los lineamientos de acción o estrategias a través de las cuales se va a alcanzar los propósitos trazados.

La escuela Sagrado Corazón, realiza un plan operativo anual, en conjunto con los profesores, de tal manera que aquí se evidencia un trabajo en equipo y liderazgo por parte de su directora, pues al hacerlo los profesores, está delegando funciones. Cabe destacar, que en el POA no se evidencia preocupación o problema detectado con los valores, sólo se hace hincapié en cuanto al conocimiento como por ejemplo falta de razonamiento lógico, carencia de hábitos lectores, y en cuanto a la

infraestructura se hace hincapié en cuanto a material didáctico, adquisición de Tv y DVD, incremento de mobiliario, cerramiento de la escuela habilitación de canchas. Es decir aquí no se hizo una exhaustiva reflexión y análisis en cuanto a la parte humana y ética por parte de los actores educativos, pues sólo se centran en cuanto a gestión administrativa.

En cuanto a los objetivos que se plantean en el POA tenemos los siguientes:

Objetivo general.- fomentar el interés y amor por la lectura, el pensamiento lógico matemático, a través de la planificación y ejecución de actividades tomando en cuenta las etapas evolutivas de los educandos.

Objetivos específicos:

- Cultivar el amor por la lectura, desarrollando destrezas lectoras para mejorar la redacción, ortografía y caligrafía.
- Aplicar juegos matemáticos que favorezcan el desarrollo, creatividad y razonamiento en la lógica matemática.
- Mejorar la infraestructura de la escuela.
- Habilitación de las canchas del jardín.

Entre las estrategias a aplicar, se destacan las siguientes:

- Reforzar ejercicios prácticos de ortografía y lectura.
- Planificar talleres de lectura de forma dinámica que inviten a practicar la lectura.
- Incrementar el uso y manejo del diccionario.
- Aplicación de problemas de razonamiento tomados de la vida diaria.
- Utilizar juegos matemáticos.
- Exponer las necesidades prioritarias a los padres de familia.
- Reuniones con el personal docente.
- Dirigir oficios a las autoridades competentes en busca de ayuda.

Como podemos darnos cuenta, en el POA no hay la presencia de estrategias bien definidas y claras así como tampoco hay presencia de gestión, por lo tanto le falta constar en el POA los responsables y la fuente de verificación.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional. (PEI)

El proyecto educativo institucional, es un instrumento de gestión que sirve para tener planificadas y organizadas las estrategias que van a llevar a cabo los miembros de una comunidad educativa, para hacer viable la misión de la institución, y llevar adelante los procesos pedagógicos institucionales y administrativos.

La elaboración de PEI no debe estar al margen de la realidad del entorno socio-cultural, pues su visión de futuro, debe corresponder a la visión de la sociedad que aspiramos tener.

¿Qué permite el PEI? Este instrumento permite:

- Definir la identidad de la institución.
- Mejorar la calidad educativa.
- Compartir una visión anticipada de la situación educativa.
- Lograr la autonomía de la institución.
- Mejorar el proceso de la toma de decisiones.
- Responder a las necesidades de aprendizaje.
- Promover el compromiso de los docentes y la colaboración de lo padres de familia.

Características del PEI.

- Establece objetivos a mediano y largo plazo.
- Responde a las necesidades de la comunidad.
- Facilita las medidas correctivas, oportunas de retroalimentación de las acciones, conforme los propósitos establecidos.

Componentes del PEI.

Los componentes del PEI son cinco:

1. **DIAGNÓSTICO.-** en donde se hace un análisis interno de cómo está la institución.
2. **IDENTIDAD INSTITUCIONAL.-** se refiere a los perfiles de cada uno de los actores, el modelo pedagógico con el que se identifica, los objetivos estratégicos, la misión y visión.
3. **COMPONENTE CURRICULAR.-** se refiere al PCI en donde se adapta y analiza las destrezas con criterio de desempeño factibles para cada año según la edad, necesidades y entorno del estudiante, aquí debe constar las actividades académicas, desarrollo de recurso y evaluación.
4. **COMPONENTE DE GESTIÓN.-** se refiere a su micro-proyecto educativo, su organización y componente funcional, además se incluye aquí el reglamento interno, manual de convivencia, de procedimientos administrativos-financiero, el seguimiento y evaluación.
5. **PROYECTOS DE AULA.-** se refiere a la ejecución de proyectos que conlleven a mejorar las dificultades y problemas de aprendizaje de los alumnos cuestiones técnicas y pedagógicas de los docentes y lo referente a organización.

El PEI de la institución investigada, está realizado para cinco años lectivos, toma como base a un diagnóstico de análisis FODA. El mismo que se lo ha realizado con estudiantes, profesores y padres de familia, partiendo de ello, se ha elaborado un mapa de problemas y alternativas de solución, es aquí en donde revisando tienen como problema falta de liderazgo institucional planteándose estrategias para superarlo, al analizar la matriz de necesidades, pude observar que falta plantearse estrategias más específicas pues las que tienen son muy generales. Luego, en este documento, se procede a elaborar los perfiles bajo los cuales actuarán, es así que en cuanto a gestión, liderazgo y valores se enmarcan los siguientes:

- Acogerán prioritariamente y promoverán a niñas/os y jóvenes en dificultad, son establecimientos de calidez humana y afectiva, respetan la originalidad de cada persona. Tendrán una gran flexibilidad en las estructuras que serán útiles al interior de los establecimientos:
- Trabajar con pedagogías adaptadas a sus necesidades.

- Formar en la autonomía, relación, comunicación, libertad de expresión, de pensamiento y de acción, con métodos, técnicas y estrategias participativas e innovadoras.
- Las instituciones educativas al servicio de la niñez y juventud vicenciana reunirán las siguientes características:

Organización y vida escolar:

- Como Institución educativa vicenciana y comprometida con el servicio a la comunidad elabora y ejecuta el Proyecto Educativo Institucional de mejoramiento de la calidad de la educación, el Manual de Convivencia, Reglamento Interno, Reglamento de Trabajo, Reglamento de Seguridad.
- Determinar normas claras de funcionamiento escolar que todos los miembros de la comunidad educativa conocerá, respetará y demandará.
- Los padres y madres de familia conocerán el Proyecto Educativo Institucional y participarán del mismo.
- Los docentes dialogarán permanentemente entre sí, trabajarán en equipo y participarán en actividades de formación y evaluación.
- Se organiza el gobierno estudiantil.
- Docentes, estudiantes, personal administrativo y de apoyo, demostrarán puntualidad en la jornada de trabajo que inicia y termina a la misma hora; como a las actividades sociales, religiosas y culturales.

Condiciones Físicas y ambientales:

Se implementará un plan de mejoramiento de salud de las(os) estudiantes.

- Las aulas estarán limpias, ordenadas y aseadas.
- Las baterías sanitarias se conservarán en buen estado.
- Los patios y exteriores del plantel serán agradables y limpios; no existirán peligros para los estudiantes.

Bienestar de los estudiantes:

- Los estudiantes compartirán momentos de recreación y diversión al aire libre, en compañía de sus maestros.
- Los estudiantes dialogarán con sus maestros en un ambiente de afecto y respeto.
- Los estudiantes con sus maestros organizarán acciones de beneficio común.

Trabajo en las aulas:

- Los maestros prepararán anticipadamente sus clases y se preocuparán por mantener el interés de sus estudiantes empleando metodologías activas, considerando las diferencias individuales y realidades de su entorno.
- Se aprovechará completamente el tiempo útil en el aula para los aprendizajes de los estudiantes.
- Las maestras ayudarán a sus estudiantes a razonar sus respuestas, para lo que se planificará trabajo en grupo, y dará oportunidad de iniciativas para la solución de problemas.
- A más de los textos, los maestros deberán elaborar y utilizar material didáctico como medio para un inter aprendizaje.
- En el aprendizaje se promoverá el conocimiento y la investigación sobre la propia realidad para generar aprendizajes significativos.
- Se promoverán actividades que tomen en cuenta la diversidad cultural, de comportamientos, inquietudes, conocimientos y ritmos de aprendizaje que se presentan entre estudiantes.

DIRECTIVOS.

- Testimoniar su cristianismo.
- Demostrar que su capacidad administrativa es expresión de la misión de Cristo y de la Iglesia.
- Incentivar la democracia y practicarla
- Practicar la pedagogía de Jesucristo.
- Capacidad organizativa y de liderazgo.
- Demostración de eficiencia y eficacia.
- Ser responsables de la puesta en práctica del Proyecto de Pastoral.
- Incentivar el mejoramiento constante de los procesos educativos implementados en el plantel,
- Prepararse constantemente con estudios universitarios acorde a sus funciones, no descuidar su auto formación.

PERSONAL DOCENTE.

- Con sano desarrollo psicológico y espiritual que se ame a sí mismo en su propio perdón, para que experimente el perdón de Dios en el de los estudiantes.

- Ser responsables directos de la formación cristiana de los estudiantes.
- Estar identificados con la misión de la Iglesia, con el Espíritu de San Vicente de Paúl y Santa Luisa de Marillac.
- Buscar una identificación auténtica como formadores cristianos comprometidos con la educación integral de nuestros estudiantes.
- Buscar capacitación permanentemente en el campo pedagógico y religioso.
- Demostrar una actitud democrática.
- Compartir fraternalmente las experiencias educativas con los demás docentes.
- Fomentar el diálogo y la unión entre todos los estamentos de la Comunidad Educativa.
- Participar activamente en todas las acciones y programas del Plantel.
- Evangelizar a través de las asignaturas y testimonio de vida cristiana.
- Ser responsable y respetuoso.
- Demostrar disposición para el trabajo en equipo.
- Tener pensamiento crítico, creativo y reflexivo.
- Asumir una actitud favorable frente a la defensa de los derechos humanos y al equilibrio ecológico.
- Demostrar equilibrio y madurez emocional..
- Demostrar liderazgo y auto desarrollo permanente.
- Ser orientador, facilitador y mediador del aprendizaje de nuestros estudiantes.

PADRES Y MADRES DE FAMILIA.

- Motivar a sus hijos en la educación de la fe.
- Incentivar al trabajo y estudio honrados, disciplinados y tendientes a la excelencia.
- Inculcar y demostrar con el ejemplo el respeto a los valores humanos, morales y espirituales, a fin de constituirse en célula vital de una sociedad más justa.
- Apoyar las iniciativas de las autoridades en relación a innovaciones pedagógicas, diocesanas o comunitarias que fortalezcan los procesos educativos, así como la formación y el desarrollo integral de sus hijos.
- Incentivar en sus hijos el gusto por el estudio, la capacitación e innovación permanentes.

ESTUDIANTES.

- Con capacidad para aplicar lo científico a la vida cotidiana.

- Personas con actitud positiva, alegre, con apertura a la amistad y amor al trabajo.
- Reflejar predisposición a las relaciones interpersonales para fomentar una convivencia abierta y positiva.
- Practicar los valores morales y cívicos y ser forjadores de una sociedad democrática y humanista.
- Expresar sus ideas libre e imaginativamente, con capacidad de solucionar los problemas.
- Asumir una actitud de liderazgo.
- Defensor de los derechos humanos.
- Generadores de trabajo acorde a las exigencias competitivas de la sociedad actual.
- Tener un pensamiento crítico y creativo, capaz de analizar los elementos componentes de la realidad.
- Hacer buen uso del tiempo libre con actividades culturales, deportivas, artísticas y recreativas que los lleven a relacionarse con los demás y su entorno, como seres humanos responsables, solidarios y proactivos.

Como se puede observar, en los perfiles que se enmarca la institución se deja entrever un claro acceso a la práctica de los valores, a la gerencia y liderazgo que debe haber en la misma, ya que es una institución católica y por lo tanto debe hacer lo que predica, es así que se destaca lo primordial de los valores en esta institución. Así mismo, los objetivos están claramente detallados, en donde se enmarca la formación vicenciana y holística del estudiante promoviendo una educación de calidad y calidez. También dentro de los objetivos toma en cuenta el ambiente socio-económico y cultural que le rodea por lo que se propone mejorar las capacidades lógicas, críticas y creativas.

En cuanto a gestión administrativa, se propone hacer acompañamiento y supervisar las actividades del docente así como también optimizar la infraestructura física, técnica y profesionalización docente.

Este PCI está completo, ya que tiene la elaboración de un currículo con bases holístico incluyentes en donde destaca como primordial la sencillez, humildad calidad humana y científica. También consta de proyectos de aula, los mismos que serán ejecutados durante el tiempo de duración del mismo. Analizando el currículo, también me pude dar cuenta que hay una diversificación del mismo, pues se detalla para cada año básico las destrezas con criterio de desempeño, la metodología e

instrumentos de evaluación, ya que se ha tomado en cuenta la edad cronológica, mental y necesidades de los estudiantes.

También me he podido dar cuenta, que en esta institución tienen en su malla curricular una área específica para dar valores y formación cristiana, lo cual deja entre ver que se le da mucha importancia a la formación humana del estudiantado.

El PCI analizado, está según la actual reforma curricular 2010 es decir totalmente innovado, pues ya no constan contenido, sino destrezas con criterio de desempeño así mismo, la evaluación se propone hacerlo a base de instrumentos, con indicadores de logro y utilizando la metodología actual con el uso de las tecnologías y recursos didácticos acorde a las necesidades del niño. de tal manera que en la institución se planifica por bloques curriculares ya no por unidades didácticas.

4.1.1.6. El reglamento interno y otras regulaciones.

Toda institución educativa, debe contar con un documento que regule las acciones y procederes de los actores educativos. Por lo tanto, la vida cotidiana de un plantel, debe estar basada en el respeto, consideración y participación de todos de tal manera. Que al tener un reglamento interno, éste permite con facilidad la toma de decisiones en la resolución de algún conflicto interno de la institución.

Características del reglamento interno.- El reglamento interno de esta institución al ser revisado, cuenta con las siguientes características:

- Regula y norma las actividades administrativas, según las actividades pedagógicas.
- Articula adecuadamente las normas de la macro planificación y las necesidades internas de la institución.
- Especifica y adecúa las normas según la naturaleza y organización de la institución.
- Especifica el perfil que debe enmarcar al estudiante.
- Se plantea objetivos muy importantes tales como:
 - a) Desarrollar los sentimientos humanitarios y fomentar las buenas relaciones humanas, la conciencia del honor, de la dignidad y la ascesis.
 - b) Fomentar el espíritu de disciplina sin coacción;

- c) Cultivar las buenas relaciones entre la institución y el hogar, orientándolas hacia una efectiva participación;
- d) Fomentar las buenas relaciones y el trabajo desinteresado en el personal docente, de servicio y administrativo, a fin de que la institución sea un ejemplo permanente de armonía y laboriosidad;
- e) Formar estudiantes conscientes de su dignidad, que mediante el desarrollo de todas sus potencialidades logren una personalidad equilibrada, autónoma, capaz de hacer una síntesis entre fe, cultura y vida;
- f) Comprender su realidad personal como ser trascendente, conocer y comprender a la iglesia de Cristo como signo de comunión y de servicio al hermano;
- g) Procurar un desarrollo armónico consigo mismo, con el prójimo, con el cosmos y con Dios.

