



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 Escuela Mixta Particular Euclides Cascante
No.841 de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo 2011-2012”**

Tesis de Grado

Autora:

Patty Eleonor Hunter Hurtado

Directora:

Mgs. Lucy Deyanira Andrade Vargas

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 14 de septiembre de 2012

Mgs

Lucy Deyanira Andrade Vargas

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Patty Eleonor Hunter Hurtado ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico - legales pertinentes.

Mgs. Lucy Deyanira Andrade Vargas

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA:

Yo, Patty Eleonor Hunter Hurtado, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

PATTY ELEONOR HUNTER HURTADO

CI 0907662035

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Patty Eleonor Hunter Hurtado, declaro ser autora del presente trabajo 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”.

Loja, septiembre 12, 2012

PATTY ELEONOR HUNTER HURTADO
CI 0907662035

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy especial a mis padres, que con su amor incondicional y su esfuerzo constante, han sido un ejemplo y modelo a seguir en cada momento de mi vida.

A mis hijos Diego e Irene, por su hermosa e inspiradora compañía a lo largo de estos años.

A mis compañeros de trabajo y amigos, por todo su apoyo brindado de forma incondicional.

Esta tesis no podría haber sido realizada sin todos ustedes.

DEDICATORIA

A mis padres con todo mi amor y consideración; a mis hijos Diego e Irene, porque son mi razón de seguir adelante.

CERTIFICADO DE LA INSTITUCIÓN



Jardín de Infantes Abdón Calderón Escuela Mixta E. Cascante
Inglés - Religión - Computación - Internet - Música - Deportes - Educación vial
Pre-primaria Primaria

Guayaquil, 15 de agosto de 2011

SEÑORES:

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
CIUDAD

Por medio de la presente me dirijo a Ud(s) como directiva de la Institución educativa Escuela Mixta Particular Euclides Cascante No. 841, ubicada en la ciudad de Guayaquil, se autoriza a la Arq. Patty Hunter Hurtado, profesional en formación de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, a realizar su investigación de campo en esta Institución, para el desarrollo de su proyecto final de Maestría.

Sin otro particular, quedo de Ud(s).

Atentamente,

Ing. Betty Ortíz de Cascante
Directora Administrativa.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA.....	III
CESIÓN DE DERECHOS.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICADO DE LA INSTITUCIÓN.....	VII
RESUMEN.....	XV
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. La gestión educativa.....	5
2.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Importancia.....	7
2.1.3. Tipos de gestión.....	9
2.2.1. Concepto.....	11
2.2.2. Tipos.....	14
2.2.3. Características.....	15
2.3. Diferencia entre directivo y líder.....	18
2.4. Los valores y la educación.....	19
3. METODOLOGÍA.....	24
3.1.1. Personal directivo por sexo y edad.....	24
3.1.2. Personal docente por sexo y edad.....	25
3.1.3. Personal administrativo y de servicios.....	28
3.2. Materiales e instrumentos.....	30
3.2.1. Encuesta.....	30
3.2.2. Entrevista.....	31
3.2.3. Observación de las planificaciones educativas.....	31
3.3. Método y procedimiento.....	31
4. RESULTADOS.....	33
4.1. DIAGNÓSTICO.....	33

4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	33
4.1.1.1. El manual de organización.....	33
4.1.1.2. El código de ética.....	33
4.1.1.3 El Plan Estratégico.....	34
4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA).....	34
4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	35
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.	35
4.1.2 La estructura organizativa de la Escuela Particular Mixta Euclides Cascante No. 841	36
4.1.2.1 Misión y visión.....	36
4.1.2.2 El Organigrama.....	36
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.	38
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.	43
4.1.2.6. La dimensión organizativa operacional y valores.	46
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	47
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	48
4.1.3. Análisis FODA	48
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades.....	49
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	50
4.1.3.3. Matriz FODA.....	51
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	52
4.2 .1. De los directivos.....	53
4.2.2. De los profesores	62
4.2.3. De los estudiantes	67
4.2.4. De los padres de familia	72
4.2.5. Resultados de entrevista a directivos.....	77
4.2.6 Matriz de la problemática	79
5. DISCUSIÓN	81
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	86
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	88

7.1 Título de la propuesta	88
7.2 Justificación.....	88
7.3. Objetivos de la propuesta	89
7.3.1 Objetivo general	89
7.3.2 Objetivos específicos.....	90
7.4. Actividades.....	90
7.4.1. Módulo 1. La optimización de recursos en la gerencia educativa.....	93
7.4.2. Módulo 2. Administración de instituciones educativas	94
7.4.3. Módulo 3. Dimensiones y características de las organizaciones escolares	95
7.4.4. Reformulación de Plan Estratégico Institucional	96
7.5. Localización y cobertura espacial	97
7.6. Población Objetivo	97
7.7. Sostenibilidad de la Propuesta.....	97
7.8. Presupuesto	98
7.9. Cronograma	100
7.10 Resultados esperados	101
8. BIBLIOGRAFÍA.....	102
9. APÉNDICES.....	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Directivos de la Escuela Mixta Particular Euclides Cascante No.841 25

Tabla 2 - Personal docente de la institución. Clasificados por sexo..... 25

Tabla 3 - Personal docente en instituciones educativas de la provincia del Guayas, clasificados por sexo. 26

Tabla 4 - Personal docente de la Escuela Particular Mixta Euclides Cascante, por edad..... 26

Tabla 5 - Personal docente de la Escuela Particular Mixta Euclides Cascante No.841. Clasificados por años de experiencia. 27

Tabla 6 - Personal docente de la Escuela Particular Mixta Euclides Cascante No.841. Clasificado por títulos académicos..... 27

Tabla 7 - Personal Administrativo de la Escuela Particular Mixta Euclides Cascante. No.841. Clasificados por género. 28

Tabla 8 - Personal administrativo. Clasificados por género en la Provincia del Guayas. 28

Tabla 9 - Población de estudiantes, por sexo y año de educación básica de la Escuela Mixta Particular Euclides Cascante No. 841 29

Tabla 10 - Población de estudiantes por sexo de la Escuela Mixta Particular Euclides Cascante No.841 29

Tabla 11 - Población total de estudiantes por sexo en la Provincia del Guayas. 30

Tabla 12 - Equipos de trabajo..... 54

Tabla 13 - Aspectos que infieren en la percepción del tamaño de la organización .. 54

Tabla 14 - Manual de normas, reglas y procedimientos..... 55

Tabla 15 - Líder en toma de decisiones 55

Tabla 16 - Resolución de conflictos y soluciones pertinentes y oportunas. 55

Tabla 17 - Administración y liderazgo del centro educativo 56

Tabla 18 - Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución 56

Tabla 19 - Mejora del desempeño y progreso de la institución escolar..... 57

Tabla 20 - Órganos de la institución 58

Tabla 21 - Tareas del equipo educativo 59

Tabla 22 - Tareas de los departamentos didácticos..... 60

Tabla 23 - Gestión pedagógica en el Centro Educativo 61

Tabla 24 - Planificación estratégica.....	61
Tabla 25 - Docente líder	62
Tabla 26 - Liderazgo en la unidad educativa.....	62
Tabla 27 - La gerencia educativa en los padres.....	62
Tabla 28 - Incentivo a la investigación por parte de directivos y docentes.....	63
Tabla 29 - Resistencia o escepticismo frente a nuevos métodos de enseñanza.	63
Tabla 30 - Trabajo en equipo, para toma de decisiones	63
Tabla 31 - En el proceso de enseñanza, aprendizaje los valores	64
Tabla 32 - Resistencia a nuevos métodos de enseñanza.....	64
Tabla 33 - Integración en la escuela y entre compañeros.....	65
Tabla 34 - Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	65
Tabla 35 - Liderazgo y gestión de las autoridades educativas.....	65
Tabla 36 - Compromiso con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	66
Tabla 37 - Liderazgo y gestión en el área académica.....	66
Tabla 38 - Liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	66
Tabla 39 - Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural.....	67
Tabla 40 - Predominio de los valores en las decisiones de los directivos y profesores.....	67
Tabla 41 - Predisposición del Director/Rector a escuchar las opiniones de los docentes y estudiantes.....	67
Tabla 42 - Predisposición las autoridades a escuchar los problemas de los estudiantes.	68
Tabla 43 - Liderazgo conductual orientado a la realización de tareas	68
Tabla 44 - Innovación en las clases.	68
Tabla 45 - Estandarización de las clases.	69
Tabla 46 - Motivación al inicio de actividades escolares	69
Tabla 47 - Actividades innovadoras en clases	70
Tabla 48 - Métodos de enseñanza	70
Tabla 49 - Predisposición de los docentes a interesarse por los problemas de los estudiantes.	70

Tabla 50 - Oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	71
Tabla 51 - Poder de decisión del profesor en clase	71
Tabla 52 - Trabajos en grupo (en equipo) cen clases	71
Tabla 53 - Compromiso de docentes con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.....	72
Tabla 54 - Ética y valores.	72
Tabla 55 - La gestión y liderazgo educativo en la vida de la institución.....	72
Tabla 56 - Actividades extracurriculares.....	73
Tabla 57 - Predisposición del Director / Rector a escuchar las opiniones de los padres de familia.	73
Tabla 58 - Valores y virtudes presentes en el proceso de aprendizaje.....	73
Tabla 59 - Tareas y deberes.....	74
Tabla 60 - Interés de autoridades por actualizar el aprendizaje con el uso de tecnología.	74
Tabla 61 - Reglamentos de la institución.....	74
Tabla 62 - Canales adecuados de comunicación.....	75
Tabla 63 - Aplicación de valores de la institución.....	75
Tabla 64 - Proceso educativo de acuerdo a misión y visión de la institución.....	75
Tabla 65 - Colabora de padres con el proceso educativo	76
Tabla 66 - Inversión en recursos tecnológicos y pedagógicos	76
Tabla 67 - Eventos organizados dentro de la institución.....	76
Tabla 68 - Satisfecho con la educación brindada por la institución educativa.	77
Tabla 69 - Entrevista a directivos de la escuela Cascante.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Características de gestores y líderes basados en las competencias descritas por John P. Kotter.	18
Figura 2 - Finalidad y bipolaridad axiológica.	20
Figura 3 - Organigrama de la Escuela Mixta Euclides Cascante No. 8411	37
Figura 4 - Matriz de Fortalezas y debilidades.....	51
Figura 5 - Matriz de Oportunidades y Amenazas.	52
Figura 6 - Matriz de la problemática.	79
Figura 7 - Módulos del programa de capacitación en gestión educativa.....	91
Figura 8 - La optimización de recursos en la gerencia educativa.....	93
Figura 9 - Administración de instituciones educativas.....	94
Figura 10 - Dimensiones y características de las organizaciones escolares	95
Figura 11 - Reformulación del Plan Estratégico Institucional.	96
Figura 12 - Presupuesto general	99
Figura 13 - Cronograma de actividades por módulo.	100

RESUMEN

El desarrollo de esta tesis versa sobre la gestión, liderazgo y valores en la Escuela Mixta Particular Euclides Cascante No.841, durante el periodo 2011-2012. El objetivo principal es analizar la capacidad de gestión y liderazgo en la institución integrada a los valores personales e institucionales, que permitan realizar una propuesta de mejora y que contribuya a elevar la calidad de la educación.

Esta investigación se realizó en la ciudad de Guayaquil. Se analizaron referentes teóricos de la gestión educativa, liderazgo y gestión de la calidad en valores. Además se realizó un análisis de los participantes con la aplicación de los diversos instrumentos gestión educativa y análisis FODA, para luego plantear el diagnóstico institucional y matriz de la problemática.

Las conclusiones y recomendaciones generales culminan con una propuesta de mejora institucional en el campo de la gestión educativa con un proyecto denominado: “Capacitación en el desarrollo de un modelo de gestión de la calidad educativa para la escuela Cascante”, como parte del fortalecimiento del proceso de liderazgo educativo en la institución, para el segundo semestre del año lectivo 2012-2013.

1. INTRODUCCIÓN

La educación en el siglo XXI ha cobrado una relevancia fundamental en el rol que desempeñan los directivos y docentes en la sociedad. El docente ocupa un lugar central en este proceso, donde el espacio en el aula debe ser transformador para los educandos que, cada vez más, deberán aprender a discernir entre lo útil y lo que tiene menor importancia en su formación. Con el soporte de la familia y la ayuda de los docentes, las instituciones educativas deben brindar espacios de interrelación que partan de un liderazgo de directivos y docentes. Al ser ésta la era del conocimiento, se estructura una sociedad que deba impulsarla a través de los medios tan cambiantes de la tecnología.

En la última década, en el Ecuador se ha despertado la preocupación e interés en la capacitación en gestión y liderazgo educativo. Es así que instituciones de educación superior como la Universidad Técnica Particular de Loja, ha sido una de las pioneras por desarrollar programas de postgrado que permitan una correcta capacitación a directivos y profesores en este ámbito. Desde el punto de vista de directivos que conforman una institución educativa de nivel básico, se hace necesario el conocimiento acerca de la gestión, liderazgo educativo y valores, como factores importantes que tienen una alta incidencia en la calidad de la educación, por tanto, los administradores de los centros educativos se ven abocados a buscar la capacitación necesaria para lograr el objetivo de mejorar estándares en la formación de los alumnos en sus centros escolares.

De esta forma se han desarrollado investigaciones y propuestas de mejora a instituciones educativas en el mundo, en Latinoamérica se viene trabajando desde las organizaciones educativas, con capacitación continua a profesores en el ámbito del liderazgo y valores. En el Ecuador, a través del desarrollo de programas de maestría, los centros de estudio superior como la UTPL, FLACSO, Universidad Andina Simón Bolívar, entre otras, vienen realizando propuestas a través de sus maestrantes, con desarrollo de proyectos aplicables a instituciones educativas a lo largo del país. De esta forma, se ha creado conciencia de la necesidad de capacitar a directivos y profesores para alcanzar sus objetivos.

Las instituciones educativas deben participar en conjunto con la sociedad en un proceso transformador, y que apliquen tres ejes de vital importancia: la gestión educativa, el liderazgo educativo y la gestión en la calidad valores, todo esto como parte de un proceso de cambio en la educación del siglo XXI. Esta investigación se realizó para cumplir con el objetivo principal de analizar la capacidad de gestión y liderazgo en la Escuela Mixta Particular Euclides Cascante No. 841, integrada a los valores personales e institucionales y que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación.

Entre los objetivos específicos se propone:

- a) Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo, educativo, y gestión de la calidad en valores.
- b) Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.
- c) Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, e identificar técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades a través de una propuesta de mejoramiento.
- d) Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y los valores en la Escuela Mixta Particular Euclides Cascante No.841.
- e) Resaltar la importancia que tiene la gestión en la educación como un elemento diferenciador que evidencia su real sentido, si impacta positivamente en el aprendizaje y en el proceso de los estudiantes.

Con estos ejes se desarrolló la planificación de esta tesis, que comprende, la investigación, la tabulación, la presentación de resultados y el análisis de los mismos. El fin último es realizar una propuesta de mejora para la institución educativa Escuela Mixta Particular Euclides Cascante No. 841. La escuela Cascante está ubicada en la ciudadela Kennedy, de la ciudad de Guayaquil. La investigación se centró de primero a séptimo año de educación básica, que posee el establecimiento educativo.

Las propuestas para la aplicación de una gestión educativa viable y certera en la institución proveerá de herramientas para apoyar el éxito en su proceso gerencial, con éstas se planteará nuevas metas y acciones para el logro de su misión y visión.

Los valores, entendidos como ejes transversales en la función de liderazgo educativo para la escuela Cascante son objeto de este estudio, de modo que exista la factibilidad de aplicar en la investigación los valores en el entorno social para que éstos puedan ser reforzados en dicha institución. Afianzando el valor de la verdad, de la que deviene la honradez, el estudiante podrá enfrentarse ante la sociedad con coherencia, claridad y sinceridad, y decir la verdad en relación con el mundo, los hechos, las personas y con respecto a sí mismo. Por otra parte, la justicia y la responsabilidad generan confianza en el ser humano; es cumplir el deber, con un compromiso adquirido. Son valores que se aplican a todos los aspectos del ser humano y que debe fomentar la gestión en la institución educativa.

La institución fue fundada en el año 1977 y se inició con la creación del Jardín de Infantes Abdón Calderón, para luego en 1983 crear la Escuela Cascante, donde se ha desarrollado hasta la presente fecha su proyecto educativo que culmina en el séptimo año de educación básica. La infraestructura física del establecimiento pertenece a los directivos de la institución.

Existen medios que facilitan de forma específica la realización de este trabajo de investigación. El hecho significativo que la Universidad Técnica Particular de Loja haya planificado este tipo de investigación para los maestrantes de Gerencia y Liderazgo Educativo, es un medio que ha posibilitado el proceso de investigación. De otra parte, el tener como base la guía didáctica proporcionada por la institución, sirve como orientación para el desarrollo del proceso de trabajo de tesis, para orientar el proceso metodológico, el soporte bibliográfico complementario y la colaboración de los profesores guías en este proceso.

Por último, al tener la aceptación del centro educativo Escuela Mixta Particular Euclides Cascante No. 841 para realizar la investigación, hizo factible desarrollar todo el proyecto. El beneficio de la cercanía de la institución por estar ubicada en el perímetro urbano de la ciudad de Guayaquil, hizo factible visitar la escuela con frecuencia y conocer el establecimiento educativo y su entorno, no sólo a través de encuestas y entrevistas, sino observando el proceso diario en la escuela y las relaciones entre profesores, directivos y alumnos en sus actividades diarias.

Esto además de facilitar la posibilidad de realizar un diagnóstico a la institución en su conjunto, aportó en la propuesta de soluciones y mejora del centro educativo. El desarrollo de esta tesis me produjo una profunda reflexión acerca de las grandes

diferencias entre un centro educativo que posee infraestructura adecuada como la que existe en la escuela Cascante, con instalaciones confortables y dignas, y la terrible situación que afectan los diversos centros escolares de la ciudad y la provincia, que no poseen recursos suficientes para desarrollarse y sus docentes no poseen la capacidad económica para capacitarse.

La gestión, el liderazgo y los valores en la educación deben fortalecerse en las instituciones de educación básica, media y superior para alcanzar niveles de excelencia y brindar oportunidades a los estudiantes quienes son el futuro de la sociedad, con total equidad. Por ello es importante el fomento y apoyo a docentes para que puedan realizar estudios de posgrado en esta área tan importante como lo es la gestión educativa.

Se extiende una invitación a revisar el contenido de esta tesis que promueve a través de su propuesta, un modelo de gestión de la calidad educativa en la escuela Cascante, que permita a la institución una mejora continua y un fortalecimiento de la misma, que brindará soporte y sostenibilidad a su trabajo y fortalecerá las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa

2.1.1. Concepto

En su sentido etimológico, se entiende por *gestión* a la capacidad de administrar. Henry Fayol (1926), señala que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. De esta forma, según Fayol, las tareas fundamentales de la gerencia son:

- Planificación: Con la cual se establece objetivos, metas, estrategias y políticas de la organización.
- Organización: La que permite subdividir las tareas, generar los niveles de autoridad y las funciones de cada miembro de la organización.
- Toma de decisiones: Como guía, apoyo, motivación y coordinación de las acciones y decisiones de otros.
- Control: Para vigilar y evaluar los logros de la institución.
- Evaluación: Para seleccionar, capacitar y evaluar los recursos humanos.

Cuando se habla de gerencia o gestión de la educación, se trata de la organización de las actividades educativas que busquen responder a una planificación institucional. De acuerdo a Cagigal (1997), la gerencia es una mezcla de ciencia y arte. La gestión podrá cumplirse en un entorno organizativo, con metas u objetivos claros que posea la organización y sean liderados de forma eficiente, con base en teorías y conceptos pedagógicos, conocimiento profundo de la institución, ética y valores.

El autor Manes (2003), señala que la Gerencia Institucional Educativa debe conducir a una institución, de manera ordenada, de modo que cada uno de los objetivos pedagógicos se cumplan. Para ello será necesario evaluar la gestión administrativa y docente, para conocer los resultados propios de dicha gestión. La gestión educativa, como lo indica Manes, también es necesaria para alcanzar metas de eficiencia administrativa, afectividad comunitaria y trascendencia cultural.

La gerencia educativa, tiene que ver entonces con la conducción ordenada de una institución, que tenga un fuerte vínculo con la comunidad a la que pertenece y que estructure a través de una planificación adecuada, las acciones educativas al interior

de la misma y por otro lado la gestión administrativa dentro de la Planificación Institucional en la que está inmerso.