Como se puede notar, estos objetivos se enmarcan dentro de lo que es gestión, liderazgo y valores, ya que se dirigen hacia lo humanístico del ser humano en este caso el estudiante.

Por otra parte puedo destacar, que dentro de la estructura funcional, se destaca los deberes derechos, atribuciones prohibiciones y sanciones de: la directora, la junta general de profesores, el consejo técnico, personal docente, personal administrativo, estudiantes y padres de familia. Este reglamento también toma en consideración al gobierno estudiantil, ya que la práctica de esto promueve la democracia.

Dentro de lo que es organización, se lo ha organizado por niveles, así: nivel ejecutivo, asesor, operativo y auxiliar de apoyo.

De esta manera, la institución está amparada ante cualquier situación que se le presentare, ya sea con los docentes, padres de familia o estudiantes y esto es muy importante, pues una vez socializado y conocido por todos los actores, les permitirá desenvolverse mejor y tomar medidas preventivas y acciones que le lleven a la justicia e igualdad para todos y de esta manera cumplir con uno de los fines propuestos que es la formación integral de los estudiantes y rescatar los valores éticos, morales, religiosos y socio-culturales. Con esto se puede manifestar que es una institución que promueve la educación integral, que privilegia el estudio y práctica de los valores vinculando la educación con el trabajo creativo y reflexivo.

En el reglamento interno de esta escuela, falta detallar la organización en cuanto al trabajo educativo, es decir en lo que se refiere a la planificación de actividades didácticas tales como:

- Elaboración del cronograma del trabajo anual, socialización y aprobación.
- Tiempo en el cual se hace el plan de trabajo anual.
- Revisión del PEI a cargo de quién está.
- Actividades de formación del personal docente.
- Diseño y aplicación de proyectos de innovación
- Tipo de planificación que se lleva.
- Presentación de informe de labores cómo y cuando se lo presenta.

Otra cosa importante que falta constar en el reglamento es lo que respecta al horario de estudiantes y profesores y lo que respecta a requisitos de admisión y matrícula. En vista de que la institución da becas a estudiantes, es necesario también de que en el reglamento consten los requisitos y bajo qué causales se puede dar una beca.

Debo señalar, que algunos aspectos que deberían ir en el reglamento interno, constan en el PEI como por ej. El horario de clases, el sistema de admisión y el régimen económico. Cabe indicar también que la institución cuenta con un manual de convivencia, el mismo que les permite el desarrollo armónico de las actividades y un clima laboral favorable, ya que en este manual constan los objetivos estratégicos que sirven de guía a la institución para llevar a efecto la misión y alcanzar como a visión propuesta así tenemos los más importantes:

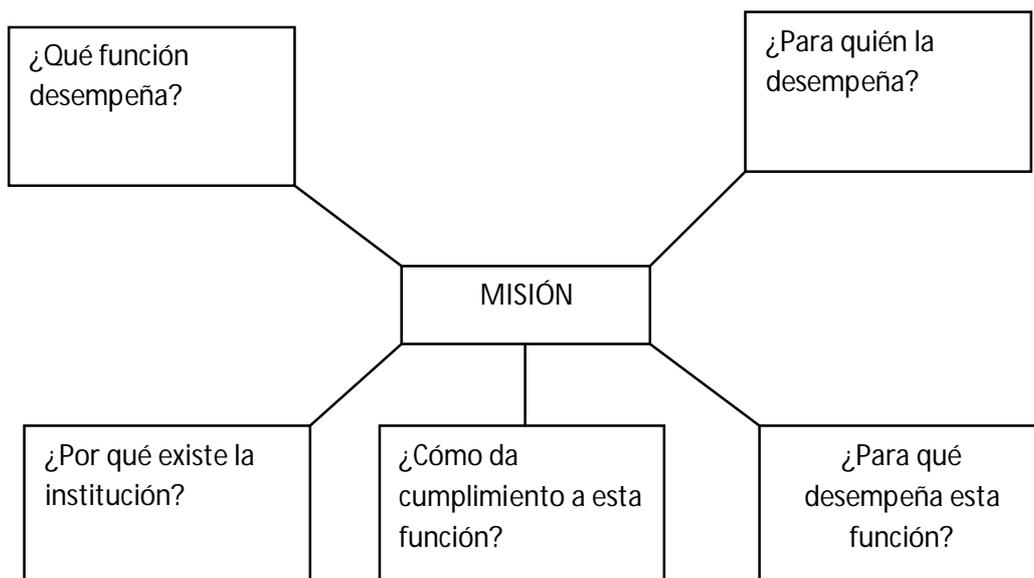
- Inculcar el amor al prójimo bajo el lema: “si diez veces vas a visitar a un pobre, diez veces encontrarás a Cristo en ellos”. (San Vicente de Paúl)
- Propagar el amor a la Santísima Virgen, modelo de fe y entrega a Dios en los hermanos, de manera que sigan su ejemplo.
- Preparar estudiantes con conciencia crítica, reflexiva, y participativa, que les permita lograr la meta-cognición y puedan resolver los problemas de la vida diaria.

- Apoyar el trabajo en equipo como estrategia básica de desarrollo educativo en los docentes y la preparación de los estudiantes a que se desenvuelvan con facilidad en cualquier campo.
 - Cultivar los valores morales, éticos y religiosos, en los estudiantes, padres de familia, profesores para que se conviertan en anunciadores de la Buena Nueva.
- Estos objetivos, permiten que en la institución se busque un buen clima laboral poniendo por delante los valores y el trabajo en equipo.

4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa

4.1.2.1. Misión y visión

Misión.- la misión es la razón de ser de una institución educativa, la misma que especifica el rol funcional que desempeña en su entorno, la claridad y alcance de la dirección y acciones de la institución.



Cabe señalar, que una institución sin misión no tendría sentido ni valor de ser. Pues ésta es la declaración clara de qué camino es el que nos guía para llegar al futuro trazado, nos ayuda a tener un marco de referencia para toda decisión importante que se tendrá que tomar esto significa un compromiso de todos los actores involucrados en el proceso de la enseñanza aprendizaje.

La misión de la escuela es la siguiente: “La educación vicenciana ofrece una formación holística-incluyente en y para la vida, con espíritu de sencillez, humildad, calidez humana y calidad científica. Promueve mujeres y hombres emprendedores, eminentemente sociables con capacidad de liderazgo y gestores de cambio, docentes que trabajan en un clima de armonía y fraternidad, con eficiencia a favor de la familia y la sociedad.

En cuanto a la misión planteada por la escuela Sagrado Corazón, ésta se encuentra escrita en el PEI institucional y se basa en una formación integral, ya que, el conocimiento es importante, pero toma más importancia, cuando va de la mano con la parte humana y espiritual del individuo. Así mismo, su misión es impartir una educación de calidad y calidez con unos docentes comprometidos y eficientes. Lo que faltaría agregar en la misión es con qué o a través de que logran llevar a efecto la misma, por ejemplo con el apoyo de procesos didácticos innovadores, el uso correcto de la tecnología, técnicas creativas y actuales.

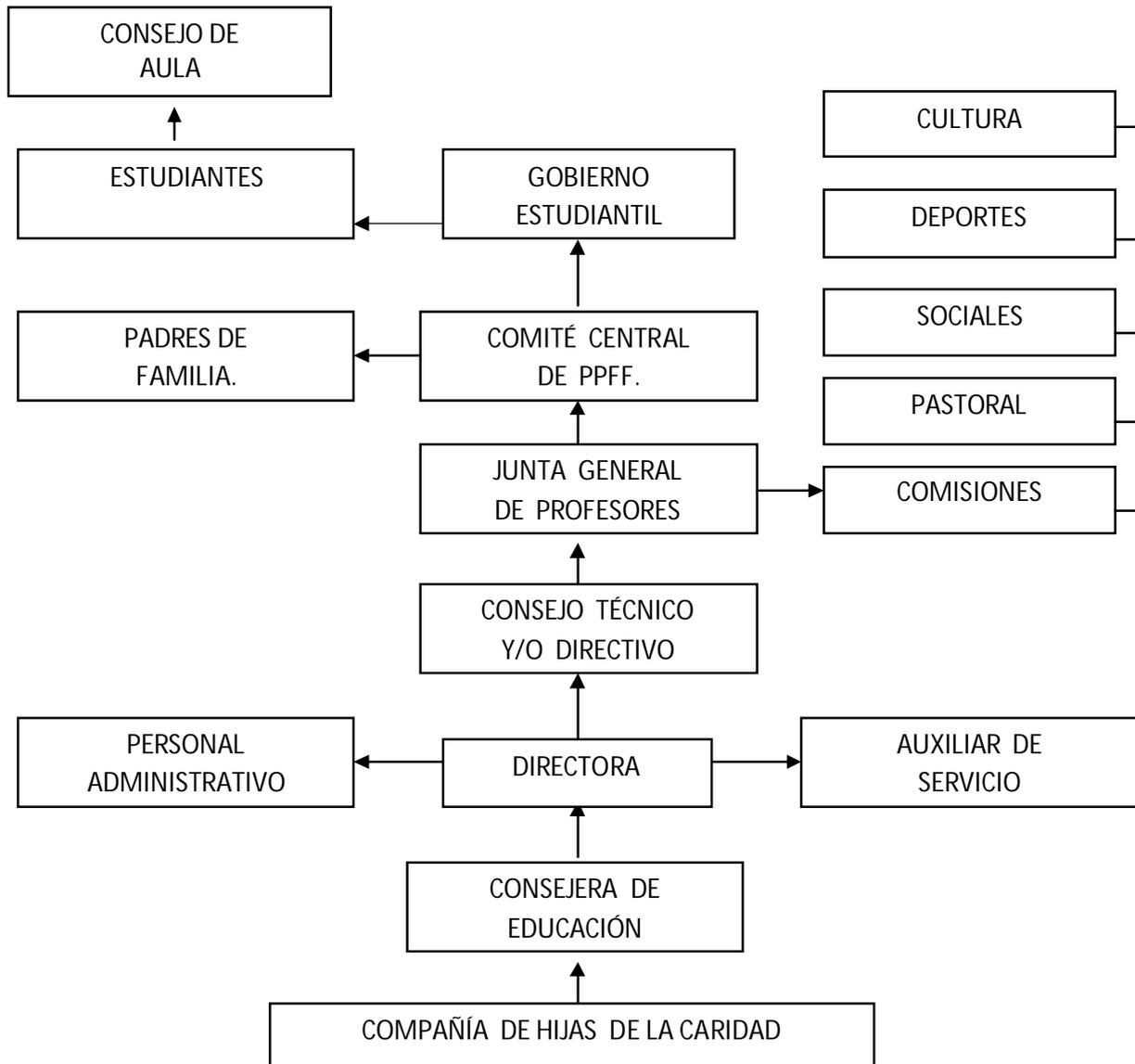
Visión.- es aquella que define y describe la situación futura que se desea tener, ésta permite visualizarnos en un plazo específico de tiempo, su característica es que nos permite trazarnos metas y comprometernos a alcanzarlas.

La visión propuesta por la escuela investigada, se encuentra en el PEI, la misma que está basada en el espíritu vicentino de su fundador, por lo tanto es netamente social, su proyección es tener ofrecer a la sociedad jóvenes con principios científicos, morales y espirituales, docentes y directivos eficaces y eficientes convertidos en guías y facilitadores de los aprendizajes desarrollando una educación en la vida y para la vida.

La visión planteada por la institución no está totalmente clara no ha utilizado el verbo y la expresión a futuro, por ejemplo dice: “permite ofrecer a la sociedad niños y niñas...” Lo correcto sería ofrecerá a la sociedad niños y niñas...También es necesario que vaya escrito en qué tiempo es decir en cinco años o en tres años.

Otro aspecto que debo detallar es que no hay un común acuerdo en cuanto a la elaboración del PEI y el manual de convivencia ya que la misión y visión no son las mismas es decir hay una en el PEI y otra en el manual de convivencia y la que está en el manual de convivencia está más completa y bien elaborada.

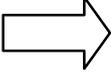
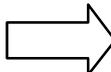
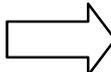
4.1.2.2. El organigrama.



El organigrama anterior es el que tiene la institución en el PEI el mismo que está muy bien estructurado, ya que inicia desde sus superiores que son la base en este caso la compañía de las Hijas de la Caridad y su consejera de la educación debido a que es una escuela que pertenece a esta congregación, así mismo toma en cuenta todos los actores educativos de mayor a menor dando también un espacio para la libertad de opinión y democracia, al tener presente al gobierno estudiantil. Cada actor educativo tiene su respectiva representación así por ejemplo: los estudiantes con el gobierno estudiantil, los padres de familia con el comité central, los profesores con la junta general de profesores, los directivos con el consejo técnico. De tal manera que está muy bien organizada y detallada la organización.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

La escuela investigada no tiene organización por áreas, debido a que las áreas y departamentos hay en el colegio, pero sí está organizada por comisiones las mismas que detallo a continuación:

- Comisión de cultura  Encargada de aspectos y concursos culturales.
- Comisión de deportes.  Encargada del ámbito deportivo.
- Comisión de sociales.  Encargada de las festividades
- Comisión de pastoral.  Encargada de asuntos religiosos.
- Comisión pedagógica.  Encargada de la planificación didáctica.

Cada comisión está organizada por una presidenta, secretaria y tesorera, ya que al inicio del año realizan su propia planificación tomando en cuenta el cronograma del año lectivo elaborado por la institución. Dicha planificación deben ejecutarla durante el año lectivo, entonces como podemos notar, la institución no funciona por áreas ni departamentos, pero no por eso funciona cada cual por su lado, sino más bien se acogen al trabajo de equipo para salir adelante con una planificación anual en bien de los estudiantes y de la misma institución.

Entre lo que las comisiones realizan para llevar a efecto los valores y el liderazgo es entre otros:

- Comisión de cultura, concursos en el mes de la cultura.
- Comisión de deportes: noche deportiva y campeonatos internos.
- Comisión de sociales: eventos sociales de integración a maestros tales como el día del amigo la navidad entre otros.

- Comisión de pastoral: encargada de organizar las fiestas de sus patronos y las misas durante el año.
- Comisión pedagógica: encargada de asesorar en el campo de la micro planificación y en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En conclusión, la escuela Sagrado Corazón, está organizada, cuenta con una misión y visión que hay que redefinir, pero los actores tienen una base para saber qué deben hacer y para qué lo deben hacer siendo esto muy importante, ya que lleva a tener una proyección positiva a la comunidad que mira con muy buen agrado el servicio que hasta la actualidad ha venido prestando a los piñasienses.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores.

Los directivos de la escuela Sagrado Corazón tienen diseñado una misión y visión institucional, motivo por el cual, constantemente están preparando a su personal en innovaciones pedagógicas, a través de la CONFEDC, en los instrumentos con que cuentan especialmente el PEI se deja notar claramente que tienen como eje primordial los valores, también están planificando según la reforma curricular 2010 es decir está al día con las destrezas ya no con los contenidos.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

El paradigma educativo de las hijas de la caridad es:

- *SOCIO-CRÍTICO -CONSTRUCTIVISTA - ECOLÓGICO. HOLÍSTICO.*

Alcances que justifican el aspecto: Social, Carisma Vicenciano y Evangelio.

SOCIAL:

¿Por qué lo social? Porque define la cobertura que propone el Concilio Vaticano II, que abarca el medio social con todas sus exigencias referentes a la dignidad de la persona, que no sacrifica los sectores marginales, rurales, con aplicabilidad horizontal, equitativa y calidad.

¿Por qué carisma Vicenciano? Porque la cultura, carisma y el espíritu de las hermanas. Tiene que llegar a ser respuestas, signo, memoria y profecía, es decir testimonio radical de las Bienaventuranzas del Reino.

La promoción humana implica actividades que ayuden a despertar la conciencia del hombre y mujer en todas sus dimensiones y a valerse a sí mismo para ser protagonista de su propio desarrollo humano y cristiano.

¿POR QUÉ EVANGÉLICO?

- Porque Jesucristo puso su preferencia por la persona humana y su dignidad, para llegar a ellos buscó estrategias pedagógicas idóneas (parábolas) para cada grupo humano y así anunciar el Reino de Dios.

De allí que, con la comparación de la interculturalidad el proceso educativo busca generar una actitud de respeto hacia los diversos grupos sociales y la eliminación de caducos esquemas discriminatorios poniéndose así de manifiesto el pensamiento de Jesucristo..

CRÍTICO:

Se fundamenta en lo que Vigotsky propone: “Importancia de la interacción social en el desarrollo cognitivo de los seres humanos”. El modelo crítico, como concepción sociológica de un diseño curricular integrador pretende formar individuos íntegros y críticos que no se acomoden pasivamente a estructuras injustas, se muestren solidarios y comprometidos con la búsqueda de una vida digna y libre para todos; desarrollen formas de pensamiento crítico, creativo para buscar nuevas alternativas.

Henry Giroux a propósito de convertir a los maestros en “intelectuales transformativos” define para qué tipo de sociedad trabaja. Con toda claridad, como intelectual transformativo, el profesor debe comprometerse en las siguientes tareas. La enseñanza como práctica emancipadora, la creación de escuelas como esferas públicas democráticas la recuperación de una comunidad de valores progresistas comparativos y el fomento de un discurso público común unidos e imperativos democráticos de igualdad y de justicia social”

EQUITATIVO.

Como principio de igualdad en derechos y deberes, para el disfrute de todos los bienes y servicios que da el Estado y dispone la Institución.

EL MODELO PEDAGÓGICO ES EL CONSTRUCTIVISTA ECOLÓGICO HOLÍSTICO

CONSTRUCTIVISTA. -La teoría constructivista de Piaget:

Piaget fue un epistemólogo y psicólogo suizo que inauguró una nueva disciplina la Psicología genética a inicios de siglo XX. Tanto él, como sus colaboradores llevaron a cabo una buena cantidad de investigaciones para intentar acercarse al fenómeno sobre el modo en que el sujeto humano conoce, las mismas que han resultado de gran interés para la psicología educativa y que a pesar de las distintas críticas que ha recibido, constituye una de las bases sólidas de explicación sobre el fenómeno del aprendizaje. Los principales postulados de su teoría hacen referencia a:

1. El desarrollo humano es un proceso evolutivo, conformado por distintos estadios o fases que el sujeto vive y le permite ir mejorando cualitativamente la adaptación al medio en que vive. Es por ello que el desarrollo cognitivo es constructivo, no lineal, sino que pasa por distintos momentos, parciales y de continua reorganización.
2. El conocimiento se construye progresivamente gracias a la interacción entre sujeto y su medio, dicha interacción hace referencia al acto por el cual se transforma la realidad y se le otorga un significado. Esto se produce gracias al equilibrio entre la asimilación que es la incorporación de un nuevo elemento al sistema de pensamiento que posee el sujeto y le permite su significación, y la acomodación, que es la modificación de dicho sistema en función de las características que ese elemento nuevo aporta.
3. Las acciones de los sujetos se organizan en esquemas, que son unidades básicas de conducta y constituyen los marcos de interpretación de la realidad.
4. El proceso de equilibración es central y da cuenta del interaccionismo constructivista, que explica el paso de un estado de menos conocimiento a otro de más, creándose así los llamados conflictos cognitivos que requieren regulación para compensar la perturbación (enseñar a pensar), la resolución de los conflictos lleva a la adquisición de nuevos conocimientos.
5. El conocimiento se produce en base a los conocimientos previos que posee y de ellos depende el desarrollo intelectual.

6. Se postula el valor de la interacción social, promotora de la coordinación de puntos de vista y su influencia en el desarrollo individual.

ECOLÓGICO.

Es el aprendizaje en referencia al contexto psico-social y ecológico. Urge hacer conciencia del valor de todos los recursos de la naturaleza, su disminución, explotación indiscriminada, etc. Preservar la ecología humana como la más valiosa, y así prevenirla de las drogas, alcohol, prostitución y otros males que genera la globalización.

El Paradigma Ecológico Contextual se describe, a partir de los estudios etnográficos, las demandas de; entorno y múltiples, como los modos múltiples de adaptación.

Utiliza como metáfora básica el escenario de la conducta y se preocupa sobre todo de las interacciones persona-grupo; persona-grupo-medio ambiente. De este modo el proceso de enseñanza -aprendizaje no es solo situacional, sino también personal psico - social.

Las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible lo estructuran en cuatro ejes principales: (UNESCO, El nuevo correo, mayo del 2006)

1. Promover la educación básica:
2. Reorientar los planes de estudio:
3. Sensibilizar al público en general:
4. Impartir una formación práctica:

FINALIDAD DEL PARADIGMA

- Aprender a conocer
- Aprender a hacer
- Aprender a ser
- Aprender a vivir juntos
- Aprender a ser emprendedores

Una vez fundamentado el Paradigma e identificarse con el mismo, la institución ha escogido el:

MODELO PEDAGÓGICO:

SOCIO-CRÍTICO-CONSTRUCTIVISTA-ECOLÓGICO-HOLÍSTICO.

CARACTERÍSTICAS	OBJETIVOS	ELEMENTOS	CONCEPCIÓN
<p>Represent antes: Piaget, Stenhouse, Lewin, Eliot, Ausubel, Vigostky, Coll, Novak</p>	<p>Énfasis: Desarrollo integral</p>	<p>Objetivos: Orientaciones sobre el camino a seguir. El ser humano integral: cognitiva, socio afectiva, psicomotora. Diseño flexible</p>	<p>Centrada en el cambio social "modelo crítico"</p>
<p>Fundamentos: Legales: Libertad de enseñanza y cátedra. Filosóficos Constructivismo</p>	<p>Formación holística - Cognitiva - Valorativa - Psicomotora</p>	<p>Contenidos: Centrados en el cambio social. Temas potenciales Problematizados.</p>	<p>Prevalencia de las consideraciones sobre la realidad subjetiva</p>
<p>Psicológicos: Teorías Cognoscitivistas. Sociológicos: Estructural, funcionalismo, individualismo.</p>		<p>Contextualizados Intereses de los estudiantes. Modelo crítico Conceptuales, procedimentales, y actitudinales</p>	
<p>Función de la educación: Formar hombres y mujeres críticos, creativos, comprometidos con el cambio social.</p>	<p>Concepción: Orientaciones sobre el camino a seguir</p>	<p>Secuenciación: - Instruccional - Arqueológica - Genética - Heterogénea - Convergente</p>	
<p>Tipo de educación: Educación para la autodeterminación, codeterminación y solidaridad.</p>	<p>Bases experienciales</p>	<p>Metodología: - Individual- colectiva - Dinámica - Creativa - Investigativa - Mapas conceptuales - Organizadores gráficos</p>	

CARACTERÍSTICAS	OBJETIVOS	ELEMENTOS	CONCEPCIÓN
Principios o pilares: Reflexión	Principios o pilares: Reflexión	Recursos: La Reflexión	
Estudiantes. Personas dinámicas dirigidas hacia un propósito.	Qué Cómo y Para qué	Evaluación: De procesos resultados -Comprensión -Autoevaluación	
Profesor (a) Orientador(a) de la construcción de las estructuras operatorias del pensamiento	Sus capacidades		
Procesos: Construcción del conocimiento			
Rasgos distintivos: Andamios conceptuales, organizadores gráficos, libertad, responsabilidad.			

De tal manera que podemos resumir que a la institución le interesa formar integralmente al estudiante que sus conocimientos le sirvan para la vida. Su sistema de evaluación es integral y toma en cuenta lo cognitivo, afectivo y motriz.

4.1.2.6. Dimensión organizativa, operacional y valores.

En cuanto a la dimensión organizativa, operacional, en esta institución sí se aplica el termino inclusión, ya que en primer lugar se organiza frecuentemente cursos de actualización pedagógica en cuanto a la nueva reforma, los profesores se encuentran actualmente planificando por bloques curriculares, a los cuales los adaptan según sus necesidades; luego pasan a realizar sus planificaciones diarias, a las cuales les denominan tareas de aprendizaje dentro de las cuales en la sección

estrategias incluyen un casillero más con actividades de adaptación curricular cuando en el aula el docente tiene estudiantes con dificultades de aprendizaje.

En cuanto a la infraestructura, es importante señalar que hay una sección de aulas que no están en buenas condiciones y que incluso corren un riesgo, motivo por el cual se ha procedido a evacuar y reubicar a los estudiantes de esas aulas, esto para que trabajen en un lugar seguro, pero la directora ha manifestado estar haciendo las gestiones necesarias para superar ello y tiene ya el apoyo del municipio para iniciar en la reestructuración de las mismas.

Por otra parte, la escuela siempre está organizando actividades de tipo social, cultural, deportivo, religioso etc. Así tenemos que organiza concursos de poesía, amorfinos, oratoria, juegos deportivos internos, misas en honor a sus santos patronos, día de la familia, día del niño, exposición de carteleras en la fecha de su fundación, semanalmente está encargado un profesor de organizar el minuto cívico, todo lo mencionado consta en el cronograma de actividades del año lectivo que lo tiene cada profesor para guiarse y saber qué es lo que debe hacer o elaborar con sus estudiantes.

Así mismo, en el PEI consta una matriz de estrategias para el logro de determinados objetivos, los mismos que llevan a mejorar la convivencia y el aprendizaje así por ejemplo citaré algunos que me parecen lo más importantes y que demuestran la capacidad operacional de la institución las detallo a continuación:

OBJETIVOS GENERALES	RESULTADOS ESPERADOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS ESPECÍFICOS	COSTO	FINANCIAMIENTO	CRONOGRAMA
- Fomentar en la institución el espíritu de solidaridad y compromiso con los pobres	- Mejorar la calidad de vida de las familias a las cuales servimos.	-Visitas a domicilio. -Aporte económico. - Llenar ficha socio económica.	Globalización de la Caridad, lucha contra el hambre. Fortalecer los cambios sistémicos.	\$ 250.00 anuales	Pensiones	Inicio de clases en julio
- Preparar a maestros y maestras en innovaciones que mejoren el aprendizaje.	-Obtener aprendizajes significativos -Llegar a la reflexión – acción en el futuro.	-Buscar Capacitadores -Realizar Seguimientos.	Capacitación en Innovaciones Pedagógicas.	\$ 1000.00	Pensiones	Tres seminarios anuales
Socializar en la comunidad educativa valores morales, cristianos, Vicencianos.	Una vida llena de Fe, paz y justicia en su comunidad	Capacitación del docente, Padres de familia y estudiantes	Concienciación hacia una vida cristiana.	\$ 300.00	Pensiones	Permanente
Participar activamente en el inter-aprendizaje.	Identificar sus capacidades para poner al servicio de los demás	Talleres de concientización y motivación	Prepara el presente para proyectar el futuro.	\$ 125.00	Pensiones	Mayo y octubre

OBJETIVOS GENERALES	RESULTADOS ESPERADOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS ESPECÍFICOS	COSTO	FINANCIAMIENTO	CRONOGRAMA
Organizar y reorganizar una aula semi virtual	Aplicar la nueva tecnología para un aprendizaje significativo.	-Talleres de motivación -Adecuar las aulas Implementar material audiovisual	Creación de la videoteca	\$ 1000.00 anuales	Pensiones	En cinco años
Participación de la comunidad educativa en proyectos solidarios.	Ser hermanos y ayudar a ser hermanos en Cristo.	-Convivencias -Clases de valores -Obras sociales	Globalización de la caridad e inclusión social.	Autogestión	Ong`s,	Septiembre/ año
Organizar grupos para la conservación del entorno.	Conservar limpio el entorno y dar buena imagen	-Trazar un plan estudiantil. -Determinar lugares estratégicos. Control y acompañamiento.	Conservación del entorno.	Autogestión	Ong`s, comunidad	septiembre de c / año

4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores.

La institución cuenta con un manual de procedimientos administrativos, el mismo que está incluido y clarificado en el reglamento interno, en donde están el perfil del docente, estudiante y padres de familia que requiere la institución, también consta los deberes y atribuciones de todos los actores educativos, las prohibiciones estímulos y sanciones para los docentes.

Dentro del manual de convivencia consta la misión y visión de la institución, la misma que está centrada en valores humanos y religiosos, aquí hace constar, los deberes y derechos de los miembros de la institución es decir de toda la comunidad educativa, por otra parte en este documento consta el horario y vacaciones.

La estructura organizativa está comprendida bajo los siguientes niveles administrativos:

- a) NIVEL EJECUTIVO. Representada por la Hna. Directora de la Unidad de Educación Básica.
- b) NIVEL ASESOR. Constituido por el Consejo Técnico de la Unidad de Educación Básica, la Junta General de Profesores, el Departamento de Pastoral y la Hna. Consejera de Educación de la Compañía de Hijas de la Caridad.
- c) NIVEL OPERATIVO. Constituido por el personal docente, estudiantes y el Comité Central de Padres de Familia.
- d) NIVEL AUXILIAR DE APOYO. Estará integrado por: la secretaria-contadora, auxiliar de servicio y jardinero.