La gestión educativa de acuerdo a Manes (2003), posee funciones que deben ser incorporadas al proceso de organización de una institución para obtener los resultados requeridos, como son: planificación, organización, dirección, control y evaluación.

La **planificación** corresponde a la fijación de objetivos y a la programación para el cumplimiento de los mismos. La gerencia debe iniciar este proceso con orden y claridad, de modo que ésta sea entendida por todos los participantes del proceso.

La **organización** en la gestión educativa es aquella en la que se definen tareas, a partir de objetivos que se buscan alcanzar; en ésta se delegan responsabilidades según la capacidad de cada miembro, con su respectivo cronograma de trabajo.

La **dirección** es un componente transversal en el proceso de gestión educativa, debido a que éste debe estar presente a lo largo de todo el trabajo de la gestión en una institución. La organización implica liderazgo, motivación y dirección para sacar a flote toda la capacidad del recurso humano de una institución.

El **control** se realiza dentro de las etapas en la gestión educativa, con herramientas medibles de acuerdo a los objetivos planteados. Para ello se definen cronogramas que incluyen reuniones periódicas entre los directivos y representantes de cada área o departamento, de modo que se revise si el trabajo se realiza con éxito o no, para plantear mejoras si es necesario o reforzar el trabajo de los colaboradores.

La **evaluación** constituye el último eslabón en el proceso de gerencia educativa, donde se expresan los resultados de la gestión y se hacen medibles los objetivos logrados, de acuerdo a la planificación realizada. Por ello la evaluación debe ser exhaustiva de acuerdo a cada componente de la gestión educativa.

La gestión educativa debe además basarse en la toma de decisiones dentro de los procesos de la organización, entendiendo que cada decisión o camino que se tome sea para beneficio de toda la institución. La preparación y conocimiento profundo de una institución, acompañado del liderazgo, son elementos que hacen de la gestión educativa una actividad efectiva para el mejoramiento de todos los procesos. Esto

abre la posibilidad de nuevas propuestas y de plantear nuevos objetivos para mejorar la institución.

De otra parte, Aguilera y Gálvez (2004), señalan que gestionar educación es gestionar personas, por un lado padres de familia que necesitan orientaciones para educar a sus hijos, profesores que necesitan proyectos claros y liderazgo, para ofrecer lo mejor de sí mismos a niños y jóvenes a los que hay que ayudar a aprender y a crecer como personas, con libertad, con dignidad, con virtudes. La propuesta de Aguilera y Gálvez posee fundamenta la gestión educativa en la puesta de valor al enfoque antropológico o humanista. Otorga valor a la capacidad de cooperación como competencia donde no solo es necesario sobresalir, lograr los objetivos, sino que se toma en cuenta a las demás personas para lograrlo.

2.1.2 Importancia

La importancia de la gestión educativa radica según lo señala Münch (2010), en los siguientes aspectos:

- Simplificar el trabajo, al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad. Esto significa mejorar los procesos de conducción de una institución, priorizando los procesos de enseñanza-aprendizaje y los recursos que se posean, para optimizarlos. El aporte de la tecnología y la armonía entre ésta con la organización, dará como fruto el fortalecimiento de un proyecto institucional en que la gestión educativa sea el componente primordial.
 - La productividad y eficiencia de cualquier escuela están en relación directa con la aplicación de una administración adecuada. Esto significa que una institución educativa con una eficiente gestión gerencial, no solo cumple sus objetivos académicos, sin también puede desarrollar propuestas y proyectos de interés para la comunidad a la cual pertenece.
 - A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de los integrantes de la comunidad escolar, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y para mejorar las relaciones humanas.
-

Por ello la gestión educativa, también debe buscar el desarrollo económico de la institución, tanto para brindar a los educadores la posibilidad de desarrollarse y trabajar en un ambiente cómodo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De otra parte, gerenciar una institución educativa obliga a sus líderes gerentes a estar informados de todos los aspectos que juegan un rol importante en su entorno, tanto a nivel económico, como jurídico y administrativo. Un gerente educativo debe manejar los presupuestos de la institución, así como el control de los ingresos, para que los balances anuales sean emitidos dentro de la planificación anual.

La **gerencia educativa** es la encargada de encauzar un equipo humano que tiene un alto nivel de responsabilidad, para ello se debe apegar a la Ley, reglamentos de la institución, planificación educativa institucional y plan operativo anual, donde cada acción deberá responder a la planificación ordenada que se gestione en la institución.

Un aspecto fundamental de la gerencia educativa es la evaluación de la institución. Ésta puede realizarse de forma anual, a través de la planificación institucional, debiendo crear comisiones permanentes para garantizar que las metas trazadas se cumplan. Para ello el gerente debe mantener un clima laboral adecuado, tendiente a la calidad. De este modo el gerente educativo, dirige y orienta la labor del equipo humano, para organizar su trabajo con los recursos que la institución posea para cumplir y hacer cumplir la misión y visión de los miembros de la institución.

La gerencia educativa, como actividad que lidera una institución de este campo, requiere de un perfil competente de gerente, que busque no solo el bienestar de los colaboradores, sino también de los educandos y sus familias. Por esto la proyección de la institución en la comunidad valiosa y trascendental, en la medida que el gerente se identifique con la comunidad y haga suya la misión, visión y objetivos de la misma.

La gestión educativa debe tender a la creación de un modelo para que la gestión sea aplicable a la educación, conociendo que el derecho a la educación es para todo individuo y por tanto su enfoque debe ser social, sin marginar o excluir, y ser solidarios. De acuerdo a los cuatro pilares de Delors (1993), se debe entender la gestión educativa dentro de cuatro aspectos fundamentales:

- Aprender a convivir, a través del aporte de la educación en el conocimiento de perspectivas complementarias. Desde temprana edad debe centrarse en el descubrimiento de los otros. En una segunda etapa de la educación, se debe estimular la participación en proyectos comunes, para evitar los conflictos y resolverlos.
- Aprender a ser, donde el objetivo del desarrollo es la realización completa del ser humano en toda la riqueza de su personalidad, complejidad de sus formas de expresión y sus diferentes compromisos: como individuos, miembros de una familia y de una comunidad, ciudadanos y productores, inventores de nuevas técnicas y soñadores creativos.
- Aprender a hacer, que implica el entrenamiento en habilidades, para llegar a ser más que sólo un medio de impartir el conocimiento que se requiere para hacer un trabajo.
- Aprender a aprender, implica aprender cómo aprender, para desarrollar la memoria, la concentración y el pensamiento. Esta mejora en el proceso de concentración facilita el desarrollo del aprendizaje y sus oportunidades para desarrollar el conocimiento.

En el plano educativo, la gestión debe estar encaminada a conducir de forma ordenada las prácticas pedagógicas, incorporando teorías, ejecutándolas y evaluándolas para la mejora continua de la institución.

2.1.3. Tipos de gestión

De acuerdo al Sistema Integrado de Gestión que propone Tarantino (2010), existen diversos tipos de gestión y éstos se aplican a la educación, tecnología, gestión social, gestión de proyecto. A continuación se describen los tipos de gestión:

- La gestión educativa posee el componente de la **gestión pedagógica**, en la que los directivos de la institución son los encargados de difundir y supervisar el desarrollo del contenido curricular y evaluar los resultados de dicha gestión. Además se debe promover y buscar nuevos recursos para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje con el uso de materiales educativos. Por otra parte, la gestión pedagógica debe proponer y promover proyectos de investigación e innovación pedagógica que puedan ser aplicados en la institución y evaluar su

impacto en la comunidad. La gestión pasa por todas las áreas de la institución, donde además se busca fortalecer los servicios que ésta posea, para que sean utilizados al máximo por la comunidad.

- La gestión tecnológica comprende el desarrollo del proceso de adopción de políticas que atañen específicamente al uso de la tecnología. Se definen planes para crear y dar a conocer el uso de la tecnología de la información y comunicación en la institución educativa.

- La gestión social es aquella que se desarrolla en el ámbito social, donde se analiza un problema, se entiende y profundiza en el mismo y, sobre este punto, se parte para diseñar propuestas para su resolución.

- La gestión de proyecto es la que administra los recursos de un proyecto, con todos sus componentes, a partir de un cronograma establecido y un presupuesto asignado.

- La gestión del conocimiento es la gestión que parte de la transferencia del conocimiento, basada en la experiencia de quienes lo dirigen. Este conocimiento servirá para aportar a los miembros de una organización con un *know how*, un saber hacer, lo cual proporciona un valor agregado a la organización.

- La gestión ambiental es la que se dedica a resolver temas de manejo ambiental, con el objetivo de generar un desarrollo sostenible basado en el respeto al medio ambiente y en la mejora de la calidad de vida.

- La gestión administrativa es la que aplican los gerentes para dirigir de forma organizada los recursos de una organización. La administración de las organizaciones evoluciona velozmente, como lo hace la tecnología; por tanto, el gestor debe estar constantemente retroalimentado.

- La gestión estratégica es la que se basa en la relación entre las partes y el todo en una organización, para lograr de forma sistémica los objetivos planteados.

- La gestión gerencial es aquella que orienta su quehacer en la producción de bienes o la prestación de servicios dentro de las empresas u organizaciones.

- La gestión financiera es la que tiene como objetivo la obtención de recursos financieros para una administración ordenada.

- La gestión pública es a través de la que define los procesos y lleva a cabo la planificación pública de una ciudad, región o país. Se toma en cuenta la organización del Estado, sus objetivos a corto, mediano y largo plazo para la consecución de sus proyectos.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

De acuerdo a Rugel-Hollis (2006), el líder es aquel que, con sus conocimientos, habilidades y actitudes, conduce con visión el presente hacia el futuro. El liderazgo educativo trasciende el ejercicio de la docencia y potencia valores en el trabajo de la gerencia educativa. La transformación de la educación, a partir del uso de las nuevas tecnologías de la información, ha acelerado cambios en la forma de enseñanza-aprendizaje y también en la gestión del conocimiento y de la organización de las instituciones educativas.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos. Chiavenato (1999).

Cartwright y Zander (1971), señalan que el liderazgo es la capacidad de tener el poder personal y social, es la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con y para la gente.

Agudo (2001), profesor del Departamento de Ciencias de la Educación en la Universidad de Zaragoza, define el liderazgo como un proceso de cuatro pasos que requiere:

1. Trabajar de forma colaborativa hacia la excelencia para conseguir los objetivos propuestos tanto organizacionales como personales y profesionales.
 2. Crear un ambiente libre de amenazas para crecer de tal modo que los talentos y las habilidades de cada uno puedan ser aprovechadas al máximo.
 3. Animar y construir unas relaciones de trabajo que individualmente satisfagan, unifiquen y fortalezcan para la realización de determinados objetivos y metas. Tales relaciones resultan efectivas en la toma de decisiones en grupo.
 4. Optimizar los recursos humanos y materiales.
-

Para ejercer un liderazgo transformacional, de acuerdo a Argudo (2009), es necesario reconocer la existencia de los siguientes factores, que actúan como variables, y ejercen influencias sobre esta acción:

- Rediseño de la educación.
- Reconocimiento de que el poder está en el dominio y en el acceso a la información.
- Empleo de las múltiples aplicaciones de las nuevas tecnologías.
- Profesores como “conductores y mentores” que ayudan y enseñan contenidos relevantes e interdisciplinarios.
- Empleo de diversidad de materiales y de recursos, más allá de un texto (USB, CD-rom, plataformas interactivas, programados especializados, entre otros).
- Reconocimiento de multiplicidad de inteligencias, etnias o procedencias, individuos, y edades en un mismo salón de clase.
- Movilidad real y virtual de los estudiantes y de los profesores.
- Cambio de las etapas, las modalidades y las edades del aprendizaje.
- Contenidos prácticos e interdisciplinarios.

De acuerdo a la Unesco (2005), un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” Para ello es importante realizar un trabajo constante al servicio de la institución, creando un ambiente favorable para el desarrollo de los educandos, los educadores y la comunidad en general.

El líder educativo de calidad de acuerdo a Cagigal (1997), es un educador forjador de líderes. Tiene claros sus propósitos, sus expectativas y sus prioridades, les inspira una visión para el futuro para ser útil a él mismo y a muchos más. Se compromete con la excelencia y la superación dando siempre más de lo que de él se espera.

El liderazgo educativo demanda una modificación en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo piensa y siente el educando en el salón de clase; requiere un enfoque mental más flexible y dispuesto al cambio permanente de nuestro entorno.

Según el filósofo Hugo Landolfi (2001), el liderazgo se define como el ejercicio

manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. De acuerdo a esta concepción, la visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del ser humano. Los objetivos propuestos por la visión deben considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales.

De acuerdo a Espinosa y Pérez (2011), el líder educativo es la persona que motiva, impulsa, orienta, coordina al grupo a crecer, todo encaminado a lograr los objetivos deseados, y al mismo tiempo se dibuja la intención de promover el desarrollo de los integrantes del grupo con el fin de desarrollar actividades, conductas y habilidades para dirigir el presente y el mañana de la sociedad.

La eficiencia y el liderazgo van de la mano y configuran un trabajo basado en un modelo ideal. El liderazgo educativo debe, a través de dicho modelo y tomar decisiones estratégicas que le permitan transformar de forma positiva a la institución y que busque el beneficio de los educandos.

El líder educativo no es aquel que tiene autoridad, sino el que trabaja con compromiso, formando parte del equipo que impulse y gestione aquellos procesos y se comprometa a cumplirlos de forma global, según Espinosa y Pérez (2011), para ello el líder debe tener las siguientes capacidades:

- Tener una visión clara de lo que se quiere lograr en el futuro.
- Predicar con el ejemplo.
- Conocimiento pedagógico.
- Capacidad de tomar decisiones.
- Tenacidad y disciplina.
- Capacidad de compromiso y riesgo.
- Conocimiento de sí mismo y del entorno.
- Ser motivador.
- Ser creativo.

Para ello, se hace necesario realizar la preparación teórico-metodológica en el tema de liderazgo, que le permita trazar acciones para mejorar su desempeño y buscar modelos de liderazgo educativo, que le permita conocer las características y

prácticas eficientes y de acuerdo a ello, determinar dimensiones e indicadores para evaluarse como líder educativo.

El líder docente sólo podrá cambiar esquemas de organización, disminuyendo el verticalismo y autoritarismo para convertirse en líderes creativos y emprendedores que cumplan sus objetivos. Además debe cumplir procesos en los plazos requeridos, de modo que los colaboradores miembros de la institución puedan ver completos sus objetivos de trabajo.

2.2.2. Tipos

Se han definido varios tipos de liderazgo entre los que se destacan: el líder organizador, el líder participativo, el líder burócrata, el líder emprendedor, el líder paternalista y demagogo, el líder técnico y el líder oportunista. Hook (2002), señaló refiriéndose a los docentes líderes que “cualquiera que recuerde su propia experiencia educativa se acuerda de los profesores, no de los métodos y técnicas”.

El líder educativo aplica conocimientos y utiliza las acciones de sus subordinados para obtener la eficacia en la docencia, con el desarrollo de programas educativos y la supervisión del trabajo en clase, el líder educativo diagnostica los problemas existentes, orienta a los docentes y supervisa su trabajo. De este modo promueve el desarrollo del docente y se preocupa también por el desarrollo del currículo.

La mejora de contenidos se aplica cuando el líder busca constantemente innovar, no solo con la incorporación del conocimiento, sino también aplicando herramientas creativas para el proceso de enseñanza-aprendizaje. La habilidad del líder educativo se refleja también en los logros que obtiene en el aprendizaje y su aplicación a resolver problemas cotidianos en los educandos. El líder puede formar líderes si tiene una influencia en la organización. Como parte del liderazgo transformador, el estímulo intelectual que imprime el líder educativo en los docentes, puede cambiar la manera de pensar, las relaciones y actitudes en toda la institución.

El liderazgo motivador potencia las necesidades y proporciona un apoyo intelectual y emocional en la institución. Con la habilidad del líder para el desarrollo de metas y su personal docente, se pueden afrontar problemas organizativos y generar soluciones con cambios propuestos que generen cambios o transformaciones en el

ámbito educativo.

2.2.3. Características

El liderazgo sostenible, propuesto por Hargreaves y Fink (2005), señalan siete principios que caracterizan el mismo:

1. El liderazgo sostenible genera y mantiene un aprendizaje sostenible.
2. Asegura el éxito en el tiempo.
3. Apoya el liderazgo de otros.
4. Dirige su atención a la justicia social.
5. Desarrolla los recursos humanos y materiales.
6. Desarrolla la diversidad y la capacidad del entorno.
7. Tiene un compromiso activo con el entorno.

A partir del siglo XXI se ha visto la constante búsqueda de un nuevo marco teórico-práctico que planta el liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto. Spillane, Halverson y Diamond (2004), plantean este liderazgo como un cambio en la cultura donde el liderazgo es una práctica distribuida en la organización, en lugar de ser algo exclusivo de un líder formal. Aprendiendo de los compañeros y de los proyectos que se desarrollan en la institución, el directivo identifica, establece metas deseadas y estimula el clima de colaboración, apertura y confianza entre los colaboradores. Se vuelve tarea del director desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás, estimulando el talento y la motivación en el grupo humano de la organización.

Por otro lado, se hace fundamental la conexión con el entorno, lo que hacen las organizaciones externas, para revisar y evaluarse. Así también las personas son agentes de cambio, las cuales deben ser escuchadas, motivadas y permitir que se expresen para contribuir al desarrollo de la institución. De acuerdo a estos principios Spillane (2004), señala que el líder puede tener distintos perfiles o características que se explican a continuación:

El líder organizador es el que conoce y estructura los niveles jerárquicos en una organización. En la institución educativa, el líder organizador mantiene una relación cordial con los colaboradores, los apoya para que trabajen solos, está atento y presto para apoyar a aquellos que lo requieren.

El líder participativo, también denominado el líder democrático, es el que toma las decisiones escuchando al equipo; en este liderazgo el jefe y sus subordinados combinan sus opiniones, el líder se adapta a las situaciones de su equipo, pero, al final, toma las decisiones con criterio basado en el valor y la solidaridad hacia su grupo.

El líder burócrata es aquel que carece de solidaridad para con su grupo o equipo. No se involucra con los problemas de la institución, la dirige desde su cubículo, impone trámites burocráticos y demora la ejecución de la planificación del trabajo en una institución. Se caracteriza por su soberbia, conflictividad y generan desconfianza y miedo entre los colaboradores; por ello toman decisiones erradas que ponen en riesgo los objetivos de la institución.

El líder emprendedor es el que se esfuerza para que su equipo de colaboradores produzca mejores ideas, fruto del trabajo y de sus saberes desde su área de trabajo. Es un líder que motiva para conseguir los objetivos planteados. Por ello el líder motivador conoce claramente el camino que debe seguir, para guiar con entusiasmo a sus colaboradores, con fortaleza y bondad. Este líder mantiene una buena relación y genera confianza en su equipo de trabajo.

El líder paternalista es el que toma la mayor parte de las decisiones. Ofrece a sus seguidores recompensas para que trabajen mejor, incentivándolos e ilusionándolos con premios que después no se cumplen. Tienen confianza y son susceptibles de ser manipulados por sus colaboradores sin que estos se den cuenta.

El liderazgo técnico es el conformado por especialistas en uno o varios ámbitos del conocimiento. Son profesionales técnicos, que asignan un valor superior a la técnica. Estos líderes son exigentes en el cumplimiento de las metas propuestas y poseen un equipo de colaboradores que cumple su trabajo, otorgando respuestas y resolviendo problemas en sus organizaciones.

El líder oportunista es el que busca obtener beneficios de los demás miembros de su organización, presionan a otros para conseguir sus objetivos. Son líderes negativos ya que no son confiables puesto que pueden referirse a sus colaboradores con engaños para salirse con la suya. Son inteligentes, astutos y manipuladores. No son leales a su equipo de trabajo.

El líder tradicional es aquel que ha heredado el liderazgo a través de la línea familiar, que hereda el poder. No necesariamente es un líder nato, pero conoce las directrices de la organización por tradición o enseñanza de sus antecesores.

Existe además, otra caracterización de liderazgo, que viene dada por el tratadista Levicki (1998), quien propone la existencia de los siguientes tipos de líder:

- El líder carismático. Es el que logra sus objetivos organizativos en situaciones óptimas y críticas, dando importancia a la planificación de alta calidad, por lo que se toma más tiempo en el desarrollo de su trabajo.
- El líder de inteligencia superior. Es aquel que posee un alto nivel de conocimiento y experticia, logrando resultados sobresalientes. Buscan desafíos para desarrollar proyectos de alta rentabilidad.
- El líder pastor. Es el líder que coordina de manera consistente su equipo de trabajo, pero en situaciones de emergencia son ineficaces ya que no toman decisiones rápidas.
- El general en jefe o general del ejército. Son aquellos que están prestos a cumplir objetivos en situaciones de guerra. Tienen un alto nivel de solvencia y en la planificación y están preparados para ganar batallas.
- Líder natural. Es aquel que va a sobresalir en toda circunstancia, transmite motivación a su equipo de trabajo para mantener un buen clima laboral que satisfaga los objetivos de la institución u organización.

El liderazgo educativo en la administración de la educación, se instituye entonces como fomento a una cultura laboral de excelencia. El liderazgo educativo que favorezca los procesos de trabajo y gestione de forma positiva el cambio de la institución debe ser el pilar del trabajo en la institución educativa, que busque de forma constante el desarrollo y la innovación, tanto en procesos como en contenidos.

A partir del diseño de la institución, sus principios, fines y objetivos, el liderazgo educativo busca la excelencia en los ámbitos académico, ético y social para beneficio de la propia institución y la comunidad de la que forma parte. El liderazgo debe contribuir a generar un ambiente pedagógico propicio para el cambio.

2.3 Diferencia entre directivo y líder

La diferencia entre líderes y directivos de organizaciones va más allá de la concepción de cada término. El catedrático de la Universidad de Harvard, Zaleznik (1977), identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. Mostró las pautas que rigen en la actualidad la formación de líderes en las organizaciones, identificando al líder como aquel que no teme al riesgo o al cambio, hace valer sus ideas. Según Zaleznik, el líder se diferencia del directivo porque construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, de forma independiente y en ciertos momentos aisladas de la sociedad en la que viven.

En el caso del directivo, este puede jugar un rol importante y específico en una organización, pero la gestión para el desarrollo de su trabajo debe agregar valor a la organización a través de propuestas innovadoras sin miedo a arriesgarse.

Para el profesor John P. Kotter (1990), de Liderazgo en Harvard Business School, las competencias entre gestores y líderes son diferentes.

Figura 1 - Características de gestores y líderes basados en las competencias descritas por John P. Kotter.

GESTOR/DIRECTIVO	LÍDER
Controla	Visionario
Planifica	Establece direcciones
Presupuesta	Razonamiento inductivo
Organiza	Involucra a sus colaboradores, se centra en las personas
Toma decisiones de acuerdo a la estructura formal para cumplir resultados	Motivador
Estabiliza	Empuja al grupo a trabajar juntos: generador de acciones
Recibe el poder que le otorga su jefe inmediato	Recibe el poder de sus seguidores
Resuelve problemas	Posee carisma
Toma decisiones de acuerdo a una estructura formal	Transmite energía

FUENTE: John P. Kotter (1990).

ELABORACIÓN: Patty Hunter.

Según Kotter (1990), los gestores están ahí para crear orden, mientras que los líderes deben producir cambio.

La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió Zaleznik (1977), radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos son capaces de aplicar procesos, y dar soluciones a los problemas de una organización de forma oportuna. En cambio, los líderes son los que, a partir de problemas, ofrecen una solución, un ordenamiento al caos, ya que son capaces de entender los problemas con mayor profundidad y resolverlos con ingenio y creatividad.

Una institución educativa, al igual que cualquier organización, requiere tanto de líderes como de directivos para su óptimo funcionamiento, de tal modo que se trabaje de forma sistémica para construir una institución sólida capaz de acometer objetivos y cumplirlos de acuerdo a su misión y visión.

2.4 Los valores y la educación

Los valores están presentes al hablar de educación. La gestión educativa debe incorporar valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje. De acuerdo a Torralba Roselló (2005), es de considerar la educación, en sí misma, como un valor, como un hábito que perfecciona, no sólo al educando, sino también al educador. El autor sostiene que la acción educativa es un valor, y que la enseñanza conduce el entendimiento hacia nuevas regiones intelectuales, de modo que eleve su nivel de conocimiento.

Por otra parte, la autora Rugel-Hollis (2006), señala que la primera aula, el primer espacio de aprendizaje está en el hogar, donde padres e hijos pueden aprender. En este contexto la autora hace énfasis en que la familia es la formadora de valores, que los hijos aprenden bajo el ejemplo y la conducción de los padres, pero, a su vez, estos valores pueden eliminarse o reemplazarse por aquellos que están más presentes en el diario vivir de los hijos e hijas.

Cuando los padres o madres están ausentes, o no conviven la mayor parte del tiempo con sus hijos, estos quedan expuestos a influencias llamadas negativas, como el abuso de familiares y vecinos, la permanencia en guarderías, contactos con pandillas y programas no aptos para niños que ofrecen los medios de comunicación. En relación con los valores, históricamente se han puesto de manifiesto a través de

las costumbres, la forma de vida y la cultura de los pueblos, valores que posee una persona o familia y que son transmitidos de padres a hijos.

Chavarría (2004), señala que los valores generan bienestar a una familia o grupo social y afirma que lo que es para bien de la persona es aquello que la perfecciona, que le mejora en algo (en su salud, en sus relaciones humanas, en sus sentimientos, etc.). De acuerdo con esta afirmación, los valores son aquellos que hacen mejor y más completo a un ser humano.

Figura 2 - Finalidad y bipolaridad axiológica.

Esferas de valor	Fin objetivo	Fin subjetivo	Carencia de valor
Religiosos	Dios	Santidad	La nada
Morales	Bondad	Felicidad	Maldad
Estéticos	Belleza	Gozo de la armonía	Fealdad
Intelectuales	Verdad	Sabiduría	Falsedad
Afectivos	Amor	Agrado, afecto, placer	Odio
Sociales	Poder	Fama, prestigio	Aislamiento
Económicos	Bienes materiales. Riqueza.	Comodidad, bienestar	Pobreza
Físicos	Salud	Bienestar físico	Enfermedad

FUENTE: Esferas de valor. Marcela Chavarría, Educación en un mundo globalizado, 2007.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

De otra parte, López de Llergo (2005), señala que el valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente. Los seres humanos manifiestan o expresan, a través de su conducta o proceder, los valores que poseen. De acuerdo con la autora, estas diversas expresiones son denominadas esferas de valor, que se dividen en:

- Lo sobrenatural, cuando se refiere a los valores religiosos.
- Lo espiritual, a través de los valores estéticos, intelectuales y morales. Los valores afectivos y sociales.
- Lo material, expresado en los valores físicos y económicos.

Por otro lado, por su posición en el razonamiento lógico que parte de lo existencial, Chavarría clasifica los valores desde diversos puntos de vista:

- Filosófico-metafísico: el valor es propiedad fundamental del ser.

- Antropológico: el valor es la perfección que puede comunicarse al hombre.
- Lógico: el valor es el cumplimiento de la intensidad de un concepto.
- Pedagógico: el valor es la fuente de perfeccionamiento humano.

Tomando en cuenta las directrices y conceptos que parten de la pedagogía y la axiología, se definen esferas de valor.

Para el educador es fundamental comprender que la educación opera en diferentes ámbitos, como lo señala Chavarría, por ello cada ámbito tendrá una responsabilidad específica en la integración de los valores para la búsqueda del ser humano mejor. La institución educativa debe analizarse a sí misma para encontrar las esferas de valor de acuerdo con la función que tiene en la sociedad.

Scotti (2011), menciona la humildad, la autoestima, el esfuerzo y la honestidad como valores que aporten al liderazgo del ser humano. Estos van ligados a la búsqueda del auto liderazgo para regir las propias vidas. Scotti se afirma en la convicción de amarse a sí mismo para amar a los demás, que los aportes de la ciencia y la tecnología no producen necesariamente seres humanos felices, ni hacen a la vida y al mundo más agradable. La tecnología no tiene valores, se ocupa de la forma y no se detiene en el fondo.

Desde la propuesta de la educación en valores, la primera fase de la escolaridad, a partir de primero a séptimo año de educación básica, debe fortalecerse con la enseñanza de valores como eje transversal, en la experiencia diaria y contacto con la realidad en la que vive el educando. Como señala Bautista Cuellar (2011), en su artículo "La educación en valores y sus objetivos en la educación primaria", los valores y actitudes que los educandos puedan adquirir en esta etapa son fundamentales en el desarrollo de su formación, por tanto no solo será necesario dotar a los estudiantes del conocimiento teórico o técnico, sino además hablar de valores y difundirlos a lo largo del proceso educativo, haciéndolos parte del proceso de aprendizaje.

En el desarrollo de la educación primaria o educación básica, los alumnos, además de desarrollar su capacidad intelectual, también forjan sus criterios de valor, que los hace capaces de realizar juicios o manifestar determinadas formas de actuar. En la medida en que esto ocurre, se pueden incorporar actividades de enseñanza-aprendizaje, que guíe al estudiante hacia los procesos sociales de cooperación y

valoración de los demás. El respeto y la formación para elaboración de proyectos en ambientes colaborativos, facilitan la identificación del uno con el otro y fortalece el ámbito social del educando a nivel primario.

A nivel de educación primaria, los aprendizajes, de acuerdo a Bautista Cuellar (2011), se estructuran en tres ejes que se aproximan a la realidad del educando, éstos son:

- El desarrollo integral de las personas
- El establecimiento de relaciones humanas constructivas dentro de los
- grupos sociales a los que se pertenece.
- El desarrollo de la comunidad y el medio global.

Estos ejes, insertados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, tienen a su haber rasgos que los caracterizan, como la evolución de una perspectiva individual a una perspectiva social del alumno. Así, el paso del egocentrismo a la cooperación y al respeto de las normas, el concepto de justicia en cuanto a equidad y a que cada individuo reciba según sus acciones, son rasgos que van trabajándose en el proceso integral del alumno.

La formación en valores en la escuela, busca desarrollar en los alumnos capacidades y actitudes que los fortalezcan como personas éticas. El objetivo que busca la formación en valores es generar una conciencia de vida honesta, que favorezca los principios de la democracia y hacer de los valores elementos orientadores de vida en la formación propicia para la convivencia, con equidad y tolerancia entre los seres humanos. La educación en sí misma, debe poseer una presencia permanente en valores, de forma intrínseca, pero los valores, centrados en la formación moral de los seres humanos debe pensarse dentro del aula como objetivos del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El aporte del educador en este proceso es indispensable, con actitudes positivas y dando ejemplo de responsabilidad en el trabajo docente, tanto al impartir clases como en el trabajo mismo con la institución educativa, solo desde sí mismo, puede iniciar la transformación de la sociedad.

En las organizaciones, los valores, las actitudes y las conductas están íntimamente relacionadas, pues la disposición o actitud, así como la conducta, frente al trabajo

define los propios valores. Las organizaciones, por otro lado, poseen sus propios valores y de acuerdo a su naturaleza, o razón de ser, sus objetivos, misión y visión, de acuerdo a ello las acciones y actitudes de la organización, responderán de manera armónica, las acciones de quienes forman parte de ella.

Para buscar un cambio educacional, se hace necesario fortalecer los valores, incorporar cada valor como la justicia, la verdad o la belleza, en los objetivos de cada contenido curricular. Conceptos asociados a aplicación de valores es una tarea que los educandos deben fortalecer en el aula de clase, en el desarrollo de las actividades extracurriculares de los educandos y ser reforzada de manera continua por los líderes de la institución educativa.

Con respecto al docente, el valor de ser maestro constituye un fuerte ejemplo motivador. El maestro educa al alumno, y con ello transmite enseñanza o saberes, pero además busca el bien del alumno, por ello el valor de su trabajo se centra en el perfeccionamiento de otros. El educador predica con el ejemplo, por ello debe reflejar los valores que desee inculcar en los alumnos, para motivarlos en la lucha por hacer esos valores propios.

Para el docente, es necesario plantearse también los objetivos dentro del proyecto educativo de la institución, basándose en valores, desde la temprana edad de seis años, se puede trabajar la educación en la afectividad, para enseñar a través del trabajo en el aula, que la afectividad es una premisa en las relaciones interpersonales. En la medida que el niño o niña se desarrolla, dicha interacción, a decir de la autora Maite Mijancos (2006), la afectividad en las relaciones interpersonales conducen al éxito en la vida personal y profesional del sujeto. El niño o niña responde al afecto, cuando éste no les es brindado, es fácil que no aprendan o no les interese aprender.

Al trabajar el docente con niños de hasta doce años de edad, es imprescindible formar en el sentido de la responsabilidad y potenciar valores relacionados con el esfuerzo, solidaridad y deseos de superación. Si se trabaja en estos temas los niños y niñas llegarán a los doce años con bases para que desarrollen el liderazgo basados en valores que permanezcan en su formación escolar.

3. METODOLOGÍA

El objeto de estudio de esta tesis es contextualizar el centro educativo en los aspectos de gerencia, liderazgo y valores. Se ha desarrollado el estudio en la escuela mixta particular Euclides Cascante No. 841. La escuela Cascante, ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la ciudadela Kennedy, cuenta con 36 años de funcionamiento y ha brindado servicios iniciándose como jardín de infantes Abdón Calderón. En el año 1991, la escuela Cascante amplió sus servicios educativos para ofrecer educación primaria. En la actualidad, la Escuela Cascante brinda servicios educativos hasta séptimo año de educación básica.

3.1 Participantes

La Escuela Mixta Particular Euclides Cascante No. 841 posee 4 directivos y 22 profesionales docentes. Por otro lado, la población total de estudiantes de la institución es de 211 alumnos de primero a séptimo año de educación básica. La institución cuenta con 4 colaboradores como personal administrativo y de servicios.

De la población total de la institución educativa se ha seleccionado una muestra para desarrollar la investigación, que se compone de:

- Un director general
- Un director administrativo
- Un sub-director general
- Un coordinador o jefe de área
- Dieciseis profesores
- Veinte estudiantes
- Quince padres de familia

3.1.1 Personal directivo por sexo y edad

Los directivos de la institución tienen sus funciones establecidas y muchas veces comparten labores de acuerdo a situaciones que se presenten en la Escuela. El director general tiene una presencia muy fuerte en la institución y constituye el pilar de la misma, dado que es su fundador y ha trabajado durante toda su vida como docente, tiene un fuerte sentido del liderazgo educativo, que ha mantenido durante toda la historia de la institución educativa.

Tabla 1 - Directivos de la Escuela Mixta Particular Euclides Cascante No.841

Cargo	Sexo	Edad (años)
Directo general	Masculino	81
Directora administrativa	Femenino	71
Sub-director	Masculino	43
Coordinadora académica	Femenino	31

FUENTE: Datos proporcionados por la Secretaría de la Escuela Euclides Cascante No. 841.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

3.1.2 Personal docente por sexo y edad.

El porcentaje docente, de acuerdo al género en la Escuela Cascante, refleja una tendencia similar a la población de docentes de la provincia del Guayas, como se puede apreciar en las tablas No. 2 y 3. Mientras que en la Escuela Cascante existe un 86% de docentes femeninos, en la provincia del Guayas este porcentaje en instituciones educativas asciende al 73%. Por otro lado, los docentes masculinos en la Escuela Cascante alcanzan un 14%, mientras que en la provincia del Guayas este porcentaje llega al 27%. A decir de los directivos, se ha optado por contratar un número de mayor de docentes mujeres en la Escuela. La preferencia al género femenino viene dada por la corta edad de los alumnos o educandos y su presencia fundamental en la edad escolar de los educandos.

Tabla 2 - Personal docente de la institución. Clasificados por sexo.

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	19	86
Masculino	3	14
Total	22	100

FUENTE: Datos proporcionados por la Secretaría de la Escuela Euclides Cascante No. 841.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

Tabla 3 - Personal docente en instituciones educativas de la provincia del Guayas, clasificados por sexo.

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	37300	73
Masculino	13849	17
Total	51149	100

FUENTE: Ministerio de Educación de Ecuador. Estadísticas AMIE, Provincia del Guayas, año 2010.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

Con respecto a la edad del personal docente, como aparece en la tabla No.4, ésta se encuentra en su mayor porcentaje entre los 31 y 40 años, con un 46% de docentes que fluctúan en dichas edades. Esta población es alta, ya que la institución ha mantenido su planta docente por más de 5 años en cada uno. En la tabla No. 5 se detalla el personal docente de la institución por edades, con sus respectivos porcentajes en relación al total de la institución.

Tabla 4 - Personal docente de la Escuela Particular Mixta Euclides Cascante, por edad.

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
20 – 24	1	4
25 – 30	3	14
31 – 35	4	18
36 – 40	6	28
41 – 45	0	0
46 – 50	2	9
51 – 55	3	14
56 – 60	2	9
61 y más	1	4
Total	22	100

FUENTE: Datos proporcionados por la Secretaría de la Escuela Mixta Particular Euclides Cascante No. 841.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Con respecto a los años de experiencia con la que cuentan los docentes, se puede observar en la tabla No. 5 que el mayor porcentaje de docentes de la Escuela Cascante, correspondiente a un 37% posee de seis a diez años de experiencia,

seguidos por un 18% que posee de dieciséis a veinte años de experiencia. El Director General de la institución al haber permanecido desde la fundación misma de la Escuela Cascante, posee más de treinta años de experiencia como docente y directivo de la misma.

Tabla 5 - Personal docente de la Escuela Particular Mixta Euclides Cascante No.841. Clasificados por años de experiencia.

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
1 - 5	3	14
6 – 10	8	37
11 - 15	2	9
16 - 20	4	18
21 – 25	3	14
26 – 30	1	4
31 y más	1	4
Total	22	100

FUENTE: Datos proporcionados por la Secretaría de la Escuela Mixta Particular Euclides Cascante No. 841. ELABORACIÓN: Patty Hunter

Tabla 6 - Personal docente de la Escuela Particular Mixta Euclides Cascante No.841. Clasificado por títulos académicos.

Títulos académicos	Frecuencia (f)	%
Tercer nivel	21	95
Cuarto nivel	1	5
Total	22	100

FUENTE: Datos proporcionados por la Secretaría de la Escuela Euclides Cascante No. 841. ELABORACIÓN: Patty Hunter

El personal docente de la Escuela posee casi en su totalidad títulos de tercer nivel, lo cual evidencia la necesidad de continuar con la formación académica que les permita especializarse en sus funciones, tanto de docencia, como de gestión educativa.

3.1.3 Personal administrativo y de servicios.

La Escuela Cascante cuenta con cuatro colaboradores en el área administrativa y de servicios, de los cuales el 50% son mujeres y el 50% son hombres. La cifra en porcentajes sigue la tendencia en las instituciones educativas de la provincia del Guayas. A continuación se detalla el cuadro en porcentajes.

Tabla 7 - Personal Administrativo de la Escuela Particular Mixta Euclides Cascante. No.841. Clasificados por género.

SEXO	Frecuencia (f)	%
Masculino	2	50
Femenino	2	50
Total	4	100

FUENTE: Datos proporcionados por la Secretaría de la Escuela Euclides Cascante No. 841.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Entre los directivos de la Escuela Cascante puede apreciarse que existe equidad de género, en cuanto a la distribución del trabajo, como gestores y líderes de la institución.

Tabla 8 - Personal administrativo. Clasificados por género en la Provincia del Guayas.

SEXO	Frecuencia (f)	%
Masculino	3760	43
Femenino	5043	57
Total	8803	100

FUENTE: Ministerio de Educación de Ecuador. Estadísticas AMIE, Provincia del Guayas, año 2010.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

En este caso, el porcentaje del personal administrativo de género femenino en la Escuela Cascante, es un 7% mayor a su correspondiente porcentaje en instituciones educativas de la provincia del Guayas, lo cual no dista de forma mayor a la realidad que se evidencia en la provincia.

3.1.4 Personal estudiantil por edad, sexo y especialidad.

El total de estudiantes de la Escuela Cascante se ha dividido por años de educación básica y sexo para su representación en la tabla No. 9. Se ha desglosado por años,

el sexo de los estudiantes y año de educación Básica. En la tabla No. 10 consta el resumen del total de estudiantes por sexo.

Tabla 9 - Población de estudiantes, por sexo y año de educación básica de la Escuela Mixta Particular Euclides Cascante No. 841

AÑO	HOMBRES	MUJERES	EDAD (años)	TOTAL
Primero	17	14	5	31
Segundo	11	7	6	18
Tercero	23	9	7	32
Cuarto	12	16	8	28
Quinto	18	14	9	32
Sexto	20	11	10	31
Séptimo	25	14	11	39
TOTAL	126	85		211

FUENTE: Datos proporcionados por la Secretaría de la Escuela Euclides Cascante No. 841.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Tabla 10 - Población de estudiantes por sexo de la Escuela Mixta Particular Euclides Cascante No.841

SEXO	Frecuencia (f)	%
Masculino	126	60
Femenino	85	39
Total	211	100

FUENTE.- Datos proporcionados por la Secretaría de la Escuela Euclides Cascante No. 841.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Las tablas No. 9 y 10 muestran una población superior de hombres en la Escuela Cascante. Al comparar las tablas No. 10 y 11, se percibe una diferencia entre los porcentajes de estudiantes mujeres en el sistema de educación de la Provincia del Guayas, que alcanzan el 50%, mientras que en la Escuela Cascante este porcentaje es del 39%. El porcentaje de hombres es muy superior al de mujeres en la Escuela Cascante, con un total del 60% de la población estudiantil.