En cuanto al régimen económico se puede detallar lo siguiente:

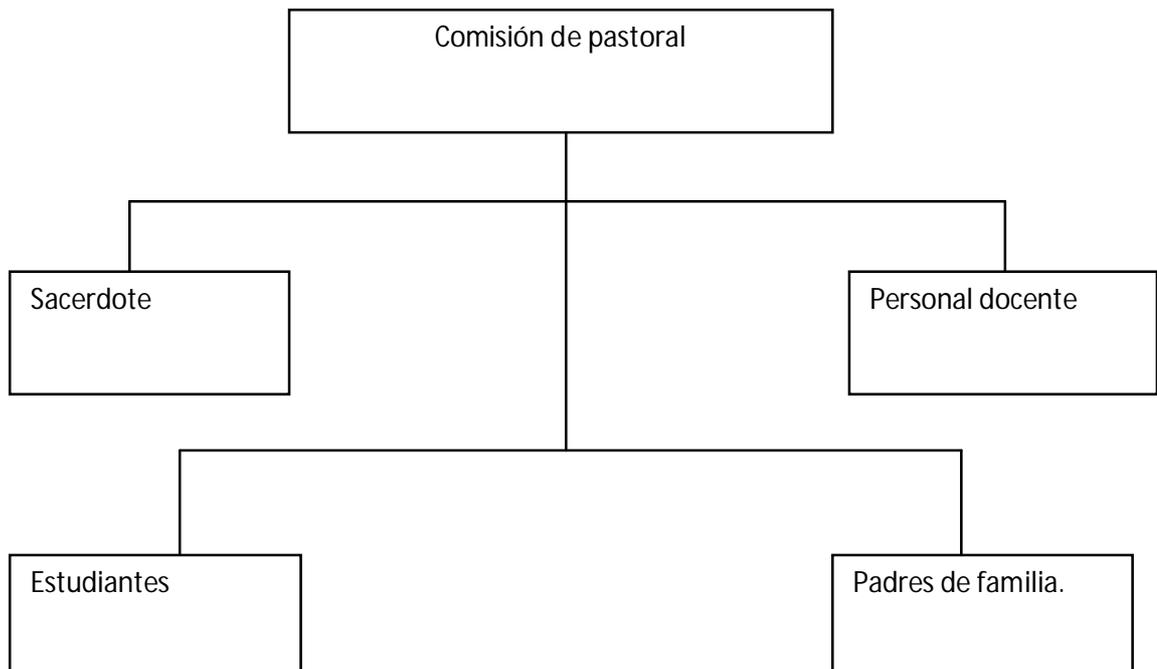
- a) La Institución cobra la Matrícula y Pensión mensual de acuerdo a los valores Aprobados por la Junta Reguladora de Costos de la Dirección Provincial de Educación de El Oro.
- b) El pago de la matrícula se lo realizará en los días que consten según el horario y período establecido, además se consignará el valor de la primera mensualidad.
- c) Los demás pagos se los realizará hasta el día 15 de cada mes.
- d) Para acceder a la ayuda económica (Beca) debe cada representante legal acercarse en período de matrículas a realizar la entrevista con la Hermana Directora, quien le consignará los datos y la situación económica-familiar en una ficha, la misma que será verificada mediante visitas domiciliarias.

Por lo que se deduce que la escuela al momento de dar becas, está demostrando que no es una institución de lucro, sino de servicio a la comunidad y que además está muy bien organizada en cuanto a lo financiero.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y de valores.

La institución investigada, tiene una gran aceptación comunitaria, se puede observar que tienen un proyecto de pastoral que lo aplican con proyección a la comunidad en donde aplican un diagnóstico de fortalezas y debilidades a través de la técnica FODA, para a partir de ello plantearse las líneas de acción y una de ellas es la organización de convivencias y la planificación de encuentros familiares y con los estudiantes.

De esta manera, la institución se interesa por proyectarse con su servicio comunitario hacia fuera, hacia la comunidad pues dentro de ello se propone organizar un grupo de niños y niñas en la infancia misionera, formar con los docentes el grupo comunitario llamado ESFORLAVI, el mismo que ha sido creado con fines espirituales y de ayuda a los más necesitados. Esto es muy bien visto por la comunidad, ya que una institución, no solo debe centrarse al aprendizaje, sino que también puede aprovechar las fortalezas que tienen y promocionar al establecimiento educativo a través de la práctica de los valores como es la ayuda solidaria, espiritual y material de los que necesitan. Para lo descrito anteriormente, la institución cuenta con el siguiente marco operacional:



4.1.3. Análisis FODA

El diagnóstico de la institución está hecho en base a la técnica de análisis FODA.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS:

- Apertura de las autoridades del establecimiento.
- Buena administración a través de su organigrama.
- Idoneidad de los docentes.
- Cuenta con proyectos de aula y educativos elaborados.
- Buenas relaciones humanas entre los miembros de la Comunidad Educativa
- Comité de Padres de Familia organizado
- Tiene Proyecto Educativo Institucional actualizado.
- Cuenta con Laboratorios de computación con internet
- Cuenta con reglamento interno.
- Tiene elaborado el manual de convivencia.
- Infraestructura propia
- Participación institucional interna y externa
- Tiene diseñado la misión y visión institucional.
- Formación integral a los y las estudiantes
- Personal Docente y administrativo completo
- Proyecto de Pastoral en marcha.
- Cuenta con biblioteca y material didáctico.
- Departamento odontológico
- Tiene Gimnasio y cancha múltiple
- Tiene Áreas verdes y recreativas
- Gran aceptación de la labor por parte del padre de familia.
- En el PEI, reglamento interno y manual de convivencia se rescata la práctica y trabajo en valores.
- Tiene detectados los problemas.
- Los profesores planifican con destrezas con criterio de desempeño.
- Los profesores trabajan en base a tareas de clase.

DEBILIDADES:

- Falta la elaboración del plan estratégico actual.
- Falta una mayor organización y clasificación de aspectos en el PEI, reglamento interno y manual de convivencia.
- Falta buscar mejores estrategias de solución a los problemas, no están bien claras pues están planteadas de una manera muy general.
- Falta aplicación de formación humano-cristiana
- Uso inadecuado de la tecnología e informática
- Desconocimiento de los reglamentos Institucionales
- Consta en el PEI una misión y visión y en el manual de convivencia constan otras.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES:

- Algunos docentes tiene conocimiento sobre planificación estratégica.
- Buen nivel de coordinación con la Supervisión de educación.
- Nuevas propuestas pedagógicas y modelos didácticos para aplicarlos en educación.
- Cursos de Capacitación que ofrece el Ministerio de Educación, y CONFEDEC a nivel nacional y provincial.
- Presencia de la Compañía de las “Hijas de la Caridad”
- Proyecto de Pastoral y la apertura de la escuela de formación de laicos (ESFORLAVI)
- Apoyo de las instituciones gubernamentales y ONG´S.
- Colaboración de las Instituciones civiles, militares y eclesiásticas para la realización de diferentes actividades.
- En el PEI tienen elaborados proyectos educativos y de aula.
- Aceptación de la comunidad.

AMENAZAS:

- Falta de práctica de valores humanos en la sociedad.
- Emigración de los padres de los estudiantes.
- Pérdida de identidad cultural de los estudiantes

- No tienen una matriz de compromisos, responsables y acuerdos en el manual de convivencia.

4.1.3.3. Matriz FODA

Matriz 1 EI FODA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO Y CONSOLIDACIÓN	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<p>*Apertura de las autoridades del establecimiento.</p> <p>*Buena Administración a través de su organigrama.</p> <p>*Idoneidad de los docentes.</p> <p>*Proyectos de aula y educativos elaborados.</p> <p>*Buenas relaciones humanas entre los miembros de la Comunidad Educativa</p> <p>*Comité de Padres de Familia organizado.</p> <p>*Proyecto Educativo Institucional actualizado.</p> <p>*Cuenta con internet.</p> <p>*Reglamento interno elaborado.</p> <p>*Tiene manual de convivencia.</p> <p>*Infraestructura adecuada y propia</p> <p>*Participación institucional interna y externa</p> <p>*Misión y visión institucional diseñada.</p> <p>*se proyecta a la formación integral a los y las estudiantes</p> <p>*Personal Docente y</p>	<p>*Falta la elaboración del plan estratégico actual.</p> <p>*El PEI no está bien elaborado, así como el manual de convivencia pues en cada uno de ellos hay una misión diferente.</p> <p>*Incompleta organización de aspectos en el `PEI, reglamento interno y manual de convivencia.</p> <p>*Las estrategias de solución a los problemas, no están bien claras.</p> <p>*Uso inadecuado de la tecnología e informática</p> <p>*Desconocimiento de los reglamentos Institucionales.</p> <p>Ausencia del código de ética,</p>

	<p>administrativo completo</p> <p>*Proyecto de Pastoral en marcha.</p> <p>*Cuenta con biblioteca y material didáctico.</p> <p>*Gimnasio y cancha múltiple en buen estado.</p> <p>*Posee Áreas verdes y recreativas.</p> <p>*Gran aceptación de la labor por parte del padre de familia.</p> <p>*En el PEI, reglamento interno y manual de convivencia se rescata la práctica y trabajo en valores.</p> <p>*Tiene detectados los problemas a través de una matriz de estrategias de cambio en el PEI.</p> <p>*Los profesores planifican las destrezas con criterio de desempeño y en base a tareas de clase.</p>	
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO) (Crecimiento)	ESTRATEGIAS (DO) (Preservación)
<p>*Algunos docentes tienen conocimiento sobre planificación estratégica.</p> <p>*Buen nivel de coordinación con la Supervisión de educación.</p> <p>*Nuevas propuestas pedagógicas y modelos</p>	<p>*Las autoridades en coordinación con la supervisión aprobarán una reelaboración de los instrumentos de gestión con que cuentan.</p> <p>* Los docentes colaboran en la reestructuración de los instrumentos de gestión, debido a que algunos tiene conocimientos de planificación y todos tienen</p>	<p>*Con la ayuda de los docentes, se elaborará el plan estratégico.</p> <p>*Todos los instrumentos de gestión se reelaborarán según las nuevas pedagogías e innovaciones.</p>

<p>didácticos para aplicarlos en educación.</p> <p>*Cursos de Capacitación que ofrece el Ministerio de Educación, y CONFEDEC a nivel nacional y provincial.</p> <p>*Proyecto de Pastoral y la apertura de la escuela de formación de laicos (ESFORLAVI)</p> <p>*Apoyo de las instituciones gubernamentales y ONG'S.</p> <p>*Maestros que socializan sus experiencias y conocimientos.</p> <p>*Colaboración de las Instituciones civiles, militares y eclesiásticas para la realización de diferentes actividades.</p> <p>*En el PEI tienen elaborados proyectos educativos y de aula.</p> <p>▪ Aceptación de la comunidad</p>	<p>acceso a cursos de profesionalización.</p> <p>* Con el apoyo de las ONG y demás instituciones, se elaboraría más proyectos educativos para ser ejecutados.</p> <p>A través del proyecto de pastoral y con la presencia de las hermanas de la caridad y los integrantes de ESFORLAVI se difundiría la práctica de valores dentro y fuera de la institución.</p>	<p>*Se unificará una sola misión y visión en los instrumentos ya que se socializará según las experiencias y conocimientos del docente.</p> <p>*En los proyectos se hará uso adecuado de la tecnología.</p> <p>*ESFORFAVI elaborará un proyecto rumbo al rescate de los valores.</p>
---	---	--

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA) (Consolidación)	ESTRATEGIAS (DA) (Cambio)
<p>*Falta de práctica de valores humanos en la sociedad.</p> <p>*desintegración familiar.</p> <p>*Pérdida de identidad cultural de los estudiantes</p> <p>*No tienen una matriz de compromisos, responsables y acuerdos en el manual de convivencia.</p>	<p>*Hacer jornadas de trabajo con estudiantes, padres de familia, docentes para elaborar una matriz de compromisos, acuerdos y responsables.</p> <p>*Elaborar el proyecto de escuela para padres.</p> <p>*Los docentes ejecutarán proyectos de aula y educativos.</p> <p>*Los actores educativos elaborarán la matriz para las normas de convivencia en lo referente a detección de problemas, compromisos y responsables.</p>	<p>* Se formará grupos de docentes para reelaborar y socializar los instrumentos de gestión.</p> <p>*La directora elaborará el manual de organización y lo socializará a los actores educativos para su aprobación.</p> <p>*Los actores educativos elaborarán estrategias claras para ser ejecutadas con miras de alcanzar los objetivos, misión y visión de la institución.</p>

Luego de la observación y análisis de los instrumentos de gestión en la institución me he permitido elaborar la matriz FODA anteriormente planteada, la misma que reviste especial importancia, ya que de ella se desprende una vivencia práctica para la posterior elaboración de la propuesta de mejoras para la institución.

4.2. Resultados de encuestas y entrevistas

El establecimiento investigado funciona en la mañana es mixto y de tipo fiscomisional, ya que se encuentra regentado por las hermanas de la caridad, por lo tanto es una escuela católica en la cual prevalen los valores siendo parte de su misión evangelizar bajo la mística vicenciana trabando en el estudiante tanto la ciencia, la tecnología como lo espiritual.

4.2.1. De la encuesta a Directivos.

TABLA #11		
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO		
FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	20
b. Coordinadores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	4	80
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
TOTAL	5	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS
ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

El centro educativo, está organizado por grupos de trabajo, lo que quiere decir que sus directivos delegan responsabilidades y funciones en equipo en un 80% por lo tanto, un grupo trabaja por ejemplo en lo pedagógico, otro en lo cultural, otro en lo deportivo, otro en lo social etc. Así cada uno tiene su aspecto en el cual debe involucrarse y trabajar, resultando esto muy fructífero para la institución concordando con lo que dice Ruth Bayas para quien el trabajo en equipo permite a los profesores sentirse parte del centro educativo aumentando así la iniciativa y deseos de colaborar para el alcance de los objetivos planteados.

TABLA #12		
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTAN PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN		
ASPECTOS	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	60
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	20
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	20
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0
TOTAL	5	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS
ELABORACION: MILTA CAMACHO

En este centro educativo el 60% de sus directivos piensa que el tamaño de la institución se mide según el número de miembros que compone la institución, mientras que el 40% restante opinan que se lo mide según los resultados y el tiempo que se utiliza 20% para cada uno respectivamente. Cabe indicar que coincido con el 20% para los que el tamaño se miden en función de los resultados y tiempo empleado, ya que una institución puede tener muchos miembros, pero éstos puede que no se dediquen a trabajar con empeño y dedicación, mientras que pueden integrarla pocos y trabajar en equipo empoderándose de los objetivos de la institución y conseguir resultados excelentes.

TABLA # 13		
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION Y EL MANUAL DE NORMAS		
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Si	5	100
b. No	0	0
TOTAL	5	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS

ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

Excelente, debido a que el 100% dice tener organizadas las tareas de los miembros en un Manual de normas y procedimientos, por lo tanto poseen la base legal y de gestión para la toma de decisiones y cuentan con este valioso instrumento de gestión

TABLA # 14		
EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTA LIDERADO POR		
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Director	4	80
b. Rector	0	0
c. Consejo Técnico	1	20
TOTAL	5	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS

ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

El 80% de directivos apunta a que el director practica un liderazgo, es decir sabe llevar adelante a su grupo de colaboradores, lo que es muy positivo reflejando de esta manera el desempeño de sus roles y funciones.

TABLA # 15		
DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS		
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Si	3	60
b. No	2	40
TOTAL	5	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS

ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

Delegar decisiones a un grupo de colaboradores es un componente importante en el proceso de toma de decisiones de ahí que el 60% de los directivos opinan en delegar la toma de decisiones, mientras que el 40% dice que no se delega, lo que me da la idea de que no siempre se toman decisiones con colaboradores, ya que según Huber existen ventajas pero también desventajas al utilizar grupos de decisión por lo tanto los directivos deben saber en qué momento y cuándo se utilizan los grupos que colaboran en las decisiones.

TABLA # 16									
LA ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE									
ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	5	100	0	0	0	0	5	100
b	Desarrollo profesional de los docentes	5	100	0	0	0	0	5	100
c	La capacitación continua de los docentes	5	100	0	0	0	0	5	100
d	Trabajo en equipo	5	100	0	0	0	0	5	100
e	Vivencia de valores institucionales y personales	5	100	0	0	0	0	5	100
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	80	1	20	0	0	5	100
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	20	2	40	2	40	5	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS

ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

Arana, M.E. expresa que los procesos de gestión se deben dar en tres áreas básicas: institucional, pedagógica y administrativa, en el centro investigado, podemos notar que estos aspectos están presentes, ya que, el centro educativo promueve en un 100% la excelencia académica, capacitación continua, vivencia de valores, desarrollo profesional docente, pero lo notorio es que para el 80% falta de trabajar más con los padres de familia y el 40% dice no promoverse la delegación de autoridad a los grupos de trabajo para tomar decisiones así lo manifiesta también el otro 40%, por lo tanto faltaría que la institución trabaje más en promover confianza al trabajo desarrollado por los equipos.

TABLA # 17									
HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION									
ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	20	2	40	2	40	5	100
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	20	4	80	0	0	5	100
c	Se adquieren a partir de la experiencia	3	60	1	20	1	20	5	100
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0	4	80	1	20	5	100
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	80	1	20	0	0	5	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS
ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

Para los directivos, las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución son de capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. Y a veces se lo logra con estudios de gerencia así lo manifiesta el 80% de los encuestados; en efecto para obtener habilidades de liderazgo, según Nair Fortes se necesita tener cultura general y especializada, además del dominio de técnicas en administración y comprensión de los procesos de integración social.

TABLA # 18									
PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCION ESCOLAR									
ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	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	5	100	0	0	0	0	5	100
b	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0	1	20	4	80	5	100
c	La mejora de los mecanismos de control	2	40	2	40	1	20	5	100
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	60	1	20	1	20	5	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS
ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

Con miras a mejorar el desempeño de la institución, sus directivos promueven en un 100% la utilización del informe de resultados de todos los actores educativos como referencia para saber lo que falta mejorar, así mismo le da relevancia al ambiente cordial de trabajo; concordando estos resultados con lo que el Ministerio de Educación propone en cuanto a la evaluación y rendición de cuentas.

TABLA # 19									
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION									
ORDEN	ORGANOS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	4	80	1	20	0	0	5	100
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	40	0	0	3	60	5	100
c	De coordinación (Jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	20	0	0	4	80	5	100
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	2	40	0	0	3	60	5	100
e	Otros (grupo pastoral)	5	100	0	0	0	0	5	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS
ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

El 80% dice haber directora y consejo técnico y el 40% dice que la institución cuenta con secretaria. Hay que aclarar que se trata de una escuela, por lo que el 100% tomó en cuenta la existencia de comisiones que existen en la misma conformada por grupos de profesores que tienen determinados roles y funciones que cumplir durante el año.

TABLA # 20									
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO, JUNTA DE PROFESORES									
ORDEN	Es el encargado de	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	60	1	20	1	20	5	100
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia de grupo	3	60	1	20	1	20	5	100
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	80	0	0	1	20	5	100
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	80	1	20	0	0	5	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS
ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

Los profesores siempre están pendientes de llevar a cabo la evaluación de sus estudiantes, establecer acciones necesarias para mejorar la convivencia, tratar y resolver conflictos y coordinar la enseñanza aprendizaje. Merece especial interés el grupo de directivos que manifiesta en un 20% que ellos no llevan a cabo evaluación ni acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia, ya que esto se lo debe hacer en conjunto y basados en los instrumentos de gestión pero siempre bajo la tutela del profesor que es el que está más cerca todos los días con su grupo de estudiantes y conoce de sus expectativas y necesidades.

TABLA # 21							
LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES							
ORDEN	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE:	SI		NO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	2	40	3	60	5	100
b	Formular propuestas al equipo directivo y al profesorado referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	5	100	0	0	5	100
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	60	2	40	5	100
d	Mantener actualizada la metodología	4	80	1	20	5	100
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	100	0	0	5	100
f	Colaborar con el departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje	1	20	4	80	5	100
g	Elaborar una memoria en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	60	2	40	5	100
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas del equipo directivo	3	60	2	40	5	100
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	1	20	4	80	5	100
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	60	2	40	5	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS - ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

En la escuela investigada, se refiere al consejo técnico y comisión pedagógica para lo cual el 60% no organiza las enseñanzas propias de cada materia, pienso que debido a la reforma curricular 2010 a través de la cual, el ministerio de educación en la actualidad ha organizado y desarrollado el desglose de las destrezas con criterio de desempeño para cada año básico y los profesores lo coordinamos de acuerdo a

las necesidades y desempeño de cada grupo con el cual se trabaja. El 100% está de acuerdo en dirigir y formular propuestas referente a proyectos planes y programas que tienen la institución; así mismo se puede notar que este departamento está pendiente de actualizar metodología y el 60% manifiesta que ellos llevan el reporte de la práctica docente y sus resultados, por lo tanto este equipo trabaja en el plano pedagógico y metodológico. El 80% manifiesta no colaborar con el departamento de orientación lo que resulta un conflicto, ya que en la escuela no existe este departamento tan importante para tratar problemas de aprendizaje y afectivos en el estudiante.

TABLA # 22							
LA GESTION PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES Orden. ACCIONES							
ORDEN	ACCIONES	SI		NO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	5	100	0	0	5	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS

ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

El 100% de los directivos están de acuerdo en que la gestión pedagógica de la institución está funcionando muy bien, debido a que sí fomenta la producción de diagnósticos y da soluciones adecuadas según la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno. Siendo así, la institución pone en marcha uno de los tipos de gestión en los cuales debe trabajar un directivo.

TABLA # 23							
MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA							
ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACION	SI		NO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	3	60	2	40	5	100
b	Plan estratégico	5	100	0	0	5	100
c	Plan operativo anual	5	100	0	0	5	100
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	100	0	0	5	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS

ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

En cuanto a planificación según el cuadro estadístico se deja observar que está muy bien así el 60% manifiesta haber realizado una reingeniería de procesos y el 100% dice que se realizó plan estratégico, POA, proyectos de capacitación a directivos y docentes. Esto nos da la idea de que la institución se preocupa por el mejoramiento e innovación principalmente en lo que respecta a la organización tal y como lo pide la actual Ley de educación la misma que está exigiendo organización reingeniería de procesos, planificación, elaboración y aprobación de instrumentos que garanticen la gestión en todos sus aspectos.

4.2.2. De la encuesta a docentes

TABLA # 24									
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES									
Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	20	10	50	6	30	20	100
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	17	85	2	10	1	5	20	100
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	65	7	35	0	0	20	100
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50	10	50	0	0	20	100
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	10	15	75	3	15	20	100
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	14	70	6	30	0	0	20	100
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	20	100	0	0	0	0	20	100
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	15	7	35	10	50	20	100
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	2	10	18	90	20	100
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	9	45	11	55	20	100
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	20	13	65	3	15	20	100
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	11	55	9	45	0	0	20	100
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	10	50	8	40	2	10	20	100
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	14	70	6	30	0	0	20	100
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	17	85	3	15	0	0	20	100
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75	5	25	0	0	20	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A DOCENTES
ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

A través de los resultados obtenidos, podemos observar que, el 50% de los docentes está claro en lo que se refiere a los roles que desempeña el líder educativo, ya que para ser líder es necesario poseer **actitud y habilidades** para cuestionar órdenes, con la finalidad de no caer en problemática, sino más bien con el objeto de innovar, cambiar, modificar practicas diarias que nos lleven a cumplir

con nuestra misión y a través de la comunicación tomar decisiones que conlleven a solucionar desacuerdos dentro de un agradable clima laboral.

Actualmente se necesita hacer muchos cambios de las prácticas habituales de las instituciones y en algunas ocasiones nos enfrentaremos ante resistencia a ese cambio que significa innovación, e allí la habilidad y presencia del liderazgo en la institución, por lo que según la estadística 85% de los docentes tienen gran conocimiento de lo que es liderazgo institucional.

Par el 65% de los docentes la gerencia promueve en los actores educativos la importancia de brindar al estudiantado un ambiente de aprendizaje agradable; esto concuerda con una de las políticas educativas del estado: brindar una educación no solo de calidad sino también de calidez.

Aquí podemos observar que el 50% de los encuestados están de acuerdo en que siempre se promueve la investigación a nivel educativo mientras el otro 50% dice que a veces, en todo caso, sí hay trabajo investigativo en la institución con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Así mismo, es conocido que todo cambio provoca resistencia y negativismo, por tal razón cuando los docentes quieren innovar métodos de enseñanza se encuentran ante el reto de la resistencia a veces en un 75% por los padres de familia y aquí debe venir el arduo trabajo y el rol del líder educativo en cada maestro.

El 70% de los docentes gusta del trabajo en equipo para decisiones de cambio, lo cual se convierte en una fortaleza para superar cualquier dificultad que en el transcurso del proceso se presente.

En cuanto a los valores, el 100% de los docentes está de acuerdo con los valores como parte de la formación integral de los estudiantes; esto concuerda con las bases pedagógicas del diseño curricular concordando con uno de ellos que es: el desarrollo de la condición humana y la preparación para la comprensión, así según el ministerio, el accionar educativo se orienta entre otras cosas a la formación de ciudadanos que practiquen valores que les permitirán interactuar en la sociedad bajo los principios del buen vivir.

De acuerdo a la tabla estadística, el 50% del profesorado nunca tiene resistencia del director o compañeros para la aplicación de nuevos métodos de enseñanza,

entonces esto ayuda a que cada día se preparen, profesionalicen y luego vayan a las aulas a practicar lo aprendido para verificar resultados o descartar hipótesis.

El 90% del profesorado, no se siente excluido del grupo de compañeros, de tal manera que prácticamente todos tienen aceptación y se sienten a gusto con sus compañeros. Esto demuestra un buen clima laboral para trabajar con confianza y contar con ayuda y consejo ante alguna situación.

Como se puede observar en la tabla estadística no hay desacuerdos continuos con la directora de la institución así lo demuestra el 55% de los encuestados. Notándose de esta manera el liderazgo del gerente educativo y la aplicación de las características de líder, por lo tanto, el 65% de docentes admira el liderazgo y gestión de sus autoridades creándose así un clima de simpatía y aceptación de las mismas lo que se vuelve en oportunidad para el engrandecimiento de la escuela e incursión en el proceso de cambio que están pasando las instituciones del país.

Hay un comprometimiento del 55% por parte de los profesores con las decisiones tomadas por la directora, mientras que el 45% a veces se siente comprometido. No están en el rango ideal, pero más de la mitad tiene el empoderamiento de los objetivos misión y visión de la institución el otro 45% simplemente hay que motivarlo un poco más. En cuanto al área académica, el 50% de los docentes piensa que los directivos siempre están trabajando en cuanto a lo académico mientras que solo para el 10% nunca lo hacen, ello nos da la idea de que el establecimiento está pendiente de tener una enseñanza planificada y orientada a cumplir políticas y objetivos propuestos.

Otra de las áreas de gestión y que es importante para brindar un mejor servicio es el área administrativa y financiera, esto hace que realmente la institución se visualice interna y externamente y así logre la aceptación o rechazo de la comunidad; según la encuesta, el 70% manifiesta que esta área se está dando bajo un liderazgo y por lo tanto las cuestiones financieras están claras.

El 85% de los docentes opina que hay integración deportiva sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, estudiantes, profesores. Esto hace muy bien a la institución ya que permite que los actores educativos se integren, socialicen y de esta manera se fortalezca la convivencia diaria. Así, para el 75% de profesores, los valores siempre predominan tanto en directivos como en profesores,

lo que es obvio debido a que es una institución religiosa y por lo tanto el personal como sus directivos han sido muy bien reclutados poniendo de manifiesto la práctica de los valores con lo cual se convierten en el ejemplo como debe ser pues no podemos imaginarnos un maestro pidiendo practica de valores cuando éste no los practica.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

TABLA # 25									
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES									
Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	5	25	15	75	0	0	20	100
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	6	30	14	70	0	0	20	100
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	7	35	8	40	5	25	20	100
4	Se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	20	100	0	0	0	0	20	100
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	12	60	6	30	2	10	20	100
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	13	65	7	35	0	0	20	100
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	19	95	1	5	0	0	20	100
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	7	35	13	65	0	0	20	100
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	10	50	10	50	0	0	20	100
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75	5	25	0	0	20	100
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	10	50	6	30	4	20	20	100
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	15	75	5	25	0	0	20	100
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	45	10	50	1	5	20	100
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	15	75	4	20	1	5	20	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A ESTUDIANTES

ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

Al observar la tabla, nos podemos dar cuenta que, para el 75% de los estudiantes investigados el director toma en cuenta sus opiniones y las de los docentes a veces. Recordando que son estudiantes de séptimo año de básica, se puede manifestar que la idea de ellos en este asunto es que se tome en consideración su versión de manera individual y directa, lo que en una institución no se puede dar, ya que alrededor de ciertas situaciones hay varios diagnósticos, justificativos y alternativas que tomar en cuenta. Los estudiantes opinan que en un 70% las autoridades a veces hablan más que escuchan sus problemas, esto debido a que en la escuela, es el profesor de año el que siempre está pendiente de su grupo de estudiantes y es el maestro quien habla con la directora y solo en caso extremo o especial la directora interviene directamente con el estudiante.

El 40% de los encuestados dice que a veces observa el liderazgo conductual en el ambiente escolar mientras que para el 25% nunca lo observa, frente a ello se nota que existe liderazgo en el ambiente escolar y que éste está orientado a manera de desempeño de cada uno para lograr metas e involucrarse en las tareas realizándolas con satisfacción. El 100% de los estudiantes manifiesta que siempre se lleva a cabo nuevas ideas en las clases, es decir los profesores están actualizados y de esta manera están poniendo en ejecución la reforma propuesta por el ministerio ya que esta propone innovaciones y cambios en las aulas de clase.

Para el 60% de los estudiantes en las clases siempre se espera trabajos de la misma forma y en el mismo tiempo, mientras que el 10% opina que a veces, lo que deja entrever que no se está tomando en cuenta las diferencias individuales ya que unos pueden demorar más otros menos unos lo pueden presentar al trabajo de una forma y otros de otra forma, pero al final están desarrollando la misma habilidad.

En la escuela investigada los docentes inician sus clases con frases motivantes que tienen que ver con valores y virtudes, así lo considera el 65% para la opción siempre y el 35% para la opción a veces, de tal manera que los estudiantes son motivados en la vida escolar beneficiando el aprendizaje espontáneo y significativo porque al estar motivados ponen mayor empeño e interés en las tareas escolares.

Para los estudiantes, el profesor siempre propone actividades innovadoras para ser desarrolladas ya que solo el 5% dice que a veces mientras que para el 95% esto se hace siempre, demostrando una vez más la idoneidad del docente y su constante capacitación y profesionalización. En cuanto a los métodos de enseñanza, estos en

un 65% a veces se caracterizan por la innovación participación e interacción con los docentes, y el 35% dice que siempre. De ahí que la institución está poniendo empeño en el proceso de cambio requerido por la sociedad actual, pero también hay que tomar en cuenta que siempre se tiene limitaciones como por ejemplo presencia de material tecnológico en el aula.

Cabe recalcar que en una escuela el profesor siempre debe estar al lado de sus estudiantes e interesarse por él, tanto en lo académico como en lo afectivo y psicológico, pero como se puede observar solo para el 50% del estudiantado el docente siempre se interesa, mientras que para el otro 50% se interesa a veces. Lo ideal hubiese sido que los encuestados en el 100% hubiesen contestado que siempre pero al no ser así y aun cuando la opción nunca tiene cero por ciento se deja notar que falta mayor atención a lo que les está pasando a los estudiantes, debido a que en escuela el profesor o profesora es concebido como los padres y por lo tanto las aspiraciones de ellos es ser tratados como hijos ya que ponen sus esperanzas en la escuela como su segundo hogar.