Tabla 11 - Población total de estudiantes por sexo en la Provincia del Guayas.

SEXO	Frecuencia (f)	%
Masculino	508.138	50,1
Femenino	506.518	49,9
Total	1'014.656	100

FUENTE.- Ministerio de Educación de Ecuador. Estadísticas AMIE, Provincia del Guayas, año 2010.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

Históricamente, la Escuela Cascante nace con la apertura de su fundador, Eudoro Cascante, de alto reconocimiento por ser un profesor muy estricto en el ámbito académico y un forjador de disciplina muy conservador que trabajó durante muchos años en el Instituto Abdón Calderón de la ciudad de Guayaquil, donde sobre todo a los varones les imprimía mayor presión y por ello ha sido desde su inicio, una escuela donde el porcentaje de alumnado masculino ha superado siempre al femenino. Este fenómeno, a pesar del tiempo transcurrido, se ha mantenido, habiendo un porcentaje mayor de alumnos del género masculino en la escuela.

3.2 Materiales e instrumentos

En el desarrollo de este proyecto de tesis se procedió a analizar y sistematizar todo el proyecto de investigación sobre la gestión, el liderazgo y los valores en la Escuela Mixta Particular Euclides Cascante. Para ello se aplicaron los siguientes instrumentos:

3.2.1 Encuesta

La encuesta es una técnica utilizada en la investigación con el objetivo de conocer lo que opinan directivos, docentes, estudiantes y padres de familia acerca de la gerencia, liderazgo y valores en la Escuela Cascante. Para ello se completó un formulario de preguntas divididas en preguntas abiertas y cerradas. Se contó con la siguiente población para ser encuestada:

- Encuesta a directivos: 4
- Encuesta a docentes: 16
- Encuesta a estudiantes: 20
- Encuesta a padres de familia: 15

3.2.2 Entrevista

La entrevista a profundidad, técnica aplicada al desarrollo de esta tesis, fue realizada al Director de la Escuela Cascante, quien por el liderazgo que posee, los años de realizar su gestión y su importancia en la historia de la institución, representa un ícono para la misma.

3.2.3 Observación de las planificaciones educativas

Se procedió a indagar las funciones de directivos y docentes en la institución educativa, para ello se aplicó la técnica de la observación directa.

3.3 Método y procedimiento

Los métodos de investigación que se aplicaron en el desarrollo de esta tesis son los de tipo exploratorio y descriptivo. La investigación de tipo descriptivo ayudaron a describir situaciones que se encontraron en el análisis de la realidad de la Escuela Euclides Cascante, así como la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y los valores que promueve dicha institución.

A través de la observación de campo directa, se pudo establecer las características, procedimientos y valores que están inmersos en la gestión educativa de la institución, posibilitando reunir la información necesaria para acceder al conocimiento de la realidad de la Escuela Cascante. La investigación por tanto es cuantitativa – cualitativa e inductiva-deductiva, por la combinación de herramientas de investigación necesarias para cubrir los objetivos del presente trabajo.

De otra parte, el método hermenéutico se aplica para la recolección de bibliografía o documentación proporcionada por la Universidad Técnica Particular de Loja y consulta en bibliotecas de otras universidades. Además se realiza la recolección de información que ofrecen las bibliotecas virtuales y búsqueda en internet para el desarrollo de este proyecto.

Para finalizar, se ha utilizado métodos estadísticos para el desarrollo metodológico, de modo que se ha podido comparar datos de la institución educativa, con la situación de las instituciones en la provincia del Guayas, para realizar posteriormente el análisis de los datos encontrados y las conclusiones de acuerdo a

la categoría analizada. Se analizó la institución desde el ámbito de la gestión y liderazgo, a partir de las encuestas a los directivos, personal docente, administrativo, padres de familia y estudiantes, así como la entrevista realizada al director, delineó un camino y pudo constatar en unos casos una ambigüedad en las respuestas y en otros una unidad de criterios. Los cuestionarios desarrollados a través de las tablas han facilitado el ordenamiento de los datos relevantes para el análisis de la institución educativa.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

El diagnóstico de la Escuela Mixta Particular Euclides Cascante se desarrolló en tres ejes de análisis: los instrumentos de gestión educativa, la estructura organizativa y el clima escolar y convivencia con valores.

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

4.1.1.1. El manual de organización.

El manual de organización de una institución educativa, es un documento de gestión que precisa de forma ordenada y estructurada las funciones que le corresponde realizar a cada miembro de la institución. En éste se establecen los cargos que posee la organización, sus jerarquías, responsabilidades que demanda cada cargo o función en la institución.

La Escuela Cascante posee un manual sencillo de organización, donde constan las funciones de los directivos, profesores, alumnos y personal administrativo. Debido a los años de experiencia en que la Escuela Cascante ha desarrollado su proceso de formación a los alumnos, el ambiente organizativo de la institución se maneja de forma ordenada. Sin embargo, el manual de organización está incompleto, debiendo incorporarse pautas para la organización de cada departamento para establecer con mayor claridad el ordenamiento de la institución. El manual se incluye en el Anexo 2.

4.1.1.2. El código de ética.

El código de ética para una institución educativa refleja las normas que regulan los comportamientos de la institución. Éste se manifiesta con los medios que apoyan el sentido de respeto, honestidad e integridad, así como las normas de comportamiento que se aplican y rigen a la cultura institucional.

Los modelos de conducta y su aplicación en todos los estamentos de la institución, son los que constituyen la cultura en la organización. El código de ética debe ser

conocido y entregado al personal de una institución, desde el momento en que ingresa a la misma.

La Escuela Cascante no posee código de ética, sin embargo los directivos de la institución al contratar docentes y administrativos en su plantel, brindan indicaciones generales y consideraciones verbales de cómo debe comportarse el personal que ingresa a la institución, con cordialidad y respeto, tanto para alumnos y padres de familia como con los colaboradores del plantel. Se habla del saludo al ingresar, de saber agradecer, de valorar al compañero de trabajo y respetar a los estudiantes de forma integral.

4.1.1.3 El Plan Estratégico.

El plan estratégico es el documento en el cual una institución u organización define su estrategia y plan de trabajo en un período determinado, pudiendo ser de 3 a 5 años. Los objetivos del plan estratégico buscan cumplir la misión y visión de la institución a través del enunciado de principios. En el caso de una institución educativa, el plan estratégico debe enmarcarse en el desarrollo del conocimiento, a la calidad de la educación, en el marco de desarrollo de un país, sobre principios que lideren cambios sociales y desarrollo cultural y económico, dentro de un marco jurídico apropiado.

Con el aporte de los objetivos y principios se desarrolla el plan estratégico institucional. La Escuela Mixta Particular Euclides Cascante, no posee plan estratégico y, a decir de sus directivos, se basan en el plan estratégico del Ministerio de Educación del Ecuador para planificar su estrategia institucional. La Escuela Cascante requiere fortalecer su planificación estratégica institucional a nivel general que esté alineado a su misión y visión.

4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)

El Plan Operativo Anual (POA), es la programación de todas las actividades de la institución u organización a corto plazo, que se realizan en el período de un año. La Escuela Cascante posee un plan operativo anual que incluye las actividades gerenciales, docentes, administrativas y deportivas de la institución. Dichas

actividades van desde la planificación del año escolar, donde se definen y estructuran los grados, paralelos con sus respectivos profesores. Por otro lado, se dividen los periodos en trimestres, de modo que se planifica actividades mensuales tanto académicas, para la toma de exámenes; como deportivas y extracurriculares de la escuela.

A decir de sus directivos, ellos se basan en el Plan Operativo Anual que lidera el Ministerio de Educación del Ecuador, pero este plan no me fue mostrado, únicamente se mencionó su contenido en la entrevista realizada a la subdirectora de la escuela.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El proyecto educativo institucional se define como una acción conjunta, que se elabora a partir de acuerdos, códigos de convivencia y desde una mirada de concertación de toda la comunidad educativa. La Escuela Cascante posee un de Plan Educativo Institucional (PEI) básico, por tanto éste debe ser completado por la institución.

Si bien los valores, constituidos en los pilares fundamentales aparecen en el PEI, los objetivos institucionales deben ser evidenciados a través del proyecto educativo, brindando un soporte teórico mayor, que permita a directivos trazar objetivos a mediano plazo. Los contenidos generales del PEI se adjuntan en el Apéndice 1.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.

El reglamento interno de la institución se rige por normas que se establecen para el normal desempeño de las funciones educativas en el plantel. La Escuela Cascante posee un reglamento dirigido al jardín de infantes y a la escuela, para los alumnos de la institución. En éste se norma desde el ingreso a la escuela y a los salones de clase. Se extienden normas de seguridad generales para ingreso y salida de alumnos. A pesar de esto, el reglamento debe completarse con la inclusión de otras normas de la escuela. Ver Apéndice 2.

4.1.2 La estructura organizativa de la Escuela Particular Mixta Euclides Cascante No. 841

4.1.2.1 Misión y visión.

La **misión** de una institución educativa se define como la razón de ser, el motivo o propósito que define a la institución. La misión en la Escuela Mixta Particular Euclides Cascante, No. 841, de acuerdo a lo establecido en el Plan Estratégico Institucional es:

Estimular el desarrollo integral de las diferentes áreas de crecimiento, preparando a los niños para alcanzar el nivel de maduración requerido, para el aprendizaje futuro.

En este sentido la razón de ser de la institución va de la mano con el desarrollo a través de la adquisición del conocimiento. Además procura que el aprendizaje sea el requerido para que los alumnos puedan estar preparados para su ingreso al bachillerato.

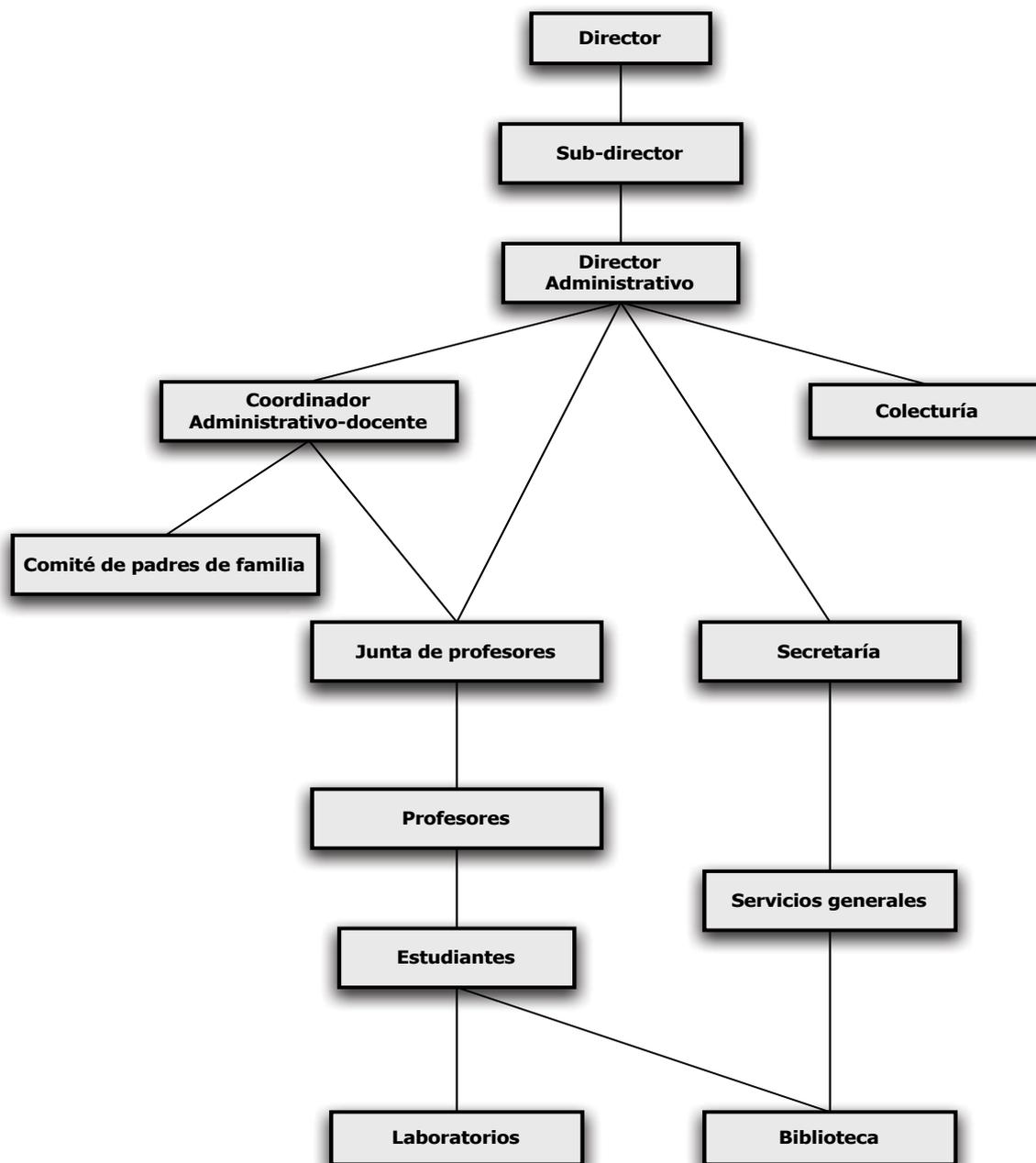
La **visión** de una institución de acuerdo a Fleitman (2000), es el camino que rige a una organización a largo plazo y sirve de aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento de la misma. La visión de la Escuela Mixta Particular Euclides Cascante, No. 841 de acuerdo a sus principios declarados en el PEI es:

Ser una institución de educación básica que brinde educación de excelencia apoyada en los valores para desarrollar jóvenes socialmente responsables y comprometidos con su entorno.

Los directivos de la Escuela Cascante tienen la visión de una institución comprometida en formar los niños que desarrollarán a través de sus valores y formación académica, habilidades de liderazgo para enfrentar sus estudios de bachillerato y ser excelentes seres humanos.

4.1.2.2 El Organigrama.

El organigrama representa la estructura organizacional de la institución, mostrando de forma clara un nivel jerárquico vertical de los miembros de la institución educativa, que representa un régimen de educación tradicional.

Figura 3 - Organigrama de la Escuela Mixta Euclides Cascante No. 8411

FUENTE: Dato obtenido del PEI de la Escuela Euclides Cascante.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

El organigrama de la escuela cascante define la estructura organizativa del centro educativo. La dirección ejerce el control sobre todas las áreas de la institución. A pesar de ello, los docentes y administrativos mantienen una relación de colaboración con la institución. Se hace necesaria una mayor articulación o democratización de funciones, tanto para que la comunidad educativa se cohesionese de mejor forma, como para que se logre articular un proyecto educativo con mayor calidad. Si bien es cierto que existe liderazgo por parte de los directivos del plantel, éste debe también

reflejarse en los demás miembros de la comunidad, para democratizar su estructura y permitir que sus miembros demuestren el liderazgo y lo proyecten a los estudiantes, sin sentirse subordinados al poder. El organigrama de la escuela, se representa en la Figura No. 3.

En la escuela Cascante se puede constatar que existe una estructura organizativa tradicional, jerárquica y rígida, pero a la vez, que origina falta de espacios de comunicación y toma de decisiones para resolver los problemas que afecten al centro educativo.

La institución carece de un departamento de bienestar estudiantil y todo problema pertinente a esta área la maneja la coordinación docente. Si bien se crean comités de padres de familia, éstos tienen poca injerencia en las actividades del plantel, puesto que en su mayoría, los padres trabajan fuera del hogar y no tienen tiempo para participar ni adquirir responsabilidades dentro de las actividades de la escuela.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.

Las funciones de liderazgo, gestión y valores de cada área o departamento de la Escuela Cascante, se establecen a continuación:

Director General

El director general posee la función ejercer la supervisión pedagógica, de conformidad con el reglamento interno y vincular la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad. Además debe promover y participar en acciones de mejoramiento del centro escolar, actualización y desarrollo profesional del personal docente y administrativo.

Por otro lado, el director debe estimular al personal docente, administrativo y de servicio de acuerdo los logros obtenidos de acuerdo al Plan Operativo Anual. Planificar actividades culturales, sociales, deportivas y de defensa del medio ambiente y de educación para la salud, con la participación del establecimiento y la comunidad. Además debe velar por los derechos de los miembros de la comunidad educativa, para que cada uno sea respetado y valorado en la institución. En la Escuela Cascante, el director ejerce sus funciones de supervisión de forma

permanente, y se apoya en la sub-directora para el desarrollo y planificación de las actividades de la escuela.

Sub-Directora

La Sub-Directora es la segunda autoridad de la Escuela Cascante, por lo tanto es la colaboradora y asesora inmediata del Director, al que lo sustituye en caso de ausencia. Entre las funciones de la Sub-Directora, en relación a la gestión, liderazgo y valores de la escuela, debe participar en la elaboración del POA de la institución y supervisar junto al Director, la ejecución del mismo.

Además debe dar seguimiento al cumplimiento de la planificación pedagógica en cada una de las áreas, así como la recepción y aprobación de los instrumentos de evaluación para los exámenes trimestrales, supletorios y escritos de grado, luego de una revisión consensuada, en coordinación con el Director.

La sub-directora debe coordinar y supervisar el trabajo de las comisiones especiales designadas por el Director, cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por la institución. La sub-directora mantiene una relación constante con el asesor legal de la escuela, de forma que toda la documentación de la institución esté siempre completa y se cumplan las regulaciones que dicta la ley para el desenvolvimiento del plantel educativo.

Del Coordinador

El coordinador dentro de sus funciones debe procurar la eficiencia en la prestación de los servicios del plantel, coordinar con la sub-directora la participación en las reuniones de dirigentes de curso para planificar o informar asuntos relacionados con la disciplina de los estudiantes.

Además debe convocar a los padres de familia y/o representantes legales de los estudiantes para solucionar situaciones disciplinarias o académicas y actividades con los estudiantes en caso de ausencia temporal de algún profesor. El coordinador debe motivar a los alumnos/as en las formaciones sobre principios, valores y actitudes y programar la asistencia de los estudiantes en actos y eventos programados al interior o fuera de la Escuela. Además debe presentar por escrito al

Consejo Directivo el Informe del Plan Operativo Anual, con las recomendaciones que considere oportunas.

No se pudo constatar en este caso, si la institución poseía un Plan Operativo Anual elaborado por el coordinador, debido a que éste no me fue entregado.

Consejo Directivo

El consejo directivo debe elaborar el Plan Educativo Institucional, conformar las comisiones permanentes, establecidas en el reglamento interno del establecimiento. Estas funciones se realizan en la institución.

Por otro lado debe analizar y resolver problemas de carácter disciplinario y profesional del personal docente y disponer el trámite correspondiente, para los casos en que la solución deba darse por otros niveles.

El consejo directivo promueve la realización de actividades de mejoramiento docente y de desarrollo institucional.

Personal docente: Junta de Profesores de Curso

La junta de profesores de curso está conformada por tres profesores que deben cumplir las funciones inherentes a la gestión educativa. Deben reunirse después de los exámenes trimestrales y supletorios, para evaluar el rendimiento y promoción de los alumnos/as. Además deben analizar y aprobar la disciplina trimestral otorgada mensualmente por los profesores e Inspección; los casos especiales que serán tratados por la Comisión de Disciplina conforme el proceso correspondiente.

Por otro lado, el consejo directivo debe analizar trimestralmente las conclusiones y recomendaciones pedagógicas que presenten los profesores con el fin de mejorar el rendimiento académico de los alumnos/as. Dichas reuniones se llevan a cabo al finalizar cada trimestre.

Los profesores

Deben realizar las siguientes funciones dentro del liderazgo, la gestión y valores de la institución en el proceso de aprendizaje, con sujeción al horario y programas vigentes, a las orientaciones de autoridades, de los organismos internos y de la supervisión y constituirse en ejemplo de probidad, disciplina y trabajo.

Responsabilizarse ante las autoridades de educación y padres de familia por el buen rendimiento de los alumnos; además elaborar la planificación didáctica, desarrollando los planes de curso y unidad, utilizando técnicas y procesos que permitan la participación activa de los estudiantes; emplear materiales para objetivar el aprendizaje y evaluar permanentemente el progreso alcanzado por los alumnos, en función de los objetivos propuestos.

Los profesores deben además realizar acciones permanentes para su mejoramiento profesional y en las sesiones y jornadas de trabajo de las juntas de área, juntas de curso y cumplir las comisiones asignadas por los directivos del establecimiento.

Otra función importante de los profesores es la de controlar y participar activamente en el mantenimiento del orden y la disciplina de los alumnos, en el establecimiento y fuera de él, manteniendo el respeto y las buenas relaciones con las autoridades, compañeros y alumnos;

Los profesores deberán además atender e informar a los padres de familia sobre los asuntos relacionados con sus labores; coordinar con el profesor guía y resolver las dificultades y problemas que se presentaren en sus actividades docentes. Por otro lado deberán cooperar activamente en el desarrollo de las acciones programadas por la institución. A pesar de no poseer la escuela un departamento de orientación y bienestar estudiantil, esta labor la cubren los directivos de la misma con el apoyo de los profesores si el caso lo amerita.

Secretaría

La secretaria de la Escuela Cascante es una profesional que brinda garantías de competencia, solidaridad y colaboración con la escuela. Sus funciones inherentes a la gestión, liderazgo y valores son, entre otras, son las de atender oportuna y amablemente al personal que labora en el plantel, estudiantes, padres de familia y al público que solicite sus servicios. Debe responsabilizarse del envío oportuno de las comunicaciones a sus destinatarios y cumplir de forma responsable las disposiciones de sus superiores.

La secretaria debe atender a cabalidad los procesos educativos y administrativos del plantel. Además será la encargada de transcribir las actas de sesiones del Consejo Directivo, de la Junta de Directivos y Profesores, del Comité Central de Padres de

familia, para conocimiento de toda la institución educativa. Estas funciones son cubiertas de forma regular por la secretaria de la escuela Cascante.

De los auxiliares de servicio.

Conserje

Dentro de las labores del conserje se encuentran las de asistir al plantel por lo menos con 15 minutos antes de que se inicien las labores diarias y proceder a la apertura de aulas, sala de profesores y hacer un reconocimiento general de la escuela. Deberá velar por el cuidado, mantenimiento, conservación y uso adecuado de los bienes del plantel e informar al Coordinador académico sobre las novedades encontradas en el trabajo, así como notificar sobre leyendas ofensivas o cualquier material que atente a la dignidad y buen vivir de la institución.

El conserje deberá considerar a sus compañeros de labores, padres de familia, alumnos y demás personas que acudan al plantel, con respeto y amabilidad y prestar servicio cuando el plantel lo requiera en los actos sociales, culturales o deportivos y reuniones de padres de familia.

Además de precautelar y vigilar las instalaciones y bienes del plantel que se encuentren bajo su custodia, el conserje debe transmitir al director cualquier novedad que afecte a la institución en su seguridad y armonía entre los miembros del plantel.

Guardián

Las funciones que se inscriben dentro del liderazgo y valores son de protección y seguridad integral de los alumnos y personal administrativo, en el ingreso y salida. De respetar y considerar a sus compañeros de labores, padres de familia, alumnos/as y demás personas que acudan a la escuela. Además deberá prestar servicio cuando el plantel lo requiera en los actos sociales, culturales, deportivos y otros, controlar y salvaguardar a la institución y tener un registro diario de actividades para fines de organización.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.

El clima escolar en la escuela Cascante se caracteriza por una línea de conducta acorde a los valores que la institución propugna, honestidad, respeto, responsabilidad y generosidad. Los docentes y directivos mantienen una coherencia entre los principios que la escuela posee y el comportamiento de docentes y directivos en los distintos procesos de trabajo.

Los docentes manejan en el trabajo en clase los valores al momento de aplicar los contenidos de las mismas en el accionar del alumno. Se da mucha importancia a la honestidad y responsabilidad, y, de acuerdo a estos valores se realizan tareas y proyectos en el aula. Los contenidos de los proyectos tienen entre sus objetivos afianzar los valores de los alumnos.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

La dimensión pedagógica curricular es parte de la gestión escolar y se refiere a los procesos de enseñanza-aprendizaje. Para ello se ha analizado de forma individual y colectiva los factores que tienen que ver con la planeación, evaluación, el clima del aula, el uso del tiempo destinado a la enseñanza y los recursos de apoyo con que cuentan los docentes en la institución.

Con respecto a los procesos de enseñanza-aprendizaje, es necesario conocer la relación entre el significado y la práctica que ejerce el docente. Las formas o estilos que aplica. En este sentido los profesores de la Escuela Cascante son profesionales de tercer nivel, con formación en pedagogía y docencia educativa. La Escuela Cascante desarrolla la enseñanza basada en el modelo cognitivo progresista, donde los estudiantes son partícipes del conocimiento a través de modelos y guías, con la labor en el aula de forma que las herramientas y estilos apoyen la enseñanza que imparte el profesor. Los profesores manejan una planeación didáctica por capítulos de trabajo. Ellos aplican materiales y recursos didácticos en el aula para la enseñanza y posterior evaluación.

Con respecto del proceso de aprendizaje, al preguntar a los directivos ¿qué significa aprender?, ¿cuándo se reconoce que se ha logrado un aprendizaje?, ellos señalan que además de los procesos evaluativos formales, existen puestas en

común entre los alumnos y profesores de distintas materias, donde los estudiantes se convierten en los expositores de un tema. Este proceso se valida luego con pequeñas pruebas al finalizar cada capítulo y ejercicios en clase de acuerdo a la asignatura.

Este tipo de enseñanza-aprendizaje ha hecho a los alumnos más participativos en el proceso, los ha fortalecido en la capacidad de expresión oral y ha significado valorar lo que dice cada uno, escuchar y respetar al otro. El trabajo en el aula ha determinado que haya más asimilación de conceptos e ideas para luego aplicarlos en las tareas que se envían a casa.

En dicho proceso, los docentes aprenden también a reconocer los procesos por los que atraviesan los alumnos en la clase. Al ser aulas para un máximo de veinte alumnos, se posibilita reconocer capacidades, aptitudes, estilos y ritmos de aprendizaje de sus alumnos. A pesar de que esta tarea es compleja, el profesor o profesora busca enseñar los contenidos de acuerdo al nivel de cada grupo por edad y año de educación.

En cuanto a las capacidades de los alumnos y ritmo de aprendizaje, el profesor busca e identifica aquellos alumnos a los que se les dificulta en mayor grado los aprendizajes requeridos para aprobar el curso y son tomados en cuenta para realizar con ellos clases de refuerzo y nivelación para que puedan avanzar con el resto del grupo. De este modo, se realiza un seguimiento puntual a los alumnos y, en especial a aquellos que muestran dificultades para lograr aprendizajes.

Dentro de los **estilos de aprendizaje** se reconocen las formas con las cuales los alumnos desarrollan mayor concentración para hacer uso de las herramientas cognitivas como la observación, razonamiento, análisis, síntesis y la retención, entre otras. Para ello el profesor debe reconocer los factores que pudieran influir en la obtención de aprendizajes más logrados. El profesor debe poner en práctica las alternativas didácticas que propicien que el proceso de aprender sea significativo para cada alumno.

La **planeación** es un elemento fundamental del proceso de enseñanza. El profesor de la escuela Cascante debe planear cada clase, los contenidos, el material de apoyo didáctico para la enseñanza de cada tema, asignatura y grado escolar, lo que permite identificar los estilos y formas de enseñanza que de manera sistemática se

utilizan en el aula y que pueden favorecer o no la construcción de aprendizajes. En este sentido, los directivos de la Escuela Cascante trabajan en la tarea de articular los programas curriculares y sus contenidos para desarrollar formas de enseñanza de acuerdo a los contenidos y forma de transmitirlos a los alumnos.

Por otro lado, se identifica los **valores** que se adaptan o trabajan para una o más asignaturas. En este sentido, la planeación docente de la Escuela Cascante es una labor que la realizan de forma planificada directivos y docentes para elevar la calidad del aprendizaje.

Los **sistemas de evaluación** de la escuela Cascante se ciñen a lo reglamentado por el Ministerio de Educación. Además de este requisito, los directivos buscan formas para evaluar los logros de los alumnos. Como se dijo anteriormente, los procesos de enseñanza en el aula, van acompañados de otras actividades como las puestas en común. En relación a las materias científicas, las evaluaciones dan a conocer los niveles de aprendizaje para fortalecer al alumno en caso de necesitar apoyo. Los ejercicios en clase son tomados de las guías didácticas de la bibliografía utilizada. Hace falta conocer más a fondo si la planeación toma en cuenta o no la diversidad de los estudiantes y la evaluación se enfoca a retroalimentar lo que no se ha aprendido, para saber si se realizan o no logros en esta materia.

Con respecto al **clima del aula** se maneja con familiaridad y apertura. Dado que las aulas son semi abiertas, los alumnos en algunos casos son observados por los directivos. Las relaciones con entre profesor y alumno son más cercanas y el clima que se vive en la escuela es de confianza y afectividad. Este es un aspecto positivo en la estimulación del aprendizaje, dado que tanto directivos como profesores se muestran cercanos a los alumnos.

En cuanto al **tiempo** que se destina a la enseñanza elemento es prioritario identificar la forma de administrar la organización de las actividades de enseñanza-aprendizaje. Los horarios de clase en la escuela Cascante están previamente establecidos, con intervalos cortos de tiempo y dos recreos para tomar un lunch y descansar entre las actividades pedagógicas. La escuela posee una gran disciplina en este aspecto, los horarios son respetados por profesores, alumnos y padres de familia, para favorecer la administración del tiempo de estudio y demás actividades propias del centro educativo.

Con respecto a los **materiales didácticos** utilizados en la escuela Cascante, éstos son preparados por los profesores, previo al inicio del año escolar. También existen materiales didácticos que son adquiridos en el medio. Hace falta desarrollar mayor creatividad en la confección de los soportes didácticos y se evidencia la falta de estos materiales de apoyo a la gestión del profesor. En los diversos tipos de asignaturas, en el aula se usa principalmente la pizarra y ciertos afiches ilustrados, haciendo falta innovar en las distintas formas con las que se enseña.

4.1.2.6. La dimensión organizativa operacional y valores.

La dimensión organizativa en la escuela Cascante se considera eficiente, debido al aprovechamiento de los alumnos en el aula durante su horario regular de clases diario, de 8h10 a 13h45, de lunes a viernes. Existen dos recesos para recreos y descanso entre las dos jornadas de clases. El primer recreo se realiza de 10h0 a 10h20 y el Segundo de 12h10 a 12h20.

Con respecto a la organización para las reuniones de profesores con los padres de familia, la Escuela Cascante no define horarios para dichas reuniones con horarios fijos por profesor. Por experiencia de años anteriores, las reuniones entre profesores y padres de familia se realizan bajo previa cita, debido a que un gran porcentaje de padres de familia trabajan fuera del hogar y carecen se les dificulta atender a cronogramas preestablecidos.

Por otro lado, este aspecto, el clima escolar se desarrolla con orden y normalidad. Todas las semanas se realizan juntas de curso entre los profesores, coordinador y subdirector de la Escuela Cascante para reportar novedades, dar seguimiento al cumplimiento de compromisos sobre los contenidos pedagógicos, de temas organizativos, de conducta u otros que se presentan en la institución. Aquellos temas que tengan relación con la conducta o comportamiento de los alumnos, así como situaciones especiales con profesores, se analizan bajo la premisa de los valores que la institución posee y siendo consecuentes con sus principios.

Los directivos de la escuela Cascante se manejan con apertura y respeto el clima organizacional de la institución, lo que genera un ambiente positivo en las aulas de clase.

Con respecto a la actitud profesional de directivos, docentes y administrativos, es significativamente positiva desde la perspectiva institucional. Existe un esfuerzo conjunto entre directivos y docentes por mejorar, a pesar de existir una debilidad en su reingeniería de procesos, asumen compromisos de acción.

La escuela Cascante asigna responsabilidades organizativas para el desarrollo de los alumnos con la creación del Comité de Padres de Familia, que lo conforman los delegados de cada curso, con dos padres de familia por cada uno. Esta comisión se reúne una vez cada trimestre para organizar actividades que busquen cubrir expectativas extracurriculares de los alumnos, como lo son, visitas a museos, parques y asistencia a eventos culturales que la institución no organiza.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.

El análisis de esta dimensión comprende las actividades de la institución encaminadas a favorecer los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan o no modificarse para mejorar el rendimiento en todas las áreas y fortalecer el compromiso en valores.

Dentro de la dimensión administrativa la institución realiza acciones dirigidas a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, como el calendario escolar y tiempo efectivo de enseñanza. Posee dentro de su reglamento, acciones de seguridad y control, dirigidos para garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la escuela.

Con respecto a las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, la escuela Cascante no posee relación directa con ninguna institución u organización comunitaria, su vínculo con la comunidad es prácticamente inexistente, a pesar de que aparecen dentro de las funciones organizativas de la institución. La única relación con la comunidad es aquella que realiza la escuela Cascante a través de donaciones económicas a la Fundación del Padre Raniero Marangoni, las cuales se realizan una vez al año como aporte de la institución educativa a obras sociales que la Fundación realiza en beneficio de comunidades de escasos recursos dentro y fuera del cantón Guayaquil.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

Con respecto a esta dimensión la institución debe ser tomar en cuenta que la afirmación de la personalidad del educando está en la realidad comunitaria en que nace y se desarrolla. Dicha vivencia en valores generados en el núcleo familiar y la comunidad misma, sumada a los que la institución profesa, debe despertar interés en los alumnos por los problemas que viven los de su alrededor para crear un compromiso en la transformación de la sociedad a través de la identificación con unos valores.

La escuela Cascante mantienen en su diario quehacer pedagógico un compromiso y búsqueda de valores, esta forma de entender la educación, conlleva un compromiso con todos los integrantes de la institución educativa, dando un carácter al proceso educativo descubriendo sus valores. La institución propicia y estimula a sus alumnos a que también sean ellos mismos. La profesora de Religión, como persona que vive los valores cristianos, promueve dichos valores, dando la elección a los educandos, de tener su propio sistema de valores y expresarlos en su comunidad.

Por ello la escuela Cascante, debe esforzarse a diario por mantener la autenticidad y la coherencia en los valores que transmiten los profesores, en concordancia con su visión y soporte en tema de Religión. El rol del profesor en este tema, debe favorecer también un ambiente adecuado en el aula para que se pueda llevar a cabo una actitud ante la vida y la sociedad.

El vínculo de la escuela Cascante con la comunidad es inexistente al no poseer relaciones con organizaciones o instituciones, por tanto este tema debe ser resuelto en términos de crecimiento y desarrollo de la institución.

4.1.3. Análisis FODA

Adecuándose al ritmo de los tiempos y a la necesidad un análisis interno y externo de la institución y de un diálogo permanente entre los estamentos de la Escuela Cascante se desarrolla el FODA de la institución: sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, desde la perspectiva de la gestión, liderazgo y valores educativos.

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades.

Con respecto a las fortalezas en gestión se pueden detallar las siguientes:

- Conocimiento de la misión y visión de la institución por parte de los miembros de la comunidad educativa.
- Personal docente calificado.
- Buena infraestructura educativa.
- Acceso y uso de las tecnologías de la información.
- Acceso a redes, a laboratorio de computación e internet.

Con respecto a las fortalezas en liderazgo educativo se puede mencionar:

- Servicio de la institución a la comunidad, como parte de su visión social.

En cuanto a las fortalezas en valores se encuentran:

- Los valores como parte de los principios que maneja la Escuela Cascante.
- Atención cordial y respetuosa por parte del personal administrativo y de servicio.
- El aporte de la Religión a la formación en valores de los educandos.
- Acceso a becas escolares.

En cuanto a las debilidades en la gestión educativa se encuentran:

- El Plan Estratégico Institucional es incompleto y no se conoce.
- No existe espacio destinado a biblioteca.
- Falta de aulas de recursos para ayuda o nivelación a estudiantes que lo requieran.
- No posee todos los niveles de educación básica completos hasta el décimo año, solo existe hasta el séptimo año de educación básica.
- La comunidad no conoce el Código de Convivencia.

Con respecto a las debilidades en el liderazgo educativo se puede observar:

- La institución no participa en competencias deportivas intercolegiales.
 - No posee reglamentos para la gestión del liderazgo en la estructura organizativa de la escuela.
 - Ausencia de convenios con instituciones para intercambios estudiantiles fuera del país.
-

- Insuficiente vínculo con la comunidad.
- No existe innovación pedagógica.

En cuanto a valores se puede decir que la institución no posee debilidades en valores.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.

Las oportunidades encontradas en la gestión educativa son:

- Los padres de familia tienen interés en colaborar con la institución en el desarrollo de actividades extracurriculares.

Las oportunidades encontradas en el liderazgo educativo son:

- Participación de la escuela en concursos de ingenio, propiciadas por organizaciones y medios de la ciudad.

Las oportunidad en valor:

- Empresas gubernamentales están en búsqueda de instituciones educativas para fomentar los valores.

Las amenazas encontradas en la gestión educativa son:

- Reformas a la Ley de Educación.
- El entorno de la institución no es recomendable, dada la ubicación en sector comercial y hospitalario, con alta densidad en la zona.
- Imposibilidad de ampliar su superficie para infraestructura física.
- Apertura de instituciones similares, ubicadas en el mismo sector de la ciudad.
- Alto índice delincencial en la zona.

Las amenazas con respecto al liderazgo educativo son:

- Nuevas instituciones educativas con características de liderazgo en sus directivos y estudiantes en acciones con la comunidad.

Las amenazas en valores son:

- Medios de comunicación masivos.
-

4.1.3.3. Matriz FODA.

La matriz FODA, compuesta por las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Escuela Cascante se detallan en la figura No. 4:

Figura 4 - Matriz de Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Fortalezas en gestión educativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la misión y visión de la institución por parte de los miembros de la comunidad educativa. - Personal docente calificado. - Buena infraestructura educativa. - Acceso y uso de las tecnologías de la información. - Acceso a redes, a laboratorio de computación e internet. <p>Fortalezas en liderazgo educativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio de la institución a la comunidad, como parte de su visión social. <p>Fortalezas en valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los valores como parte de los principios que maneja la Escuela Cascante. - Atención cordial y respetuosa por parte del personal administrativo y de servicio. - El aporte de la Religión a la formación en valores de los educandos. - Acceso a becas escolares. 	<p>Debilidades en gestión educativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existe espacio destinado a biblioteca. - Falta de aulas de recursos para ayuda o nivelación a estudiantes que lo requieran. - No posee todos los niveles de educación básica completos hasta el décimo año, solo existe hasta el séptimo año de educación básica. - No existe Código de Convivencia. - Posee un débil Plan Estratégico Institucional. <p>Debilidades en el liderazgo educativo se puede observar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La institución no participa en competencias deportivas intercolegiales. - No posee reglamentos para la gestión del liderazgo en la estructura organizativa de la escuela. - Ausencia de convenios con instituciones para intercambios estudiantiles fuera del país. - Débil vínculo con la comunidad. - No existe innovación pedagógica. - No hay innovación tecnológica.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Figura 5 - Matriz de Oportunidades y Amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Las oportunidades encontradas en la gestión educativa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interés de padres de familia en colaborar con la institución en el desarrollo de actividades extracurriculares. <p>Las oportunidades encontradas en el liderazgo educativo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación de la Escuela en concursos de ingenio, propiciadas por organizaciones y medios de la ciudad. <p>Las oportunidad en valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas gubernamentales están en búsqueda de instituciones educativas para fomentar los valores. 	<p>Las amenazas encontradas en la gestión educativa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reformas a la Ley de Educación. - Entorno de la institución no es recomendable por la ubicación en sector comercial y hospitalario, con alta densidad en la zona. - Imposibilidad de ampliar su superficie para infraestructura física. - Apertura de instituciones similares, ubicadas en el mismo sector de la ciudad. - Alto índice delincriminal en la zona. <p>Las amenazas con respecto al liderazgo educativo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas instituciones educativas con características de liderazgo en sus directivos y estudiantes en acciones con la comunidad. <p>Las amenazas en valores son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medios de comunicación masivos.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Dentro del proceso de aplicación de instrumentos de investigación aplicados a la Escuela Cascante se mantuvo un buen canal de comunicación con los directivos, quienes en algunos casos me facilitaron la información de la institución, pero en otros se evidenció el desconocimiento de algunos instrumentos de gestión educativa, como lo son el plan estratégico y el proyecto educativo institucional. Con respecto al plan operativo anual, éste me fue mostrado en la entrevista con el director de la institución, quien me indicó de forma general el trabajo que se realiza

como parte del plan operativo, y a decir del director, cual le dan seguimiento los encargados, coordinador y subdirector de la escuela Cascante.