Es notorio que el proceso de enseñanza se lo lleva cumpliendo con lo que dice la reforma curricular, en donde el protagonista del aprendizaje es el estudiante debido a que las opiniones del estudiante sí son tomadas en cuenta para el 75% dándose siempre la oportunidad para que se exprese, convirtiéndose esto en una oportunidad para que el docente siga mejorando y profesionalizándose con miras a cumplir los objetivos de la institución y el ministerio.

En cuanto a quién decide lo que se hace en clase, un 50% manifiesta que el profesor es quien decide, el 30% dice que a veces y el 20% nunca, de lo que se desprende que como manifestaron anteriormente hay un liderazgo conductual para realizar las tareas, entonces ellos son motivados a seguir las tareas, a seguir las decisiones de su docente pues se manifiesta que el profesor toma la decisión, cosa que es muy diferente a ordena lo que se hace.

Es claro observar que aquí el docente desempeña muy bien su rol de orientador y guía de sus estudiantes, lo demuestra al momento que los estudiantes han contestado en un 75% que siempre están trabajando en equipo y con instrucciones claras. Es para todo conocidos que en la sociedad actual el trabajo en equipo se ha vuelto una necesidad para formar desde la escuela, por lo que aquí juega un papel importante el papel del profesor, como el líder que fomenta con estos trabajos la

participación y tolerancia entre compañeros, además con este tipo de trabajos se le enseña al estudiante el desempeño de roles, la comprensión y responsabilidades, valores importantísimos hoy en día para lograr el buen vivir en nuestra convivencia.

En cuanto al comprometimiento de los profesores en su diaria labor, los estudiantes observan que sus profesores a veces se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades es decir el 50% porque el 45% dice que siempre, es decir sí hay apoyo y comprometimiento con la gestión realizada por las autoridades.

Al referirse a ética y valores, el 75% de los encuestados manifiestan que esto se aprende con el ejemplo, lo cual es muy lógico debido a que exijo lo que yo practico o soy capaz de dar por lo tanto con los niños siempre estará por delante el ejemplo ya que en su primer etapa ellos aprenden más de lo que ven y observan, llegando a convertirse en hábito o costumbre al momento que lo interiorizan y practican.

4.2.4. De los padres de familia

TABLA # 26									
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA									
Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El director tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia y estudiantes	9	60	6	40	0	0	15	100
2	Las autoridades escuchan los problemas del estudiante y le buscan una solución.	11	73	4	27	0	0	15	100
3	Los profesores y profesoras se proyectan como líderes en la escuela	10	67	4	27	1	7	15	100
4	Se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	12	80	3	20	0	0	15	100
5	En la escuela se observa que todos los alumnos son tratados de la misma manera sin distenciones.	11	73	3	20	1	7	15	100
6	Los docentes toman en cuentan la realidad del entorno familiar y/o comunitario para la enseñanza.	10	67	5	33	0	0	15	100
7	En la institución se trabaja en equipo	12	80	3	20	0	0	15	100
8	Los métodos de enseñanza utilizados por los profesores se caracterizan por la innovación, la variedad, y la participación de todos.	14	93	1	7	0	0	15	100
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes	13	87	2	13	0	0	15	100
10	En la institución se promueve la práctica de valores en los estudiantes.	15	100	0	0	0	0	15	100
11	La institución hace conocer la misión y visión	14	93	1	7	0	0	15	100
12	La institución cuenta con un reglamento que contemple los deberes, derechos y responsabilidades del padre de familia y estudiantes.	14	93	1	7	0	0	15	100
13	El servicio que presta la institución es de calidad y calidez.	14	93	1	7	0	0	15	100
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	13	87	2	13	0	0	15	100
15	La institución demuestra organización y planificación.	14	93	1	7	0	0	15	100

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA A PADRES DE FAMILIA

ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

En cuanto a gerencia y liderazgo, los padres de familia tienen las siguientes opiniones; El 60% de padres de familia dice que el director siempre toma en cuenta sus opiniones mientras que el 40% opina que a veces. Esto quiere decir que los padres de familia si están involucrados en el proceso educativo.

Un 73% de los investigados opinan que sus hijos son ayudados en los problemas y esto da garantía de que los directivos trabajan por una organización para alcanzar el prestigio. Los encuestados tienen en un 67% a los docentes como líderes y eso hace que la institución cada día demuestre gran desempeño y así mismo las autoridades les exijan más colaboración y trabajo en equipo. Los padres de familia coinciden con los estudiantes al decir en un 80% que en las clases siempre hay nuevas ideas lo cual conlleva a una mayor motivación para el desempeño del estudiantes. Por otra parte, el 73% manifiestan que siempre se trata a todos por igual es decir, no hay discriminación y por lo tanto se está cumpliendo con lo que dice la constitución pues solo el 7% dice que nunca son tratados de la misma manera.

Para los padres de familia los docentes siempre trabajan tomando en cuenta el entorno que rodea al estudiante, esto es muy necesario ya que se forma al estudiante para que aplique lo que sabe fuera en la sociedad donde vive es decir en su entorno. Ellos coinciden con los profesores y directivos al manifestar el 80% que ahí siempre se trabaja en equipo, es necesario destacar que se puede hacer grandes y mejores cosas trabajando en conjunto, aislados no se llega a ninguna parte, el trabajo en equipo fomenta la participación de todos y por lo tanto la toma de decisiones se la hace con responsabilidades compartidas pensando en el bien común como organización.

El 93% coincide en que los métodos utilizados por los docentes tienen innovación, variedad y participación de todos, ello confirma que sí hay capacitación continua como dicen también las autoridades siendo ésta entonces una fortaleza para la institución. En lo que tiene que ver con el interés por parte de los profesores a los problemas del estudiante, el 87% piensa que siempre están interesados en los mismos, entonces para los padres de familia los docentes sí están cumpliendo con uno de sus roles como dirigente de sus hijos. En la institución siempre se promueve la práctica de los valores en los estudiantes, aquí hay coincidencia con las opiniones de las autoridades, profesores y estudiantes porque con relación a esta pregunta sobre valores, la opción "siempre" es la de más alto porcentaje, por lo tanto se está trabajando en valores.

Un 93% de padres de familia conoce la misión y visión de la institución por lo que se está trabajando en gestión y por lo tanto se cuenta con instrumentos que permiten

llevar adelante una organización. Para el 93% de encuestados hay un reglamento que contempla deberes, derechos y responsabilidad, por lo tanto saben que hay roles que desempeñar y deberes que cumplir por lo tanto dicho reglamento permite a la institución tomar decisiones basados en el marco legal y ello permite tener organización, planificación y sana convivencia. Esto, garantiza la calidad y calidez que ahora propone el estado a las instituciones educativas, y en la investigada el 93% dice que el servicio siempre es de calidad y calidez, de tal manera que estamos frente a un establecimiento que ha emprendido en la innovación y reforma de los procesos pues su servicio es medido excelentemente con calidad y calidez.

El 87% de los padres de familia coinciden también con los estudiantes, al manifestar que los valores siempre se aprenden con el ejemplo. Todo niño tiene su modelo a seguir y en la edad escolar el modelo de ellos son sus padres y el docente; por lo tanto el ejemplo para que ellos aprendan es importantísimo porque se dan cuenta que se les pide que realicen algo que uno sí lo hace y tiene. Los investigados opinan en un 93% que la escuela siempre se organiza y planifica. Demostrando así que la institución sí cuenta con instrumentos de gestión. Por lo tanto sus acciones le hacen ver como una institución organizada y planificada.

4.2.5. De la entrevista a Directivos

MATRIZ 2							
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS							
Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f	TOTAL f	TOTAL %
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	100	0	0	5	100
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas que conllevan al cumplimiento de los objetivos institucionales?	4	80	1	20	5	100
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	100	0	0	5	100
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	100	0	0	5	100
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	60	2	40	5	100
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	100	0	0	5	100
7	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	3	60	2	40	5	100
8	Como difunde y socializa la institución el manual de convivencia y reglamento interno a los profesores, estudiantes y padres de familia.	5	100			5	100

FUENTE: ENTREVISTA DIRECTA A DIRECTIVOS

ELABORACION: MILTA CAMACHO VALDIVIESO

Esta matriz tiene la estadística de los datos e información recopilada a través de la entrevista a directivos de la escuela investigada cabe resaltar que se trata del consejo técnico y directora. Al observar la matriz, nos podemos dar cuenta que el mayor porcentaje en las cuestiones tienen respuesta positiva por lo que se deduce que dominan el tema de valores y liderazgo; tienen muy claro lo que es comunicación y su diferencia con la información, conocido para nosotros es que el director no toma decisiones solo, siempre está con el equipo que le apoya y le ayuda al diagnóstico y selección de alternativas para que las decisiones tomadas sean en bien de todos y así no se dé solo información de lo que se hace o se debe hacer sino la presencia de comunicación y diálogo, de esta manera obtenemos el empoderamiento de los docentes a la institución.

El centro educativo cuenta con los siguientes instrumentos: manual de convivencia, reglamento interno, PEI los mismos que son un apoyo ante la presencia de algún

conflicto suscitado sea con autoridades, profesores o padres de familia. Todos los directivos manifiestan que, frente a un conflicto con el profesorado acuden primero al diálogo, conjuntamente basados en el reglamento interno con la finalidad de que haiga un clima de respeto y reconciliación ya que es necesario escuchar, analizar ambas partes de conflicto.

En cuanto a las características de un líder están muy bien detectadas manifestando entre otras las siguientes:

- Equilibrado, creativo, investigativo, innovador, autoridad, respeto, brinda confianza.
- Organizador de equipos de trabajo.
- Autoridad moral y calidad humana.
- Toma decisiones frente a problemas.
- Entrega al trabajo.

El liderazgo más visible en la institución es para los Directivos el democrático: para los Docentes el democrático y para los Estudiantes el democrático – autócrata. En cuanto al tipo de liderazgo el 40% tiene respuesta débil pues ellos me describieron las características pero no me dijeron el nombre del tipo de liderazgo.

Este centro educativo está muy claro en el desarrollo de valores predominando entre otros: la responsabilidad. Solidaridad, puntualidad, humildad, respeto honestidad, amor, justicia entre otros. Referente a los antivalores hay presencia mínima en los estudiantes la: irresponsabilidad, descortesía, impuntualidad, irrespeto, pero la mayoría coincide que es el mínima parte, ya que todos se esfuerzan por trabajar en bien de la comunidad.

La difusión y socialización de los instrumentos de gestión hacia todos los actores se está dando a través de reuniones con el profesorado, padres de familia, en la inauguración del año lectivo, en el momento cívico a los estudiantes. Es decir, se mantiene informados de estos instrumentos a los actores educativos.

4.2.6. Matriz de problemáticas.

Matriz 3

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
La institución no tiene manual de organización.	Se basan en otros instrumentos de gestión	Las funciones de cada puesto no están estructuradas interrumpiendo así el máximo desempeño.
No cuentan con código de ética bien estructurado, lo que tienen es manual de convivencia, en donde no está estipulado lo que le concierne a la autoridad	No hubo una exhaustiva revisión por parte de la comisión encargada	Desequilibrio al momento de tomar alguna decisión.
El plan estratégico no está actualizado, fue elaborado para un año en el 2005	Descuido de autoridades.	No hay acciones y decisiones que permitan lograr los objetivos planteados de la institución.
El POA – PEI - Reglamento Interno no están muy bien estructurados, sus estrategias y líneas de acción no están bien claras, hay determinados aspectos que están incompletos como por ejemplo, requisitos de admisión, matrícula , becas, así como también nuevo horario de profesores y estudiantes, separar algunos aspectos que no deben constar en el reglamento sino en el PEI	Desconocimiento de quienes lideraron su elaboración, socializarlo bien antes de su aprobación.	Los objetivos y visión demoran en alcanzarse o se los alcanza a medias.
En el PEI consta una misión y visión mientras que en el manual de convivencia consta otra, Además la	A los instrumentos se los realizaron por separado.	Incertidumbre, pues se persigue una misión pero a lo

visión no está bien elaborada, el verbo no está en tiempo futuro.		mejor las líneas de acción les llevan a otra.
Falta una matriz en donde consten los problemas de la institución, conjuntamente con responsabilidades y compromisos de los actores educativos con la finalidad de tomar correctivos de las faltas en función de aprendizajes.	Solo dan prioridad a la detección del problema y solucionarlo con ciertas estrategias.	Ante la ausencia de compromiso se generaliza la estrategia y al final no hay responsable de lo que pasa para solucionarlo.
Falta que el docente ponga un poco más de atención a los problemas de los estudiantes	El profesor no dedica mucho tiempo a la situación personal de cada estudiante.	Descontento en ciertos estudiantes..

5. DISCUSIÓN

La escuela de hoy, ha estado experimentando una serie de cambios y transformaciones con el intento de mejorar su servicio educativo, tal es así que la escuela Sagrado Corazón ha sido la pionera en llevar a efecto una gestión basada en el liderazgo sin dejar de lado los valores, así lo podemos constatar al revisar los instrumentos de gestión con que cuenta, ya que los mismos fueron hechos mucho antes de la aprobación de la reforma 2010 y aprobación de la ley de educación.

Es decir los instrumentos de gestión que tiene no son improvisados sino que fueron hechos justamente para llevar una correcta organización y planificación que motiva el prestigio y aceptación de la comunidad, tal es así que hace 8 años ya tenía reglamento interno, al cual lo reformaron en su momento.

Así la institución en los últimos 10 años ha estado persiguiendo cambios profundos tanto en la actitud de maestros como estudiantes y directivos, han integrado los valores a la formación integral de sus estudiantes, así lo demuestran los instrumentos de gestión analizados, las encuestas realizadas a los investigados, como las entrevistas realizadas a sus directivos.

La actual Ley Orgánica de la Educación en el título I capítulo I Art.1 determina los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del buen vivir. Por lo tanto al hablar de buen vivir estamos hablando también de una sana convivencia, con deberes, derechos, obligaciones que cumplir conjuntamente con el desarrollo de los valores, por lo que la institución investigada tiene los instrumentos que le garantiza lo mencionado anteriormente dándole la capacidad de gestión y viabilizando el desempeño de roles como el liderazgo en sus directivos .

Por lo tanto la toma de decisiones se basará en acuerdos y reglamentos. Lo que sí la institución tiene que emprender en una nueva reingeniería de estos instrumentos de gestión, debido a que el plan estratégico está desactualizado, hay aspectos que deben ir en el PEI y están en el reglamento o viceversa, debe centrarse en una sola misión y reestructurar la visión, también le falta un cuadro en donde consten los problemas pero también los compromisos y responsabilidades que asume cada actor educativo con la finalidad de superarlo y tomar correctivos.

Otro Aspecto por el cual están incompletos los instrumentos es que hay que actualizar determinados aspectos con la reforma del 2010 por ejemplo lo que respecta al horario, refuerzo, requisito de matriculas y becas, así mismo en el manual de convivencia falta hacer constar lo referente a la autoridad porque también es parte del proceso; así como aclarar, especificar bien las líneas de acción y estrategias planteadas, capaz de que los miembros no tengan confusión ni imprecisión al aplicarlas.