Los instrumentos aplicados fueron la entrevista, encuesta y observación de campo. En este caso, por la facilidad de ingresar al centro educativo, pude observar el proceso de enseñanza aprendizaje en las aulas. El espacio físico de las aulas está diseñado de forma que cada aula es abierta hacia el frente, por ello puede observarse el trabajo de los niños con sus docentes.

La directora administrativa, se mostró muy amable y abierta para posibilitarme la toma de encuestas, las cuales fueron realizadas durante dos días consecutivos. Al existir en la Escuela Cascante cuatro directivos únicamente, no tuve la oportunidad de encuestar mayor número de ellos. Los instrumentos aplicados fueron válidos para diagnóstico de la institución, en los temas de gestión, liderazgo y valores en la institución.

El director de la escuela Cascante posee más de 50 años de experiencia docente, la sub-directora no posee experiencia en docencia, pues es Ingeniera Química, pero ha trabajado en el área administrativa de la institución desde su apertura. Se aprecia un ambiente colaborativo y de gestión en la escuela, bajo el liderazgo del director.

Las instalaciones ubicadas en la ciudadela Kennedy han llegado a su límite de capacidad, por tanto los directivos han pensado en mudarse hacia una nueva zona de crecimiento de la ciudad de Guayaquil, en los próximos cinco años.

4.2 .1. De los directivos.

Las encuestas a los directivos se realizaron en el orden que aparece a continuación, donde se dividió por tablas cada una de las preguntas con su apartado de análisis y/o observaciones junto a cada una.

Tabla 12 - ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?

Forma de organización	f	%
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	4	100
b. Coordinadores de área	4	100
c. Por grupos de trabajo	3	75
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Los directivos han respondido en un 100% que el director organiza tareas en la reunión trimestral y se organizan además con los coordinadores de área. Además un 75% contestó que el trabajo se distribuye por grupos de acuerdo a las tareas solicitadas. Es evidente que las tomas de decisiones sobre la organización las tiene el director.

Tabla 13 - Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:

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

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

El 100% de los directivos toman en cuenta los resultados obtenidos para medir el tamaño de la organización, de forma que tanto el número de miembros, como el valor y tiempo empleado no se toman en cuenta este objetivo.

Tabla 14 - Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

		%
sí	4	100
No	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

La respuesta de los directivos fue unánime, el 100% indicó que las tareas de los miembros de la institución están escritas en el manual de normas. Sin embargo esta manual es muy básico y no refleja el conjunto de normas que se deben aplicar en la institución.

Tabla 15 - El clima de respeto y consenso en la forma de decisiones está liderado por el: director, rector o consejo directivo.

Director	f	Rector	f	Consejo Directivo	f
4	100	0	0	3	75

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

Los directivos respondieron que en un 100% y en un 75% que el director y el consejo directivo respectivamente, son los que lideran el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

Tabla 16 - 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.

Sí	f	No	f
1	25	3	75

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

Los directivos responden en un 75% que no delegan a colaboradores la resolución de conflictos y propuestas a la resolución oportuna de problemas. Esto define el liderazgo autocrático del líder de la organización.

Tabla 17 - Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Se promueve	Siempre	f	A veces	f	Nunca	f
Excelencia académica	4	100	0	0	0	0
El desarrollo profesional de los docentes	2	50	2	50	0	0
La capacitación continua de los docentes	4	100	0	0	0	0
Trabajo en equipo	2	50	2	50	0	0
Vivencia de valores institucionales y personales	4	100	0	0	0	0
Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	25	3	75	0	0
Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	50	2	50	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Los directivos respondieron unánimemente que el liderazgo educativo promueve la excelencia académica, la capacitación continua de los docentes y la vivencia de valores institucionales y personales. Se otorga un 75% a la participación de los padres de familia en actividades programadas y un 50% al trabajo en equipo y delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Tabla 18 - Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Declaración	Siempre	f	A veces	f	Nunca	f
Son innatas	0	0	1	25	3	75
Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	100	0	0	0	0
Se adquieren a partir de la experiencia	4	100	0	0	0	0
Se desarrollan con estudios en gerencia	2	50	1	25	1	25
Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	4	100	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

A esta pregunta los directivos señalaron de forma unánime que las habilidades requeridas para dirigir una institución se adquieren a partir de la experiencia, se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y realizando una capacitación continua que combine la práctica, teoría y reflexión. Esta respuesta sin

embargo no refleja la realidad en su totalidad, ya que los directivos no han recibido capacitación en estos temas.

Tabla 19 - Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

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.	4	100	0	0	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	0	0	0	0
c	La mejora de mecanismos de control.	4	100	0	0	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	100	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Los directivos respondieron en un 100% que tanto el uso de la información de resultados de desempeño, como la mejora de mecanismos de control y existencia de ambientes cordiales de trabajo, son promovidos para mejorar el desempeño y progreso de la escuela Cascante.

En vista de que la Escuela Cascante posee una cantidad promedio de 21 alumnos por aula, se hace evidente que no sea aceptada la opción de disminuir el número de alumnos.

Tabla 20 - De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿Cuáles se encuentran en su institución?

Se promueve	Siempre	%	A veces	%	Nunca	%
a De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	4	100	0	0	0	0
b De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	100	0	0	0	0
c De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	100	0	0	0	0
d Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	100	0	0	0	0
e Otros (¿cuáles?) ___ Coordinación deportiva	4	100	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Los directivos señalan en su totalidad que promueven siempre todos los aspectos de la organización: dirección, gestión, coordinación general y deportiva, como lo evidencia la encuesta. Dicha gestión se promueve a partir de las actividades desarrolladas por grupos y definidas en el consejo de profesores. De esta forma se complementa el trabajo de la dirección escolar, que lidera el director.

Los directivos de la escuela Cascante manejan un control directo sobre todas las actividades que realiza la institución, de forma que regularmente los profesores reciben directrices para la ejecución de las mismas, de acuerdo a la planificación.

La tabla No. 21 se refiere a las funciones que desempeña el equipo educativo en la institución. Cabe recalcar que los directivos señalaron en la entrevista inicial que la Escuela Cascante se acoge a toda las disposiciones del Ministerio de Educación en cuanto a funciones por departamentos o áreas, de esta forma se puede constatar las respuestas dadas en relación a este tema.

Tabla 21 - El Equipo educativo o el equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

	Se promueve	Siempre	%	A veces	%	Nunca	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	100	0	0	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	100	0	0	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	100	0	0	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan los alumnos	4	100	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Como se observa en la tabla No. 21, la totalidad de los directivos responden que promueven cada uno de los procesos de evaluación, mejora del clima de convivencia, resolución de conflictos y coordinación de actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan los alumnos.

Los departamentos didácticos de la institución poseen características propias, al ser una escuela con áreas definidas que cuenta con personal administrativo reducido, donde se agrupan docentes de las diversas áreas del conocimiento para el desarrollo del trabajo, coordinado por equipos.

En la tabla No. 22 se señalan las formas de organización del departamento didáctico, el cual, a pesar de no ser éste un departamento específico en la escuela, sus acciones son planificadas por los directivos y el consejo de profesores, para ser ejecutadas por la institución.

Tabla 22 - Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

	Sí	f	No	f
Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	1	25	3	75
Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	100	0	0
Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	100	0	0
Mantener actualizada la metodología	4	100	0	0
Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	2	50	2	50
Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	75	1	25
Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	75	1	25
Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	75	1	25
Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	100	0	0
Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	100	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Los directivos señalan que en la escuela se promueven cada uno de los procesos de evaluación, mejora del clima de convivencia, resolución de conflictos y coordinación de actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan los alumnos.

Solo el 50% de los encuestados contestó que el departamento didáctico es el encargado de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. Existe en este caso una falta de claridad sobre a quienes debe atribuirse la investigación. Dado que la institución es una escuela, no se prioriza la investigación en la enseñanza y se trabaja con currículos establecidos.

Tabla 23 - La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno educacional.

Sí	f	No	f
3	75	1	25

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

Como se observa en la tabla No. 23, los directivos responden en un 75% que la gestión pedagógica de la escuela Cascante sí fomenta la producción de diagnóstico y soluciones adecuadas a las potencialidades de la comunidad y su entorno geográfico. Un 25% respondió negativamente.

Tabla 24 - En la Institución educativa que usted dirige se ha realizado

	Sí	f	No	f
a Una reingeniería de procesos	1	25	3	75
b Plan estratégico	2	50	2	50
c Plan operativo anual	3	75	1	25
d Proyecto de capacitación dirigido a los directivos docentes	4	100	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

A esta pregunta el 100% de los directivos responde que se han realizado proyectos de capacitación dirigido a docentes, un 75% señala que se ha aplicado el plan operativo anual, y a pesar de que el 50% señala que se aplica el plan estratégico, éste no es conocido por los docentes de la institución.

Un 75% de los directivos señaló que no se realiza reingeniería de procesos en la institución. Esto constituye un factor determinante, que deberá tomarse en cuenta para la propuesta de mejora de la escuela Cascante.

4.2.2. De los profesores

Con respecto a las encuestas a docentes, se desarrollaron preguntas concerniente a la gestión, liderazgo y valores, con sus respectivas respuestas que aparecen en la tablas a continuación:

Tabla 25 - El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
8	80	2	20	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

En este caso, el 80% de los docentes encuestados opinaron que el rol del docente líder se define como una persona que posee las habilidades para cuestionar las órdenes existentes y solo un 20% afirma que esto ocurre a veces.

Tabla 26 - 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.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
8	80	2	20	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Los docentes responden en un 80% que el liderazgo está ligado a la búsqueda de innovación y cambio transformador de las formas habituales de escolarización.

Tabla 27 - 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.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
8	80	2	20	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

El gráfico muestra que un 80% de los docentes encuestados respondieron que siempre se promueve en la comunidad educativa la importancia de brindar un ambiente aprendizaje de calidad, que estimule a los estudiantes en su proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tabla 28 - 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.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
5	50	5	50	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

Con respecto a esta pregunta, un 50% opina que los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo siempre y un 50% que lo hace a veces. En la práctica, no se pudo comprobar a través de documentos o memorias escritas, de experiencias a nivel de investigación en la escuela Cascante.

Tabla 29 - Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
2	20	8	80	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

EL 80% de los docentes responden que a veces existe resistencia en los padres cuando se intenta aplicar nuevos métodos de enseñanza, y el 20% sostiene que siempre existe dicha resistencia por parte de los padres de familia.

Tabla 30 - Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
10	100	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

Los docentes encuestados afirman en su totalidad que siempre existe trabajo en equipo para la toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.

Tabla 31 - En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
10	100	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

En esta pregunta todos los docentes encuestados afirmaron que los valores constituyen el eje transversal en la formación de los alumnos. Los valores son los pilares fundamentales de la institución, como lo declaran en el PEI, los valores como la responsabilidad, la ética, entre otros, son reforzados a lo largo de la enseñanza en el aula.

Tabla 32 - Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
3	30	3	30	4	40

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

A esta pregunta el 30% señaló que existe resistencia en los compañeros o director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Un 30% de los encuestados señaló que a veces se produce resistencia y el 40% indicó que no se produce.

Tabla 33 - Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
1	10	3	30	6	60

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Los docentes encuestados afirma en un 10% que se sienten poco integrados en la institución y entre sus compañeros, el 30% señala que a veces y el 60% que nunca se siente poco integrado a la institución. Es importante señalar que debe mejorarse esta percepción en los docentes para mejorar el clima de convivencia en la institución.

Tabla 34 - Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
0	0	7	70	3	30

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Un 70% de los docentes señalan que a veces existe un desacuerdo continuo en las relaciones con el director y un 30% afirma que nunca existe desacuerdo. Sobre este tema es necesario destacar la personalidad y el carácter del director de la institución, el cual en ocasiones muestra inflexibilidad al momento de relacionarse con los docentes y administrativos de la escuela.

Tabla 35 - Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
6	60	4	40	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Los docentes responden afirmativamente en un 60% a esta pregunta, sin embargo un 40% sostiene que a veces admira el liderazgo y gestión de las autoridades de la escuela.

Tabla 36 - Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
7	70	3	30	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

Existe un alto porcentaje de docentes (70%) que siempre se sienten comprometidos con las decisiones del director y un 30% que a veces siente dicho compromiso. Es importante que se busque estimular al 30% de docentes, a través de diversas acciones para mejorar el clima laboral de la institución.

Tabla 37 - Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

Siempre		A veces		Nunca	
10	100	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

Con respecto a esta pregunta el 100% de los docentes encuestados respondieron que los directivos mantienen siempre el liderazgo y gestión en el área académica.

Tabla 38 - Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
10	100	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

Los docentes respondieron unánimemente que los directivos siempre mantienen el liderazgo en esta área, confirmando el liderazgo autocrático del director.

Tabla 39 - Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
9	90	1	10	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

Un 90% de los encuestados señaló que siempre existen actividades de integración que abarca a todos los miembros de la institución.

Tabla 40 - Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
9	90	1	10	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

A esta pregunta el 90% de los docentes encuestados señaló que siempre predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores. Un 10% señaló que a veces.

4.2.3. De los estudiantes

Las encuestas realizadas a los estudiantes arrojan de forma general su percepción acerca del liderazgo, gestión y valores de directivos y docentes. A continuación se señalan los resultados.

Tabla 41 - El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
14	70	6	30	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

Los estudiantes en su mayoría, afirman que el director si toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. El director suele conciliar las solicitudes de docentes en mayor grado, creando espacios de puertas abiertas en la institución.

Tabla 42 - Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
7	35	8	40	5	25

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Desde el punto de vista de los estudiantes, señalan que un 35% que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, seguido por un 40% que señala que a veces son escuchados sus problemas. Es necesario buscar un mecanismo para que los directivos sean receptores efectivos de los problemas de los alumnos.

Tabla 43 - El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
13	65	7	35	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

En este tema un 65% de estudiantes que señala que se observa un liderazgo conductual, sin embargo un 35% de estudiantes que no considera ser liderado en este sentido. Este aspecto debe ser importante al momento de capacitar a los docentes y directivos para mejorar este tema.

Tabla 44 - Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
7	35	7	35	6	30

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Los estudiantes de la escuela Cascante, encuentran en un 35%, que los docentes siempre llevan ideas nuevas a clases y en un 35% responde que a veces llevan

ideas nuevas. Este aspecto refleja que la institución debe abordar creativamente las temáticas de las materias reforzando conceptos de forma recursiva.

Tabla 45 - En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
7	35	9	45	4	20

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Los estudiantes opinan en un 35% que los docentes esperan que se haga un mismo trabajo de igual forma, y en el mismo tiempo. En un 45% se dice que a veces lo hacen y en un porcentaje menor (20%) nunca lo hacen. Esto indica que se da cierta flexibilidad a los estudiantes para que desarrollen su trabajo incorporando sus propias definiciones y desarrollándolo en distintos tiempos, sin embargo no se da en la totalidad de los casos.

Tabla 46 - Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
10	50	10	50	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

A esta pregunta contestaron un 50% que siempre se inicia con frases de motivación y otro 50% que lo hace a veces. Por tanto se puede decir que en su mayoría, los docentes refuerzan valores y virtudes en el aula de clases

Tabla 47 - El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
10	50	10	50	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

En este caso, existe aun un 50% de profesores que siempre desarrollan actividades innovadoras, el 50% restante lo hace a veces. Se hace necesario reforzar este aspecto en los docentes dentro del proceso de enseñanza- aprendizaje.

Tabla 48 - Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
16	80	4	20	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

Un 80% de estudiantes encuestados responden que los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación en sus clases, por tanto existe una respuesta positiva en este aspecto.

Tabla 49 - Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
8	40	0	0	12	60

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

Un 40% de los estudiantes encuestados contestan que los docentes no se interesan por sus problemas y un 60% contesta que sí lo hacen.

Tabla 50 - En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
17	85	3	15	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

El 85% de los estudiantes encuestados señalan que en clases se dan oportunidades para que expresen su opinión y un 15% señalan que a veces se dan oportunidades. Esta respuesta refleja de forma positiva el ambiente en el aula de clase entre profesores y alumnos.

Tabla 51 - Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
12	60	7	35	1	5

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Un 60% de los estudiantes afirman que el profesor siempre decide qué se hace en la clase. Si se contrasta esta respuesta con la tabla No. 51, se puede señalar que a pesar de que el profesor decide lo que debe hacerse, brinda la oportunidad a los alumnos a expresar sus opiniones, dando lugar a una comunicación fluida.

Tabla 52 - Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
16	80	4	20	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

El 80% de los estudiantes encuestados indican que se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente y un 20% señalan que a veces lo hacen.

Tabla 53 - Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
15	75	5	25	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

Un 75% de estudiantes opinan que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, y un 25% opina que esto ocurre a veces. Esta percepción puede ser mejorada si se desarrolla un proceso de capacitación y liderazgo en los docentes del plantel.

Tabla 54 - La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
19	95	1	5	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

A esta pregunta el 95% de los estudiantes encuestados señaló que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo y el 5% restante indicaron que a veces ocurre esto. Esto demuestra el alto nivel de compromiso de la institución, al ser consecuentes con lo que se señala en los pilares de la institución.

4.2.4. De los padres de familia

Los padres de familia respondieron de forma espontánea a las preguntas enunciadas. A continuación se detallan los resultados.

Tabla 55 - La gestión y liderazgo educativo están presentes en la vida de la institución.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
16	80	4	20	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

El 80% de los padres encuestados opinan que la gestión y liderazgo educativo siempre están presentes en la vida de la institución y solo un 20% señala que está presente a veces. Esta es una apreciación positiva por parte de los padres de familia acerca de la institución.

Tabla 56 - Hay actividades extracurriculares en las que participen los padres e hijos.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
12	60	7	35	1	5

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Los padres encuestados señalan en un 60% que participan en actividades extracurriculares los padres e hijos, un 35% opinan que a veces ocurre esto y un 5% señala que nunca existe participación de padres e hijos en este tema.

Tabla 57 - El Director / Rector es abierto a escuchar las opiniones de los padres de familia.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
13	65	7	35	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Un 65% de los padres encuestados respondieron que el Director es abierto a escuchar opiniones de padres de familia y un 35% respondió que a veces, lo cual demuestra que la dirección del plantel posee una buena comunicación con los padres de familia.

Tabla 58 - Los valores y virtudes están presentes en el proceso de enseñanza - aprendizaje

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
17	85	3	15	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Un 85% de padres encuestados señaló que los valores y virtudes están presentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje y solo un 15% opinó que a veces.

Tabla 59 - Las tareas y deberes enviados a los alumnos son suficientes para el aprendizaje del contenido académico de los estudiantes.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
14	70	5	25	1	5

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

En este gráfico se puede observar que el 70% de los encuestados opinan que las tareas y deberes enviados son suficientes para el aprendizaje académico de sus hijos. Un 25% respondió que a veces y un 5% señaló que nunca lo hacen.

Tabla 60 - Existe por parte de los directivos y autoridades el interés por actualizar el aprendizaje con el uso de las tecnologías.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
16	80	4	20	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Se puede apreciar en el gráfico que el 80% de los padres señalan que los directivos y autoridades tienen interés por actualizar el aprendizaje con el uso de tecnologías, mientras que un 20% opina que esto se da a veces.

Tabla 61 - Los reglamentos de la institución son adecuados para crear un ambiente seguro y confortable.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
17	85	3	15	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Un 85% de los padres encuestados opina que los reglamentos de la institución son los adecuados para crear un ambiente seguro y confortable y tan solo un 15% responde que a veces.

Tabla 62 - La institución tiene los canales adecuados para comunicarles el desarrollo del proceso educativo de su hijo/a

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
16	80	4	20	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

El 80% de los padres encuestados señalaron que la institución si tiene los canales adecuados para comunicarles el desarrollo del proceso educativo y un 20% respondió que a veces. La escuela Cascante cuenta con un sistema efectivo de comunicación a través de correos electrónicos de los padres de familia, además de la comunicación vía telefónica que es usual en el plantel.

Tabla 63 - La comunidad educativa conoce y aplica valores de la institución.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
15	75	5	25	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Un 75% de padres encuestados indicó que la comunidad educativa conoce y aplica los valores de la institución y un 25% opinó que a veces lo hace.