Es necesario hacer estas modificaciones que a simple vista pueden ser mínimas, pero que tratándose de una institución de alto prestigio como la investigada, le ayudaría a colocarse en el más alto nivel al momento de la rendición de cuentas que actualmente hace el ministerio.

Por otra parte, el estado a través de la constitución en su artículo 343 dice “ El sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades.....tendrá como centro al sujeto que aprende y funcionará de manera flexible y dinámica , incluyente, eficaz y eficiente.....”en cuanto a los principios en el literal (i) toma en cuenta la: “Educación en valores, la educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promueven la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos” mientras que en el (f) referente al desarrollo de procesos hace referencia al desarrollo cognitivo, afectivo y motriz.

Es decir, actualmente estamos obligados a brindar un servicio integral al estudiante pero basado siempre en la calidad y calidez. En la institución investigada hemos podido constatar a través de los instrumentos de investigación que se ha enmarcado en este proceso, con una mística de innovación.

Así lo demuestran sus directivos al ser encuestados y entrevistados para los que el 80% trabajan en equipo (tabla 11) cuestión que es corroborada por los docentes (tabla 24) quienes manifiestan trabajar en equipo esto es gratificante para la institución porque de ser así todos trabajan por alcanzar los mismos objetivos beneficiándose la institución pues hay integración y colaboración ya que el 55% de los docentes se siente siempre comprometido con las decisiones tomadas por la autoridad (tabla 24).

Cabe resaltar que los directivos miden el tamaño de su organización según el número de miembros de la institución (60%) (tabla12), pues para ellos es importante

tener un número elevado de estudiantes que cada año aumenten en vez de disminuir, personalmente no concuerdo con ello, porque el tamaño de la organización para mí lo mido según los resultados obtenidos, ya que, cómo se saca el perfil de cada año básico es el que me demuestra la calidad.

Tanto profesores como autoridades, padres de familia (tabla 23.24, 26) están de acuerdo en que tienen instrumentos de gestión, planificación o manual en donde se contempla los deberes derechos, responsabilidades. Durante la investigación se pudo constatar que los directivos promueven siempre la excelencia académica, profesionalización, vivencia de los valores (tabla 16.) así lo dijo el 100% de los directivos encuestados.

Están de acuerdo en que el liderazgo directivo proviene de la capacitación continua combinando la práctica, teoría y reflexión, en efecto esta es una de las características de un líder, estar en constante capacitación e innovación.

En cuanto a los organismos que integran la escuela, cuentan con directora, secretaria y como se trata de escuela, está organizada por comisiones, por eso es que los directivos han marcado en el casillero nunca en un mayor porcentaje en las opciones que hacen referencia a colegio. Hay un esfuerzo por mejorar el clima de convivencia, la coordinación de conflictos, hay evaluación pues para el 80% (tabla 20) se coordina las actividades de enseñanza aprendizaje.

Los departamentos didácticos (consejo y comisión pedagógica) están encargados de manera integral en lo que les corresponde en metodología, planificación, problemas de aprendizaje aquí hay que destacar que la institución no cuenta con departamento de orientación. En cuanto a la organización y desarrollo de las materias, el 60% (tabla 21) dice no encargarse, supongo porque el diseño curricular viene de la macroplanificación y está disgregado en destrezas con criterio de desempeño para cada año básico.

En cuanto a los docentes encuestados (tabla 24) lo más relevante es que hay un liderazgo que promueve innovación. El 65% afirma que la gerencia educativa trabaja para crear un ambiente de aprendizaje agradable por lo que los valores siempre están presentes en los directivos, el 100% afirma que los valores son el eje transversal en la formación del estudiante, dándose así el cumplimiento de uno de los fines de la educación escrito en la Ley de Educación artículo .3 literal (a) “el

desarrollo pleno de la personalidad de las y los estudiantes, que contribuya a ,lograr el conocimiento y ejercicio de sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones, el desarrollo de una cultura de paz entre los pueblos y de no violencia entre las personas, y una convivencia social, intercultural, plurinacional, democrática y solidaria”.

Los docentes tienen libertad para aplicar nuevos métodos y técnicas de enseñanza pues no tiene resistencia de los directivos, más bien el 75% opinan tener a veces resistencia por parte de los padres de familia, cuando intentan llevar nuevos métodos, pero esto no es significativo, ya que todo cambio suele traer resistencia y ahí debe estar la capacidad del docente para poder guiar positivamente al padre de familia convenciéndolo del beneficio de la innovación es decir aplicar el liderazgo, porque no solo el directivo debe ser líder, sino también el profesor.

En cuanto a la gestión tenemos la administrativa, académica, financiera; remitiéndome a las respuestas de las encuestas, estos tipos de gestión se están dando en la institución así lo demuestra el 50% (tabla 24) para la opción siempre frente al 10% para la opción nunca.

Cuando se les pregunta a los estudiantes (tabla 25) sobre escuchar sus problemas y resolverlos, la opción de mayor porcentaje está en a veces, por ejemplo, en la pregunta ¿los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes? el 50% dice siempre y el 50% dice a veces, aquí lo ideal hubiese sido que conteste mayoritariamente la opción siempre, porque en una escuela el profesor es mirado por sus estudiantes como uno de sus padres y por lo tanto siempre debe darse un tiempo para involucrarse, informarse, ayudar a solucionar los problemas personales de sus estudiantes.

Para el 100% de los estudiantes (tabla 25), los profesores siempre llevan ideas nuevas, proponen actividades innovadoras, se da oportunidad para que los estudiantes expresen sus opiniones, dan importancia a la motivación ya que siempre inician sus clases con frases motivantes que tienen que ver con “valores y virtudes” por lo tanto, la educación en valores está inmersa en el proceso de gestión de la institución.

Hay que considerar que en los últimos tiempos, existió un abandono de la dimensión ética y moral de algunas instituciones educativas, esto debido a que se pensaba que

era cuestión solo del hogar o de las escuelas religiosas, pero debido a la crisis económica, social y el nuevo estilo de vida en donde los padres muchas veces se ven obligados a dejar a sus hijos al cuidado de otras personas, se ha hecho necesario que en las instituciones educativas se promueva los valores humanos tomando en cuenta también que los niños (as) en la zonas urbanas inician su escolaridad a los tres y cuatro años con la educación inicial.

Los estudiantes encuestados manifiestan trabajar en equipo, siendo muy fructífero debido a que se está dando interacción en el aprendizaje para que el estudiante aprenda a ser solidario, tolerante, colaborador.

En cuanto a la ética y los valores, estos se aprenden con el ejemplo así lo manifiestan el 75% de estudiantes (tabla 25) y el 93% de los padres de familia (tabla 26). Debo recalcar, que los directivos y profesores de la actualidad debemos pensar seriamente en el asunto de los valores, ya que hoy en día, nuestra niñez y adolescencia está siendo presa fácil de la violencia, consumismo, alienación he ahí la habilidad, capacidad, innovación y liderazgo de los directivos de la institución educativa, porque el gran reto del milenio es rescatar a nuestros niños (as) de la alienación, devolverles nuestra cultura, garantizarle una sana convivencia y así cumplir con lo que manda el ministerio: "El Buen Vivir".

Los padres de familia (tabla 26) visualizan a la institución con organización y planificación así lo dice el 93% para ellos el 73% escucha los problemas del estudiante y les busca solución, el 50% tiene a los profesores siempre como líderes que han motivado un cambio en el proceso, llevando a las clases nuevas ideas, nuevos métodos.

Finalmente el 93% manifiesta que el servicio que presta la institución es de calidad y calidez, dando a entender que están satisfechos con lo que se les imparte a sus hijos, son conocedores de sus deberes, derechos, misión y visión de la escuela, la misma que como se puede notar está dentro de los lineamientos del Ministerio de educación, está trabajando dentro de lo que es gestión y por lo tanto cuenta con instrumentos que le apoyan.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. CONCLUSIONES

Una vez realizado el trabajo investigativo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La capacidad de gestión y liderazgo en la escuela Sagrado Corazón, está en un estado muy bueno, ya que cuenta con instrumentos de gestión que le permiten viabilizar y elevar la calidad en el servicio,
2. En la institución falta el manual de organización que permita a sus miembros estar claros en sus funciones.
3. Los instrumentos de gestión con los que cuenta, tienen aspectos incompletos y sus líneas de acción son generales, no hay especificación de estrategias,
4. El plan estratégico de la institución está desactualizado, pues data del año 2005.
5. Este establecimiento, tiene implementado en su malla curricular el área de valores y formación cristiana, además en los instrumentos de gestión se evidencia líneas de acción a tomar para trabajar en ello y superar problemas presentados.
6. Los directivos y profesores gozan de la aceptación de los padres de familia, para quienes la escuela brinda una educación de calidad y calidez.

6.2. RECOMENDACIONES

Ante una investigación tan importante como la gestión liderazgo y valores en el establecimiento en mención y basándome en los datos e instrumentos analizados, sugiero lo siguiente:

1. La institución debe seguir con ese mismo ritmo de trabajo, fortaleciendo e implementando un cuadro de compromisos y responsables en el manual de convivencia, lo que permitirá resolver progresivamente los problemas que existen en la institución.
2. Se debe elaborar su manual de organización para que los miembros de la institución sepan claramente sus funciones.

3. Los instrumentos de la escuela, que le sirven para la gestión deben ser sometidos a una reingeniería, con el fin de mejorarlos poniendo más específicas las líneas de acción y estrategias que les permitan a los actores educativos ejecutarlas sin malentendidos.
4. El plan estratégico de la institución debe ser nuevamente elaborado, para que las acciones y decisiones guíen permanentemente las actividades en bien de los objetivos planteados por la institución y estén acorde con el resto de instrumentos que los tienen actualizados.
5. La institución debe Continuar trabajando dentro de la malla curricular con el área de valores y formación cristiana, siendo la única en el cantón que maneja estas áreas en su PCI. Por lo tanto, se recomienda seguir con la presentación de valores en el momento cívico, ya que esto es una oportunidad de que los estudiantes se apoderen de ellos y crezcan dándole importancia a la formación espiritual y actitud positiva en servicio a los demás. Cuidando de que todo esto sea llevado a la práctica.
6. La escuela debe seguir implementando cursos de capacitación a los docentes, ya sea a nivel pedagógico, motivacional y valores, para que el servicio educativo mejore aún más, logrando así, mantener la aceptación de la comunidad. Es importante también, organizar para los docentes, seminarios sobre los conflictos que se pueden presentar en niños, niñas y adolescentes, con la finalidad de que se interesen siempre en los problemas del estudiantado, ayudándoles a superarlos.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. *Título de la propuesta*

“Reingeniería de los instrumentos educativos de gestión en la escuela Sagrado Corazón para mejorar el servicio educativo”

7.2. *Justificación*

A nivel de todo el mundo los valores son indispensables para la subsistencia humana. Cuando hablamos de valores, nos referimos a lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer, permitiendo esto la existencia del respeto mutuo que nos lleva a la sana convivencia, motivo por el cual la actual reforma curricular hace énfasis en este aspecto debido a que se nos pide la proyección de llevar al niño hacia el BUEN VIVIR ello significa un cambio en la mentalidad de todos los actores educativos empezando en los centros educativos con los directivos, ellos son la base para que se lleve a efecto las innovaciones y cambios que se están dando a nivel del proceso educativo; tomando esto como base, nos podemos dar cuenta que los instrumentos de gestión en una escuela se tornan necesarios, pues son los que permiten su organización así como legalización, teniendo líneas de acción que permitan poner en ejecución un verdadero liderazgo que conlleve a brindar un servicio de calidad y calidez, de ahí, que en la escuela investigada es necesario reestructurar sus instrumentos de gestión, debido a que adolecen de algunas fallas haciendo que la institución no se centre y alcance a cabalidad los objetivos y lineamientos planteados.

La propuesta de mejora presenta una estructura de actividades que dan la oportunidad de mejorar los instrumentos para así contar con documentos completos que forman una base legal para que los miembros de la institución se desempeñen con mayor seguridad, garantice un empoderamiento de las líneas de acción que tiene la institución para de esa manera seguir adelante con la planificación y organización que demuestra.

Este proceso es imprescindible, para que la gestión siga garantizada con la existencia de instrumentos liderados por la directora promoviendo el desarrollo del bienestar laboral de sus dirigidos así como un mayor desempeño en la toma de decisiones y la planificación de acciones.

7.3. *Objetivos de la propuesta*

La propuesta aspira alcanzar lo siguiente:

- 7.3.1. La institución contará en este año con instrumentos de gestión completamente organizados y actualizados los mismos que permitirán el mejoramiento de la calidad educativa que brinda.
- 7.3.2. Asumir con responsabilidad y ética las estrategias específicas que se implantarán con el fin de dar garantía de ejecución de las mismas.
- 7.3.3. Socializar cada uno de los instrumentos para su correcta reelaboración y aprobación.
- 7.3.4. Motivar y mantener capacitados a los docentes para que el servicio que prestan mejore aún más.
- 7.3.5. Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones de los directivos con estrategias más claras que puedan reducir dificultades.

7.4. *Actividades*

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADO
1. Reestructurar cada instrumento.	El maestrante, basado en el análisis que realizó a cada instrumento, guiará la comparación de lo que tiene cada uno para descubrir lo que falta y lo que va en determinado instrumento; de tal manera que, cada instrumento tendrá su respectiva intervención, socialización y de esta manera se irá corrigiendo las	Directora, estudiantes, docentes, padres de familia.	La institución cuenta con los instrumentos de gestión completos y bien estructurados.

	falencias.		
2. Actualizar el plan estratégico.	La institución elaborará un nuevo plan estratégico con todos sus componentes.	Directora	La institución cuenta con un plan estratégico actualizado, aprobado, que le durará para los próximos cinco años.
3. Elaborar el manual de organización.	La directora y consejo técnico a través de reuniones necesarias detallarán las funciones de cada puesto por áreas es decir establecerán el marco normativo en la institución	Directora y consejo técnico.	La institución cuenta con el Manual de Organización aprobado por lo tanto cada miembro tiene claro su rol y función a desempeñar, de esta manera hay un respaldo más para las acciones de la institución.
4. Elegir una sola misión.	En sesión la comisión pedagógica definirá la misión que debe regir de ahora en adelante en los instrumentos.	Directora y comisión pedagógica	En los instrumentos de evaluación consta una sola misión de tal manera que la comunidad educativa trabaja centrado en una sola cosa.
5. Elaboración de la matriz de problemas con sus respectivos compromisos y responsables	Cada uno de los actores mediante reuniones socializará y propondrán sus responsabilidades y compromisos frente a los problemas que se presentan en la	Directora, docentes, padres de familia, estudiantes.	Actores educativos comprometidos, responsablemente con sus acciones frente a los compromisos asumidos.

	institución.		
6. Capacitación continua a los docentes y directivos.	<p>-Dictar cursos a los docentes sobre crecimiento personal orientado a: autoestima, trabajo en equipo, valores, motivación.</p> <p>-Organizar seminarios talleres sobre conflictos que se presentan en los niños, niñas y adolescentes.</p> <p>-organizar y ejecutar seminario taller sobre procesos de enseñanza aprendizaje y planificación micro curricular.</p>	Directora.	<p>-Docentes capacitados, motivados e innovados.</p> <p>-Docentes empoderados de su misión y visión.</p> <p>-estudiantes que se sienten siempre escuchados en sus problemas</p>
7. Socialización de cada uno de los instrumentos	Una vez que los instrumentos han sido aprobados por la autoridad, se procederá a socializarlos a cada uno de los actores educativos de la institución	Directora y profesores	La comunidad educativa conoce, sabe y domina todas las líneas de acción. Estrategias, misión y visión cuya ejecución les llevará a mejorar aún más el servicio educativo.

7.5. Localización y cobertura espacial

El proyecto a través del cual, se realizará la reingeniería de los instrumentos de gestión, permitirá brindar un servicio de calidad y calidez y se llevará a efecto en La

provincia de El Oro, cantón Piñas, concretamente en la escuela Fiscomisional Sagrado Corazón la cual está ubicada en la calle Juan José Loayza.

7.6. Población objetivo

De manera general es la población de Piñas; ya que, si un establecimiento educativo ejecuta un proyecto con la finalidad de mejorar, esto indirectamente influye en toda la comunidad, pues qué mejor que un establecimiento de gran trayectoria como lo es ésta no desmaye en su meta de siempre estar adelante siendo la pionera de las acciones positivas que le llevan al éxito. A continuación detallo los actores involucrados y que se beneficiarán directamente del proyecto.

POBLACION OBJETIVO	
Actores involucrados	Número.
Directivos.	5
Docentes.	20
Estudiantes.	400
Padres de familia	320

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

La presente propuesta, cuenta con el apoyo y aprobación de la directora de la escuela, así como también de los profesores destacando que para ello también necesitamos de otros recursos como los indicados en la siguiente tabla y que la institución sí los tiene.

RECURSO	DETALLE
1. Humanos	8. Directora. 9. Profesores. 10. Estudiantes. 11. Padres de familia. 12. Personal administrativo 13. Estudiante de maestría. 14. Supervisor.

2. Tecnológicos	15. Proyector. 16. Computadoras. 17. Internet.
3. Materiales.	18. Papelógrafos. 19. Marcadores. 20. Esferos. 21. Copias. 22. Borrador. 23. Tinta. 24. Papel bond.
4. Físicos.	25. Sala de reuniones. 26. Laboratorio de computación. 27. Equipo de amplificación.
5. Económicos.	28. Costo valorado en dólares que lo asumirían los actores educativos.

7.8 Presupuesto

El presupuesto estimado para la ejecución de la propuesta es el siguiente:

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA				
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	Responsable.
Personal para seminario – taller de pedagogía, motivación y valores	2	300.00	600.00	La institución.
Personal para dictar cursos.	1	200.00	200.00	Directora y personal docente
Papelógrafos.	50	0.20	10.00	Institución.

Material de oficinas.	La que se requiera.		70.00	Institución.
Copias.	300	0.05	15.00	Institución.
Anillados.	5	3.00	15.00	Institución.
Refrigerios.	100	2.00	200.00	Estudiante de maestría.
Hospedaje y comida para seminarista o personal que dicta el curso.	3	30.00	90.00	Directora y profesores.
COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA			\$ 1200.00	Directora, docentes y estudiante de maestría.

7.9. Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.																
ACTIVIDADES.	TIEMPO EN MESES Y SEMANAS.															
	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.Reestructurar cada instrumento	X	X	X	X	X											
2. Actualizar el plan estratégico.						X	X									
3. Elaborar el manual de organización.								X	X							
4. Elegir una sola misión.										X						
5.Elaboración de la matriz de compromisos y responsables											X	X				
6.Capacitación continúa a los docentes y directivos.	X	X	X	X						X	X	X	X	X		
8.Socialización de cada uno de los instrumentos														X	X	X

7.10. Resultados esperados

Toda propuesta de mejora genera expectativas, por lo que se considera los siguientes resultados:

7.10.1. Durante el proceso.

Durante el desarrollo de la propuesta habrá la concienciación de todos los actores educativos frente al tema de gestión, liderazgo y valores, por lo que se recibirá el

apoyo, opiniones e ideas de todos para la reestructuración de los instrumentos de gestión. Además, habrá cumplimiento de cada una de las actividades propuestas según cronograma señalado.

7.10.2. Al final y posterior a la propuesta.

Luego de desarrollada la propuesta se espera lo siguiente:

- a. La institución contará con todos los instrumentos de gestión al mismo tiempo que todos los actores educativos tienen conocimiento de los mismos.
- b. Los profesores, padres de familia, estudiantes conocen sus roles, funciones y estrategias a ejecutar para trabajar enmarcados en la política educativa que tiene la institución.
- c. La misión y visión de la escuela están claras, por lo que los actores educativos tienen conocimiento de ello para trabajar conjuntamente por un mismo fin.
- d. Los docentes ponen en práctica lo aprendido en la capacitación, están motivados y tiene elevada autoestima, por lo que se preocupan más en los problemas propios de la edad de sus estudiantes.

8. Bibliografía.

Azzerboni Delia (2008) Conduciendo la Escuela, editorial novedades Educativas, Buenos AIRES Argentina.

Aguerrondo Inés (1996) La escuela como organización Inteligente, editorial Troquel, Argentina.

ALVAREZ GALVEZ Luz Ester (2011) Guía Didáctica, Instructivo para la Elaboración de Tesis Proyecto de Grado I, Editorial UTPL. Loja - Ecuador.

BUELE MALDONADO Mariana Angelita (2011) Instructivo para la elaboración de Tesis Proyecto de Grado II, Editorial UTPL. Loja – Ecuador.

CASTRO Merino Hugo Fernando (2010) Guía Didáctica, planificación estratégica educativa, Editorial UTPL, Loja - Ecuador.

CORREA Jaramillo Carlos (2010) Guía Didáctica, Liderazgo, Valores y Educación, Editorial UTPL, Loja - Ecuador.

Diccionario manual de la lengua española vox 2007 Larousse editorial s.l.

GARCIA, C.M. y López, J. Asesoramiento curricular y organizativo

GARCÍA Mafalda (1991) Administración y Supervisión Escolar, Editorial UTPL, Loja Ecuador.

Liderazgo escolar. Wikipedia enciclopedia libre.

Ministerio de Educación. Actualización y Fortalecimiento curricular de la educación general Básica 2010 (2011) Quito – Ecuador.

Melquiades Quintasi Mamani (2006) Visión educativa de la Nacion Qanchi, editorial Plural, Bolivia.

PASCO SOTO Rogelio. (2003) La Educación Basada en Valores, Editora Plomino, Lima - Perú.

VILLACÍS VILLACÍS Juan (2004) El ABC de Liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos, Editorial Tallpa, Quito – Ecuador.

www.glositiesws/msimoz/ihai/mdt007.htm. Consulta (20h29 – 30 – 07-2011)

[www.yena.edu.ve/cuarta etapa/prem. consulta](http://www.yena.edu.ve/cuarta_etapa/prem_consulta) (21h19 – 30-7-2011)

[www.capitonnema.com.ar/roldirectivo. consulta](http://www.capitonnema.com.ar/roldirectivo_consulta) (1-8-2011- 20h30)

[www. achavero blogspot.com/ consulta](http://www.achavero.blogspot.com/consulta)(17h35- 2-8-2011)

[www.umce-cl/gestión/gestióneducacionalppt consulta](http://www.umce-cl/gestión/gestióneducacionalppt_consulta) (16h00-2-8-2011)

[www. Slideshare net/lorelio 7/gestionescolar consulta](http://www.Slideshare_net/lorelio_7/gestionescolar_consulta) (14h30-18-3-2012)

9.

APENDICES

ANEXO I

ACTA DE COMPROMISO

Ante petición verbal de parte interesada, en la ciudad de Piñas, Provincia de EL Oro; el lunes 3 de julio del año en curso, en la Dirección de la Escuela Fiscomisional "Sagrado Corazón", se suscribe la siguiente acta de compromiso. Entre Sor Doraliza Maldonado Riofrío en carácter de Directora de la Escuela en mención y la Lic. Milta Victoria Camacho Valdivieso en calidad de estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja con CI. 0702754250, acuerdan la presente acta de compromiso con la finalidad de que la estudiante, realice un trabajo investigativo:

Del Tema: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ESCUELA "SAGRADO CORAZÓN" DE LA CIUDAD DE PIÑAS, DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2011-2012"

Trabajo que es necesario previo a la obtención del título de cuarto nivel.

PRIMERA: La Lic. Milta Camacho, en calidad de estudiante, se compromete a asumir con responsabilidad la presente investigación en esta Institución, poniendo por delante los valores morales y la ética profesional.

SEGUNDA: La institución, representada por su Directora Sor Doraliza Maldonado, facilitará el acceso a la información de documentos tales como:

- Plan estratégico
- Manual de convivencia
- Reglamento interno
- Proyecto educativo institucional
- Misión, visión y organización
- FODA
- Dimensión administrativa

Esto con la finalidad de realizar un diagnóstico y análisis de dichos documentos.

TERCERA: Así mismo, con la finalidad de elaborar un informe con su respectiva propuesta, conclusiones y recomendaciones. La estudiante tendrá la garantía y facilidad para aplicar encuestas y entrevistas a padres de familia, profesores, directivos y estudiantes.

CUARTA: El presente compromiso, tendrá vigencia desde la fecha de su aprobación hasta la terminación de la investigación durante el año lectivo 2011-2012

Para legalidad del documento, firman la presente acta.



Sor Doraliza Maldonado





Lic. Milta Camacho Valdivieso

ESTUDIANTE

ANEXO II



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores educativos.

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

Sexo: masculino () femenino ()

Años de experiencia como directora: _____

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()
46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: **ESCUELA FISCOMISIONAL “SAGRADO CORAZÓN”**

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: El Oro

Cantón: Piñas

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

- a. El director organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuáles)

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

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

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

SI () NO ()

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

- a. Director ()
- b. Rector ()
- c. Consejo técnico ()

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

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

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

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

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

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

- a. (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia

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

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

Si () No ()

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

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



ANEXO III

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor, el Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: **ESCUELA “SAGRADO CORAZÓN”**

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: El Oro

Cantón: Piñas

Sector: Urbano: () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Años de experiencia docente: _____

Título profesional: _____

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()
46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

2. CUESTIONARIO

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

ANEXO IV



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señor padre de familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES Y PROFESORES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra su representado.

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

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Escuela Fiscomisional "SAGRADO CORAZÓN"

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: El Oro

Cantón: Piñas

Sector: Urbano (x) Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()
46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia y estudiantes.			
2. Las autoridades escuchan los problemas del estudiante y le buscan una solución.			
3. Los profesores y profesoras se proyectan como líderes en la escuela.			
4. Se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En la escuela se observa que todos los alumnos son tratados de la misma manera sin distinciones.			
6. Los docentes toman en cuenta la realidad del entorno familiar y/o comunitario para la enseñanza.			
7. En la institución se trabaja en equipo.			
8. Los métodos de enseñanza utilizados por los profesores se caracterizan por la innovación, la variedad, y la participación de todos.			
9. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En la institución se promueve la práctica de valores en los estudiantes.			
11. La institución hace conocer la misión y visión.			
12. La institución cuenta con un reglamento que contemple los deberes, derechos y responsabilidades del padre de familia y estudiantes.			
13. El servicio que presta la institución es de calidad y calidez.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			
15. La institución demuestra organización y planificación.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO V

**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Escuela Fiscomisional "SAGRADO CORAZÓN"

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: El Oro

Cantón: Piñas

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____ Año básico: _____

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO VI

**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENTREVISTA A DIRECTIVOS.

SEÑORES GESTORES EDUCATIVOS:

Esta entrevista, intenta recabar sus opiniones acerca de la GESTIÓN , LIDERAZGO Y VALORES EN SU CENTRO EDUCATIVO.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Escuela Fiscomisional "SAGRADO CORAZÓN"

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: El Oro

Cantón: Piñas

Sector: Urbano (x) Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- f. Fiscal. ()
- g. Fiscomisional. (x)
- h. Municipal. ()
- i. Particular laico. ()
- j. Particular religioso. ()

CUESTIONARIO:

1. ¿Qué es para usted la comunicación dentro de una institución?

2. ¿En qué se diferencia la comunicación de la información?

3. ¿La institución cuenta con un manual o reglamento en donde contempla cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

4. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la institución que dirige y el profesorado?

5. ¿Cuáles cree usted que son las características de un líder educativo?

6. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en los:

DIRECTIVOS: _____

DOCENTES: _____

ESTUDIANTES: _____

7. Cuáles son los valores que dentro de la institución se busca desarrollar?

8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

9. ¿Cómo difunde y socializa La institución el manual de convivencia y reglamento interno a los profesores, estudiantes y padres de familia?

GRACIAS

ANEXO VII

FICHA DE OBSERVACIÓN	
INDICADOR	DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO
Los documentos observados están actualizados	
Las planificaciones presentan innovaciones	
Se planifica con las destrezas con criterio de desempeño	
Los documentos están muy bien llevados y redactados.	
Tienen objetivos que se proyectan hacia la gestión.	
Tienen objetivos que se proyectan a los valores.	
Se observa práctica de valores	
Organización administrativa	
Tienen objetivos que se proyectan hacia el liderazgo.	
Los documentos toman en cuenta las necesidades e interés del estudiante y su entorno	

ANEXO VIII

Programa cívico sobre valores, el cual lo realizan todos los lunes.

SOR DORALIZA MALDONADO DIRECTORA DE NUESTRA INSTITUCIÓN, ESTIMADOS PROFESORES, QUERIDOS COMPAÑEROS Y COMPAÑERAS MUY BUENOS DÍAS LOS ESTUDIANTES DEL SEXTO AÑO PARALELO “B” RINDEN HOMENAJE A LA BANDERA CON EL SIGUIENTE PROGRAMA.

- 1) MOMENTO DE ORACIÓN. TENGAN LA BONDAD DE PONERSE EN ACTITUD DE ORACIÓN PARA ENCOMENDARNOS AL SEÑOR.

- 2) HIMNO NACIONAL DEL ECUADOR COREADO POR LOS PRESENTES.
(DESCANSO – ATENCIÓN – FIRMES)
VIVA EL ECUADOR

- 3) PRESENTACIÓN DEL VALOR DE LA AMISTAD

- 4) LECTURA REFLEXIVA SOBRE EL VALOR DE LA AMISTAD.

- 5) MENSAJE.

- 6) HIMNO A LA ESCUELA
(DESCANSO – ATENCIÓN – FIRMES)

- 7) INGRESO A LAS AULAS TENGAN LA BONDAD DE FORMAR LAS ESCUADRAS.

ANEXO IX

PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVOS EN CAPACITACIÓN.



ANEXO X

NIÑOS DESARROLLANDO DESTREZAS



ANEXO XI

LA ESCUELA SAGRADO CORAZÓN



ANEXO XII

PROFESORES Y DIRECTIVOS EN REUNIÓN.



ANEXO XIII

ESTUDIANTES DE LA ESCUELA ALISTÁNDOSE PARA PARTICIPAR DE UN ACTO RELIGIOSO Y DE VALORES