Tabla 64 - El proceso educativo de su hijo/a está de acuerdo con la misión y visión de la institución.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
17	85	3	15	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Un 85% de los padres encuestados opinan favorablemente a esta pregunta, señalando que el proceso educativo de sus hijo(a) está de acuerdo con la misión y visión de la institución, mientras que el 15% opinaron que a veces, lo que demuestra un conocimiento de la institución por parte de los padres.

Tabla 65 - Colabora Ud. Con el seguimiento del proceso educativo de su hijo/a de acuerdo al trabajo efectuado por los directivos y docentes de la Institución Educativa.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
13	65	7	35	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

En el cuadro se puede observar que el 65% de los padres colaboran con el seguimiento del proceso educativo de su hijo/a de acuerdo al trabajo efectuado por los directivos y docentes de la escuela Cascante. Un 35% señaló que a veces colaboran en dicho proceso.

Tabla 66 - En la inversión en recursos tecnológicos y pedagógicos, considera Ud. Que la institución realiza anualmente una inversión en esta área.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
13	65	6	30	1	5

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

Una mayoría del 75% de padres señala que existe una inversión en recursos tecnológicos y pedagógicos de forma anual por parte de la institución. Un 19% opina que a veces y 6% opina que nunca.

Tabla 67 - Conoce Ud. todos los eventos organizados dentro de la institución.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
19	95	1	5	0	0

FUENTE: Encuesta directa.
ELABORACIÓN: Patty Hunter

El 95% de los padres encuestados señalan que conocen siempre los eventos que organiza la institución y el 5% indican que los conocen a veces. Por tanto existe un canal eficiente de comunicación hacia los padres de familia por parte de la institución.

Tabla 68 - Se considera satisfecho con la educación que brinda la institución educativa.

Siempre		A veces		Nunca	
f	%	f	%	f	%
16	80	4	20	0	0

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

El 80% de los padres encuestados se sienten satisfechos con la educación que brinda la Escuela Cascante y el 20% opina que a veces, por tanto se evidencia una respuesta positiva de los padres ante esta pregunta.

4.2.5. Resultados de entrevista a directivos

Tabla 69 - Entrevista a directivos de la escuela Cascante.

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación es la interacción entre dos o más personas. Se diferencia de la información porque en la comunicación hay receptor-emisor, mientras que al informar el emisor solo transmite el mensaje, sin interactuar.	3	La información, es parte de la comunicación.	1
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?		0	La escuela Cascante no cuenta con dicho manual.	4
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la	Convocaría a reunión de	1	Lo manejaría directamente el	3

	dirección de su centro y el profesorado?	profesores.		director con los profesores involucrados.	
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Capaz de gestionar, planificar y ejecutar el trabajo, de forma participativa.	3	Organizar y controlar la institución.	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	El liderazgo positivo, que construye y une a la institución a través de sus principios.	3	El liderazgo autocrático, en caso del director.	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	El respeto, la responsabilidad, la generosidad y la honestidad.	4		0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	El respeto, la responsabilidad y la honestidad.	4		0
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?		0		0

FUENTE: Encuesta directa. ELABORACIÓN: Patty Hunter

En su mayoría los directivos tienen clara la diferencia entre comunicación e información. Pero no poseen reglamentos que señalen el momento o las circunstancias, ni los encargados de realizar tareas de liderazgo en la institución. En este caso, dicha tarea siempre es asumida por el director de la escuela.

De parte de los directivos existe claridad en las cualidades de un líder educativo, se nota siempre el poder que el líder ejerce sobre la comunidad educativa, no dejando espacios suficientes para el diálogo en la comunidad. Este aspecto es negativo en la medida en que los profesores sienten que no pueden expresarse libremente para la resolución de conflictos, cuando se está en desacuerdo con el proceso de gestión educativa.

Con respecto a los valores institucionales que la escuela Cascante busca desarrollar, se encuentran el respeto, la responsabilidad, la honestidad y la generosidad, valores que se mantienen y se traducen en el accionar de la institución. En el caso de la generosidad, ésta no fue mencionada como valor entre profesores y alumnos, como elemento que debe ser reforzado en el trabajo y vínculo con la comunidad.

4.2.6 Matriz de la problemática

Figura 6 - Matriz de la problemática.

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 No se delega por parte de los directivos, la toma de decisiones al conjunto de profesores o colaboradores.	El fuerte liderazgo y personalidad del director, debido a su antigüedad en la institución no permite a los profesores formar parte en la toma de decisiones.	El liderazgo del director dificulta en ocasiones la comunicación fluida con los profesores y para la toma de decisiones y resolución de problemas.
	Los profesores no aplican los canales para comunicarse y analizar los problemas.	Los profesores acatan las decisiones del director, de forma general.
	No existe confianza desde los directivos para que los profesores puedan tomar decisiones.	Los profesores delegan siempre la toma de decisiones a los directivos.
Problema 2 La institución no cuenta con un manual que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.	Los directivos desconocen herramientas de gestión y liderazgo educativo para el desarrollo de un manual.	El liderazgo se concentra en una sola persona y no se democratizan ciertos procesos.
	Los directivos no están interesados en compartir reglas de liderazgo.	Los directivos no propenden a la democratización de las tareas de liderazgo.
Problema 3 La institución realiza un mínimo de reingeniería de procesos.	Los directivos y docentes no promueven de forma suficiente la investigación a nivel educativo para desarrollar su trabajo de docencia en el aula, ni la gestión educativa.	Falta de capacitación en los directivos para mejorar las metas del centro educativo.
	Los directivos no destinan presupuestos para la capacitación en la gestión y la docencia.	No se cumple la visión de la institución.

Problema 4 El 50% de los directivos desconocen el plan estratégico.	Los directivos no han realizado capacitación ni posgrados en pedagogía o liderazgo educativo como apoyo para desarrollar el plan estratégico de la institución.	Desconocimiento de las directrices a mediano y largo plazo de la institución y su relación con la comunidad, para cumplir metas deseadas.
	El PEI no se considera importante para los directivos, ya que solo se limitan a cumplir los requisitos del Ministerio de Educación.	No se desarrolla de forma completa el PEI.
Problema 5 Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	Falta de capacitación en gerencia y liderazgo por parte de los directivos.	Se mantiene el modelo tradicional de enseñanza aprendizaje.
	Resistencia en directivos a desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	Falta actualización de conocimiento en materia pedagógica.
	Deseo de controlar todas las formas de organización de la escuela.	Se desvaloriza el rol del docente y los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

FUENTE: Encuesta directa.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

5. DISCUSIÓN

En el desarrollo de la encuesta dirigida a padres de familia, profesores, directivos y estudiantes de la escuela se pudo analizar las relaciones y la gestión de la organización, el liderazgo y valores de la organización. Gran parte de los padres encuestados, un 80% de los mismos, opinaron que la gestión y liderazgo educativo siempre están presentes en la vida de la institución. Esto demuestra que se ha fortalecido el ámbito del liderazgo y de gestión del centro educativo en la dirección de la organización. Desde una dimensión técnica, la gerencia de la institución trata de mantener el nivel de participación de las instancias de la comunidad, para lograr el trabajo conjunto con los profesores, alumnos y padres de familia.

El 75% de los directivos de la Escuela Cascante señalaron que no delegan a colaboradores la resolución de conflictos y propuestas a la resolución oportuna de problemas. Por tanto es necesario estimular el trabajo en equipo y el desarrollo de la organización, con el fin de democratizar la gestión, socializando aquellos aspectos que atañen a la institución desde la gestión educativa, de modo que se logre el objetivo final, que es el desarrollo integral de todos los miembros de la escuela.

El director de la escuela, dada la forma en que ejerce la gerencia, no solo deberá promover la misión y visión de forma permanente, sino mantener y mejorar las condiciones de trabajo del personal docente en el ámbito de la formación continua y capacitación para la innovación educativa. Los directivos no solamente son organizadores, sino líderes que planifican, son creativos y visionarios para alcanzar metas y desarrollar un pensamiento coherente, en función de las mismas. Las herramientas concretas para lograr los objetivos deben ser desarrolladas a través de la capacitación conjunta de directivos y docentes, para beneficio de la institución de forma global.

Un 75% de los directivos de la Escuela Cascante señaló también que no se realiza reingeniería de procesos, por tanto la operatividad de la institución no se ha fortalecido o mejorado. Éste deberá ser un elemento a considerar en la propuesta de mejora de gestión de la institución.

Dado que un 90% de docentes encuestados señaló que siempre predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores, este es un tema importante a mantener y continuar con la filosofía, resaltados en los pilares de la institución. Los valores por tanto constituyen el eje transversal en la formación de los alumnos. De otra parte los padres de familia señalan que existe un fuerte y positivo reconocimiento de los valores, siendo ésta una de las fortalezas de la institución, que permite afianzar el vínculo entre los miembros de la comunidad, a través de principios compartidos.

Hace falta direccionar esfuerzos para promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. A pesar una parcial resistencia de los padres de familia cuando se intenta aplicar nuevos métodos de enseñanza, los directivos y docentes deben ser provistos de herramientas y conocimientos para mejorar e innovar métodos para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos. Es necesaria también espacios de comunicación a los padres de familia, para estimularlos de forma positiva en el quehacer de la institución en la búsqueda nuevas vías para el desarrollo del aprendizaje de sus hijos. Los padres de familia, a pesar de reconocer el esfuerzo y trabajo de gestión de la institución, un 50% de los encuestados señaló que no se integra al trabajo en equipo y delega la autoridad a los grupos de decisión.

Por otra parte, el hecho de existir una participación de los padres de familia en las actividades programadas, como lo detalla la investigación en un 25%, de acuerdo a lo que opinan los docentes, este elemento define un ámbito de la gestión educativa a ser reforzado. Como señala Salvatore Tarantino (2010) gestión pedagógica, debe promover y buscar nuevos recursos para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, la gestión pedagógica pasa por todas las áreas de la institución, donde además se busque fortalecer los servicios que ésta posea, para que sean utilizados y compartidos al máximo por la comunidad. Si bien los padres de familia depositan un alto nivel de confianza en la institución, ellos muchas veces no aportan en el proceso, cuando se trata de realizar actividades con los alumnos. Siendo la escuela Cascante una institución de tamaño mediano, debe reforzar la comunicación y presencia de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos, de forma que se involucren más en el desarrollo de sus hijos.

De otra parte, se evidencia una contradicción en cuanto al nivel de participación de padres de familia en actividades extracurriculares con sus hijos, en relación a la opinión de docentes. El 60% de padres de familia encuestados señalaron que participan en actividades extracurriculares con sus hijos, mientras que un 35% opinan que a veces ocurre esto y un 5% señala que nunca existe participación de padres. El trabajo del docente debe incorporar a los padres de familia a la gestión educativa, de modo que debe realizarse una planificación del trabajo de los directivos y profesores para involucrar a los padres de familia en este proceso.

A pesar de que los directivos y docentes señalan en un 50% que se promueve la investigación a nivel educativo, la realidad de la escuela Cascante es que la investigación a este nivel no se da, debido a que los contenidos de las materias son aplicados de acuerdo a los niveles de aprendizaje por grado y los contenidos trabajados son los mismos que los propuestos por el Ministerio de Educación. La totalidad de profesores en cada nivel se rige por los programas entregados y no presenta desarrollos o propuestas nuevas a nivel de investigación en el aula de clase.

Los directivos señalaron en la encuesta, de forma unánime que las habilidades requeridas para dirigir una institución se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y realizando una capacitación continua que combine la práctica, teoría y reflexión. Esta respuesta sin embargo no refleja la realidad, ya que los directivos no poseen en su currículo capacitación en gestión y liderazgo educativo, o estudios de posgrado en pedagogía. A pesar de que la escuela Cascante posee un cuerpo de profesores con título de tercer nivel, ninguno de ellos se encuentra realizando especializaciones o maestrías en esta área del conocimiento. La formación continua de los profesores es un elemento a tomar en cuenta para mejorar la gestión y liderazgo en la escuela Cascante.

El 30% de los profesores encuestados señaló que existe resistencia en los compañeros o director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza y el 40% indicó que no se produce. Los padres de familia encuestados muestran resistencia o escepticismo cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

En relación a la gestión educativa de la institución, se hace necesario impulsar y desarrollar nuevos métodos de enseñanza y desarrollar con los padres de familia

una campaña para demostrar la importancia de implementar nuevos modelos, mostrando los beneficios en la mejora del aprendizaje de sus hijos. Este factor puede ser apoyado por los directivos y docentes de la institución a partir de charlas o capacitaciones que conlleven a un entendimiento mayor por parte de los padres de familia, acerca de la importancia de la innovación y su repercusión en el desarrollo de los alumnos. Este puede ser un tema importante para el desarrollo de un taller de formación de padres.

El liderazgo educativo en la escuela Cascante debe transformarse para dar paso al diálogo entre directivos y docentes, ya que se evidencia un desacuerdo continuo en las relaciones con el directivo. De acuerdo a la encuesta, las opiniones expresadas por los docentes indican que un 70% de los profesores encuestados consideran que a veces existe un desacuerdo continuo en las relaciones con el director. A este respecto se detecta un cierto grado de tensión entre directores y profesores, que requiere un análisis más profundo para encontrar métodos que permitan la resolución de conflictos o acuerdos entre docentes y director. En este sentido el liderazgo debe ser compartido y las partes escuchadas para generar espacios de encuentro y comunicación para resolver problemas en la organización.

De otra parte, el Director es abierto a escuchar opiniones de padres de familia, de acuerdo a un 65% de los padres encuestados que lo afirman. En este sentido, las relaciones en este caso entre directivos y padres de familia son más fluidas que entre directivos y profesores, como componente de la formación participativa que debe poseer la escuela. Aplicando los conceptos de Bernal Agudo (2001), en la definición del liderazgo como un proceso donde uno de sus pasos es crear un ambiente libre de amenazas para crecer de tal modo que los talentos y las habilidades de cada uno puedan ser aprovechadas al máximo, los directivos deben incorporar estos elementos para mejorar la gestión en la escuela.

Con respecto al liderazgo educativo que ejercen los docentes en el aula de clase, debe tomarse en cuenta la opinión de un grupo no menor de estudiantes que equivale al 40% de los encuestados, que señala que los docentes no se interesan por sus problemas. Este tema debe ser tomado en cuenta al momento de ejercer un liderazgo educativo eficiente, que busque identificar los problemas de los estudiantes a través del trabajo colaborativo entre profesores y alumnos, que

conlleve a una interacción más eficiente, de modo que todos los alumnos se sientan escuchados y atendidos.

Por otro lado, el éxito de todo líder viene dado por su capacidad de delegar en el equipo funciones y la toma de decisiones que estén a su alcance, de modo que le quede mayor tiempo para acometer otras actividades de valor dentro de la organización. Para ello el directivo de la escuela Cascante debe planificar el trabajo y delegar funciones a la persona adecuada, que esté motivada y preparada para la ejecución del trabajo. Es necesario además que se estimule a las personas seleccionadas su independencia en el trabajo asignado. De esta forma el director puede realizar la supervisión que asegure la calidad de los resultados que se esperan, basados en las características del liderazgo sostenible, propuesto por Hargreaves y Dean Fink (2005).

Por último, debe plantearse al líder como artífice de cambio, quien tendrá que aprender nuevas formas de manejar la institución, dado el ritmo de cambio en todos los aspectos del trabajo en la gestión de la docencia, tanto en el campo tecnológico, como social y político, que lo convierta en un líder activo. Para ello es necesario aumentar las percepciones con la actualización del conocimiento, que le permitan incluir comportamientos colaborativos y nuevas formas de evaluación que conlleven los cambios en el pensamiento y estructura de la sociedad, en constante transformación, como lo señala Hesselbein (2006). El líder educativo en los actuales momentos es el motivador certero y el gestor eficiente en los procesos de cambio y desarrollo de la educación de este siglo, que demanda capacitación constante y compromiso con la sociedad.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones

Luego de haber desarrollado esta tesis, con la aplicación de los instrumentos y referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo, educativo, y gestión de la calidad en valores, se ha cumplido con el objetivo de analizar la capacidad de gestión y liderazgo en la Escuela Mixta Particular Euclides Cascante No. 841, integrada a los valores personales e institucionales, se determinó los roles y liderazgo de los directivos y docentes en el desarrollo del trabajo de la institución, así como la relación institucional con estudiantes y padres de familia.

A partir de los resultados de la investigación en este proceso se puede concluir que:

- Los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, ratifican la importancia de la gerencia y liderazgo de la educación como elementos fundamentales en el proceso de desarrollo de la institución.
- Se detecta que existe un liderazgo autocrático por parte del director de la institución, quien realiza la toma de decisiones en los problemas que se detectan en la escuela.
- Hay una manifestación por parte de los estudiantes que las autoridades hablan más que escuchan sus problemas.
- Existe una resistencia a adoptar nuevos modelos para la enseñanza aprendizaje por parte de padres de familia.
- El PEI de la institución debe profundizar los aspectos de la gestión y el liderazgo para proyectar a la institución a mediano plazo.

6.2 Recomendaciones generales

- Se hace necesario que los directivos de la escuela, hagan partícipes a los docentes, padres de familia y docentes, en las decisiones que se tomen en la gestión educativa.
-

- Es imprescindible que los directivos de la escuela desarrollen una atmósfera favorable para permitir las expresiones, deseos y se involucren a los docentes en la toma de decisiones.
 - Se requiere un intercambio información entre directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, para difundir el plan estratégico y operativo institucional, de forma que se conozcan las directrices que la escuela posee desde su misión y visión a mediano y largo plazo.
 - Hace falta en los directivos una capacitación en gestión y liderazgo educativo, con el objetivo de mejorar procesos de gestión participativa en la institución.
 - Que hace falta, por parte de la gerencia de la institución, reforzar las relaciones y vínculo con la comunidad, como mecanismo para enfrentar los desafíos de la educación en la formación de los educandos.
 - Que se genere un modelo para una planificación estructurada, donde los procesos derivados de la gestión educativa, sean claros y permitan a los docentes desarrollar y evaluar cada uno de sus procesos dentro del plantel.
-

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

Capacitación en la aplicación de un modelo de gestión de la calidad educativa para la escuela Cascante, como parte del fortalecimiento del proceso de liderazgo educativo, en la institución para el segundo semestre del año lectivo 2012-2013.

7.2 Justificación

La investigación realizada en la escuela Cascante permite evidenciar como una debilidad que el Plan Estratégico Institucional es incompleto y el 50% de los directivos no lo conoce. Por otra parte, la escuela Cascante no posee reglamentos para la gestión del liderazgo en la estructura organizativa de la escuela. El 50% de los padres de familia encuestados señalaron que, a pesar de reconocer el esfuerzo y trabajo de gestión de la institución, no se integran al trabajo en equipo y delegan la autoridad a los grupos de decisión.

Si directivos y docentes no conocen de forma global el PEI, se hace fundamental encontrar mecanismos para su difusión y aplicación constante, de modo que la gestión educativa se maximice y los esfuerzos logren solucionar los vacíos existentes en la comunidad educativa. Por otra parte se ha demostrado a través de las encuestas que los directivos no delegan la toma de decisiones a los profesores o colaboradores. Por tanto es necesario que la institución cuente con un manual que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, de modo que se complete y dé seguimiento al PEI, se planifique el trabajo y se evalúen los resultados.

Así mismo luego de la investigación se pudo señalar que la institución realiza un mínimo de reingeniería de procesos. Se hace imprescindible por tanto contar con los mecanismos claros de evaluación del trabajo de la gestión educativa, que muestre aquellas falencias que puedan existir y se resuelvan para mejorar los procesos.

Se señala además en la investigación que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. Por ello la propuesta toma en cuenta métodos para hacer frente a esta situación, que se repite a menudo y que se considera un

problema dentro de la gestión y el liderazgo en la escuela. Los directivos muchas veces estiman su posición como la verdadera y requieren escuchar a los estudiantes de forma que puedan encontrar elementos para mejorar su gestión en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El modelo de gestión educativa que se propone para la escuela Cascante pretende mostrar a través de una planificación estructurada, los procesos que deben seguir las autoridades y docentes para mejorar la eficacia y eficiencia de los mismos y que el trabajo sea conocido por toda la institución. Es necesario basarse en un modelo eficaz que apoye la gestión educativa, aplicando el esquema lógico de REDER, el modelo EFQM de excelencia, como instrumento cíclico para la realización de una evaluación de resultados a lograr, donde se planifique, desarrolle, evalúe los logros alcanzados en la escuela para su mejora continua.

Por lo expresado se aspira que, a través de la aplicación de un modelo de gestión aplicado a la institución educativa, articular conceptos en busca de la orientación a resultados, gestión por procesos y actividades realizadas, así como el aporte de las personas involucradas en el desarrollo de la escuela Cascante. Dentro de este esquema se reforzará la gestión y el liderazgo educativo y se determinarán responsabilidades para la puesta en marcha del modelo, sin dejar de lado los valores que refuerzan y son pilares de la institución, que han sido evaluados de forma positiva por la comunidad en general.

El modelo se va a centrar en la mejora continua de los procesos, la delegación de responsabilidades del personal directivo y docente, el establecimiento de las relaciones de colaboración con la comunidad, el reconocimiento del esfuerzo de los directivos y docentes implicados en el proceso y la difusión de los logros obtenidos.

7.3. Objetivos de la propuesta

7.3.1 Objetivo general

Elaborar un modelo de gestión educativa para la escuela Cascante, a través del conocimiento de criterios de liderazgo y participación del personal, para fortalecer el proceso de trabajo y ambiente colaborativo en la institución.

7.3.2 Objetivos específicos

- Mejorar el ejercicio del liderazgo educativo en la institución, a través de una propuesta de capacitación.
- Brindar estrategias que permitan a docentes y directivos aplicar procesos y que sirvan como guía para su planificación.
- Realizar un programa de capacitación en gerencia educativa, con el apoyo de profesionales docentes, expertos en Gerencia y liderazgo educativo.
- Evidenciar los procesos en la gestión educativa del plantel, a través de la documentación clara de cada uno.

7.4. Actividades

Desarrollo de un seminario de capacitación en gestión educativa, que incluya estrategias de gerencia educativa y gestión pedagógica, para directivos y docentes, como fortalecimiento del PEI, para ser ejecutado en el segundo semestre del año 2012.

Este seminario incluye cuatro módulos de aprendizaje de la gestión educativa, que son de vital importancia para el mejoramiento de la calidad de la institución, desde su visión, como ente participante del proceso de mejora continua de la educación y su relación con la comunidad.

Los módulos se enfocan en temas como la optimización de recursos en la gerencia educativa, administración de instituciones educativas, dimensiones y procesos en la institución y formulación del Plan Estratégico Institucional, para dar respuesta a las necesidades de la Escuela Cascante, a partir del análisis y evaluación de los aspectos de gestión, liderazgo y valores encontrados en el desarrollo de esta tesis.

A continuación se detallan los módulos del programa de capacitación en gestión educativa para la Escuela Cascante.

Figura 7 - Módulos del programa de capacitación en gestión educativa

Actividades No.	Tema	Referencia bibliográfica
Módulo 1	La optimización de recursos en la gerencia educativa	Álvarez, M. y Santos, M, Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos, Escuela Española, Madrid, España, 1996.
Módulo 2	Administración de instituciones educativas	Münch, Lourdes y otros. Administración y planeación de instituciones educativas. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México, 2010.
Módulo 3	Dimensiones y características de las organizaciones escolares	GONZÁLEZ, María Teresa. Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos. Pearson Educación S.A. Madrid, 2003.
Módulo 4	Formulación de plan estratégico institucional	Ander-Egg, E., La Planificación Educativa: Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores, Magisterio del Río de la Plata, Buenos Aires, 1993.

ELABORACIÓN: Patty Hunter

Esta propuesta tiene como objetivo el fortalecer conceptos, teorías y experiencias a ser aplicadas al trabajo del docente y directivos de la escuela, que incluyen 22 docentes y 4 directivos de la escuela Cascante. Dos de los directivos posee formación en docencia además de la totalidad de los profesores. Con este programa de capacitación se pretende además estrechar vínculos entre los colaboradores de

la escuela, para fijar metas que se enmarquen en la misión y visión del plantel y reformular el plan estratégico institucional para un periodo de 5 años.

El Seminario será desarrollado en las siguientes instancias:

- Desarrollo de cada módulo: conferencias de los expositores, talleres con los participantes, plenaria y determinación de proyecto a realizar. Se definirá una asesoría permanente de tutores en el proceso de capacitación, de modo que puedan despejarse dudas en el desarrollo del proyecto.
- La evaluación de los módulos del seminario será realizada por los expertos docentes, en concordancia con el proceso de cada curso. Para ello los directivos de la escuela Cascante deberán controlar los procesos y verificar los resultados que se logren en cada módulo del seminario.
- Aplicación de conocimientos al trabajo en la institución. A partir de los conocimientos adquiridos en cada uno de los módulos, deberá realizarse un proyecto institucional en concordancia con los temas a tratar, de modo que los temas sean pertinentes y afines a la gestión del plantel.

Los directivos, personal docente y administrativo de la escuela Cascante deberán aplicar los conocimientos adquiridos en el Seminario de gestión educativa, de modo que se pueda llevar a cabo la instancia última, que involucrará a todos sus miembros en el fortalecimiento del Plan Educativo Institucional. Esta capacitación se realizará con el aval de una institución educativa superior, que verifique la validez de los contenidos de los módulos, en función de las necesidades de la escuela Cascante.

7.4.1. Módulo 1. La optimización de recursos en la gerencia educativa.

Figura 8 - La optimización de recursos en la gerencia educativa.

Nombre del Seminario	La optimización de recursos en la gerencia educativa
Fechas Periodo	Septiembre 2012 Duración: 10 horas
Problema	¿Cómo determinar los procesos en la gerencia educativa?
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar modelos de procesos gerenciales que permitan conocer la relación entre el quehacer del docente en la gestión educativa. • Desarrollar la planificación estratégica para un periodo de 6 años. • Reflexionar acerca de la misión y visión de la institución. • Crear lineamientos para el desarrollo y la evaluación de proyectos institucionales.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar modelos al trabajo del directivo y docente, aplicando conceptos y teorías. • Mostrar la importancia del gestor educativo en el aula.

Elaboración: Patty Hunter

La determinación de procesos y la organización de labores dentro de la institución debe ser una herramienta fundamental que posibilite delegar responsabilidades en autoridades, personal administrativo y docente del plantel. Se proveerá la información necesaria para que en su conjunto, se pueda llevar a cabo los siguientes procesos:

- Manual de ejecución de proyecto social.
- Procedimiento para selección de bibliografía de acuerdo a currículo por materia.
- Proceso de refuerzo en aula de recursos para materias científicas y humanísticas.
- Procesos de gestión del talento humano en la institución.
- Proceso para mejoramiento continuo de los recursos tecnológicos en el aula.

7.4.2. Módulo 2. Administración de instituciones educativas

Figura 9 - Administración de instituciones educativas.

Nombre del Seminario	Administración de instituciones educativas
Fechas Periodo	Octubre 2012 Duración: 10 horas
Problema	¿Cómo lograr una administración educativa que integre a los miembros de la institución de forma consistente?
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender los conceptos de administración educativa. • Identificar las fases del proceso administrativo en la escuela Cascante. • Competencias en liderazgo, participación y trabajo en equipo.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el modelo educativo y su praxis en la institución. • Reconocer la importancia del conocimiento y entender la responsabilidad del trabajo en equipo.

Elaboración: Patty Hunter

Este módulo puede ser llevado adelante por un docente especialista y dirigido a las autoridades educativas y docentes que apoyan la labor administrativa en la escuela, con el objetivo fin de que puedan ofrecer un servicio de calidad, aprovechando los recursos y optimizándolos. De esta forma, se analiza el proceso administrativo y se hace énfasis en la organización, sus modelos y los tipos de departamentalización, con el fin de mejorar la estructura organizativa de la escuela e implementar el DOBE.

Con los recursos de la institución y a partir de la estructuración de los departamentos de acuerdo a sus funciones se podrá reforzar aquellas áreas que puedan estar incompletas y que requieran estructurarse de acuerdo a la visión de la organización.

7.4.3. Módulo 3. Dimensiones y características de las organizaciones escolares

Figura 10 - Dimensiones y características de las organizaciones escolares

Nombre del Seminario	Dimensiones y características de las organizaciones escolares.
Fechas Periodo	Noviembre 2012 Duración: 10 horas
Problema	¿Cuáles son las dimensiones estructurales que se aplican en la escuela Cascante?
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Definir los roles y los mecanismos formales que coexisten en la institución, para relacionarlos con la estructura del centro educativo y regularlas de forma explícita. Señalar los elementos que deben ser reformulados en la estructura institucional.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> Se busca incorporar conocimientos para hacer eficiente la organización escolar. Mejorar la calidad y enriquecer con bases firmes a los miembros de la comunidad educativa.

Elaboración: Patty Hunter

A partir de este módulo se aplicará las dimensiones estructurales y de participación en la organización; buscando así, presentar modelo de gerencia más participativo y pertinente acorde con la realidad analizada. Se aplicará herramientas gráficas y tecnológicas para establecer una propuesta que comunique de manera efectiva los roles existentes, de forma que sea explícita, clara y pertinente de acuerdo a la estructura formal de la institución.

Las formas de relacionarse entre los miembros de la institución, deberán tener un peso al momento de estructurar y definir su estructura. Para ello es importante el taller que pueda realizarse con el docente, de modo que se identifiquen dichas relaciones y posibiliten hacer más eficiente el trabajo en la organización.

7.4.4. Reformulación de Plan Estratégico Institucional

Figura 11 - Reformulación del Plan Estratégico Institucional.

Nombre del Seminario	Reformulación del plan estratégico institucional
Fechas Periodo	Diciembre 2012 Duración: 10 horas
Problema	¿Cuáles son los elementos que componen un plan estratégico?
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la filosofía de la institución. • Formular compromisos, políticas y estrategias que hagan cumplir la misión y visión del plantel.
Conocimientos Valores	Con los postulados, valores y creencias de la institución se redefinirá el camino a seguir para la concreción de los objetivos del plantel.

Elaboración: Patty Hunter

La propuesta del plan estratégico, con las formulaciones requeridas por los directivos y docentes involucrados en el proceso definirán el plan maestro que incluyan la visión, filosofía, misión y objetivos de la institución. Además deberá

definirse lo que cada área deba hacer, su responsabilidad y cronograma de realización de tareas. Por último, debe ser analizado el entorno educativo de la escuela para encontrar aquellos elementos que tiendan a favorecer los procesos y fines de la institución.

La escuela Cascante se beneficiará de la reformulación de su plan estratégico, para afianzarlo y dar mayor reconocimiento a su propuesta institucional con una visión de futuro, para la mejora continua de procesos y valoración de cada miembro de la institución.

7.5. Localización y cobertura espacial

La propuesta, de ser llevada a cabo, se realizará en la ciudad de Guayaquil. Los módulos del seminario se llevarán a cabo en las instalaciones de la escuela Cascante y se contará con los recursos tecnológicos y de infraestructura para su realización.

7.6. Población Objetivo

La población objetivo son los directivos y docentes que laboran en la escuela Cascante, un total de 26 participantes involucrados en el sistema educativo, que suman esfuerzos y buscan aliados estratégicos para alcanzar una educación integral y de calidad.

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

• Humanos

La propuesta de mejora es sostenible, por la oportunidad que poseen los docentes y directivos de trabajar de forma conjunta para recibir una capacitación que les permitirá mejorar procesos en la gestión educativa, afianzar el liderazgo de los miembros de la institución, con el conocimiento de teorías, metodologías y formación en liderazgo para acometer logros institucionales que eleven la calidad del centro educativo.

La propuesta es factible debido a la buena disponibilidad de los directivos de desarrollar una propuesta educativa que beneficie tanto a los docentes como a los directivos de la institución, si se mira hacia el futuro de la misma, con posibilidades de cambio de ubicación con una nueva infraestructura que permita el crecimiento de la escuela.

- **Tecnológicos**

La escuela Cascante cuenta con conexión a internet, computador, equipos audiovisuales, que pueden ser utilizados para el desarrollo del proyecto. Los docentes y directivos manejan las TIC's, de modo que pueden hacer uso de los equipos y computadores del laboratorio de computación para facilitar la investigación y el desarrollo de los proyectos aplicados a la gestión.

- **Materiales**

El espacio destinado para el desarrollo de la propuesta está acondicionado con proyectores, cuenta con sistema de aire acondicionado y además se proveerá del material, tanto en fotocopias como la como los respaldos digitales del material a entregar por parte de los especialistas de cada módulo.

- **Físicos**

La escuela Cascante cuenta con el espacio físico, con una sala para profesores, que puede ser acondicionada con suficientes mesas y sillas para el efecto, las cuales podrán ser provistas por la directiva para dar comodidad a los docentes participantes.

- **Económicos**

La directiva de la escuela Cascante, consciente de la necesidad de elevar la capacidad de gestión y mejoramiento continuo de la institución, ha previsto aportar con el 60% del presupuesto de capacitación para los docentes. El 40% restante será prorrateado entre los participantes, de forma que éste valor sea descontado en cuotas mensuales, durante un periodo de seis meses.

- **Organizacionales.**

Para la ejecución de la propuesta se definiría como responsable del proceso al director administrativo y los tres directivos restantes junto a los docentes formarán parte del equipo participante del proceso.

7.8. Presupuesto

Para el desarrollo de la propuesta se ha identificado rubros que deberán ser tomados en cuenta, de forma que pueda establecerse el valor total de la misma. El 60% del valor total será gestionado por los propietarios del plantel y el 40% por los docentes participantes.

Figura 12 - Presupuesto general

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Sala y audiovisuales		\$500,00	\$ 500,00
Papelería			\$ 480,00
Fotocopias	1200	\$0.05	\$ 60,00
Honorarios a docentes	40 horas	\$30.00	\$1.200,00
Refrigerios	4 módulos	\$125,00	\$ 600,00
Sub-total			\$2.840,00
Imprevistos 10%			\$ 284,00
Total			\$3.124,00

Elaboración: Patty Hunter

El 60% del valor total correspondiente a \$1874 será asumido por los propietarios del plantel y el 40% restante, equivalente a \$1250 será dividido entre los 22 docentes y uno de los directivos no propietarios, lo que da como resultado el valor de \$54 que deberá financiar cada participante, con el apoyo institucional, que descontará dicho rubro durante 6 meses en partes iguales.

7.9. Cronograma

A continuación se detalla la distribución de actividades de la propuesta en el tiempo:

Figura 13 - Cronograma de actividades por módulo.

No.	Módulo	Duración	Fechas tentativas	Horario tentativo	Responsables
1	La optimización de recursos en la gerencia educativa	10 horas en 5 días	Septiembre 2012	De 9h00 a 19h00	Magíster con énfasis en gerencia y liderazgo educativo.
2	Administración de instituciones educativas	10 horas en 5 días	Octubre 2012	De 17h00 a 19h00	Magíster con énfasis en gerencia y liderazgo educativo.
3	Dimensiones y características de las organizaciones escolares	10 horas en 5 días	Noviembre 2012	De 17h00 a 19h00	Magíster con énfasis en gerencia y liderazgo educativo.
4	Formulación de plan estratégico institucional	10 horas en 5 días	Diciembre 2012	De 17h00 a 19h00	Magíster con énfasis en gerencia y liderazgo educativo.

Elaboración: Patty Hunter

7.10 Resultados esperados

Se espera que los resultados de la propuesta de mejora para la escuela Cascante propicien una mejora en el proceso de la gestión educativa, que comprometa a directivos y docentes a reforzar aquellos ámbitos en los que necesita mayor aporte para mejorar la calidad de la institución y hacer sentir a sus docentes parte fundamental en este proceso, para construir una comunidad docente solvente en contenidos, participativa y con estímulos para el trabajo de docentes.

8. BIBLIOGRAFÍA

Aguilera, J. C. y Gálvez, L. (2004). *La gestión educativa desde una perspectiva humanista*. Edic. RIL, Santiago de Chile.

Amaro Guzmán, R. (2000). *Administración de personal*. Editorial 3ra. Edición. Santo Domingo.

Arrien, J. B. (2003) VI. *Ética y Educación*. CIELAC, Centro Interuniversitario de Estudios Latinoamericanos y Caribeños "Mauricio López":

Bass, M. A. (1988). *El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar*. En R. Pascual (Coord.), *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*, Madrid: Narcea S.A. Ediciones.

Cagigal, J. (1997). *Gerencia Educativa*. Universidad Técnica particular de Loja, Loja.

Cartwright T, D., Zander, A. (1971). *Dinámica de grupos*. Investigación y teoría. México. Editorial Trillas.

Chavaría Oñate, M. (2004). *Educación en un mundo globalizado*. Editorial Trillas. Primera edición. México.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a las teorías general de la administración*. McGraw Hill Interamerican Editores S.A., México.

Delors, J. (1993). *La educación encierra un tesoro: informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI*. Ediciones UNESCO

Díaz Barriga, F. (2002). *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo, una Interpretación Constructivista*. McGraw Hill, México.

Farol, H. (1971). *Administración industrial y general*. Santiago de Chile, Editorial Universitaria.

Kotler P. , Cámara D. y Cruz I. (2004). *Marketing*. 10a Edición Prentice Hall, Madrid.

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Edit. Mc Graw Hill, Madrid.

Galvis, A. (1982). *Universidades a Distancia en Latinoamérica*, San José de Costa Rica, UNED.

González, M. T. (2003). Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos. Pearson Educación S.A. Madrid

Guillén Parra, G., (2006) *Ética en las organizaciones, Construyendo confianza*. Pearson Education S.A. Madrid.

Hessellbein, F.; Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2006). *El líder del futuro*. Ediciones Deusto, Barcelona.

Holmberg, B. (1990). *La Empatía como una Característica de la Educación a Distancia: Teoría y Resultados empíricos*. International Council for Distance Education, La Educación a Distancia: Desarrollo y Apertura. Caracas, Universidad Nacional Abierta.

Hook, S. (2002). *Sidney Hook on Pragmatism, Democracy, and Freedom: The Essential Essays*. Prometheus books, Amherst, New York.

Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. (Original de 1988, The leadership factor). Madrid: Días de Santos.

Landolfi, H. (2001). *La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*. Editorial Dunken, Buenos Aires.

Levicki, C. (1999). *El gen del liderazgo*. Panorama Editorial S.A. De C.V. México.

Manes, J. M. (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Edit. Granica, Buenos Aires.

Mijancos, M. (2006). *Inteligencia emocional y felicidad*. Edit. SIGUEME,

Munich, L. y otros (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México.

Pérez, S. G. (2002). *Modelos de Investigación Cualitativa en Educación Social y Animación Sociocultural*. Aplicaciones Prácticas, Ediciones Narcea, S.A. Madrid.

Rugel-Hollis A. J. EWTN-IEEEEC, (2006) *La educación positiva*, Ediciones Palabra. Colección: Hacer Familia. Madrid.

Scotti María Cristina (2011). *Cuatro valores para ser líder de uno mismo*. (2011). Editada por la autora. Primera edición. Ecuador.

Spillane J.P., Halverson R. y Diamond J.B. (2001). *Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective*. Educational Researcher, New York.

Torralba Roselló, F. *Rostro y sentido de la acción educativa*. (2001) Ed. Cast.: Edebé, Colección INNOVA. Barcelona.

Valenzuela González, J. R. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. Editorial Trillas, S. A. de C.V. México.

Vidal, J. y otros (2001). *La Oferta de los Servicios de Orientación en las Universidades Españolas: Innovación y Ajuste a las Necesidades de la Comunidad Universitaria (en línea)*. León, España.

Woolfolk, A (2006). *Psicología Educativa*. Editorial Pearson: México D.F.

<http://www.iunaes.com.mx/posgrado/images/stories/libro%20competencias%20final.pdf> Fecha: 10 de enero de 2012. Hora: 21h05.

Espinosa Elvia y Pérez Rebeca. *Liderazgo y valores culturales en México*. Fecha: 12 de diciembre de 2011, 21h50.

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art12.htm>

Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. Spillane, J.P., Halverson, R. y Diamond, J.B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. Journal of Curriculum Studies. Fecha: 4 de enero de 2012, 22h35 http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_htm.htm

Revista Panamericana de Pedagogía. López de LLergo, A. T. (2005). *El fundamento antropológico de la evaluación*. Biblioteca IISUE.

9. APÉNDICES

Apéndice A. Plan Estratégico Institucional de la Escuela Cascante

Apéndice B. Instructivo y Reglamentos de la Escuela Cascante

Apéndice C. Página de Facebook de la Escuela Cascante.

Apéndice D. Aviso seguro de accidentes

Apéndice E. Modelo de encuesta a Directivos, Profesores, Estudiantes y Padres de Familia

Apéndice A. Plan Estratégico Institucional de la Escuela Cascante

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

ESCUELA MIXTA PARTICULAR EUCLIDES CASCANTE NO. 841

VERSIÓN 2010-2011

La Escuela Mixta Particular Euclides Cascante No. 841 se fundó en el año 1977, con la creación del Jardín de Infantes Abdón Calderón. Su fundador, el Lic. Eudoro Cascante, nombró a la institución, con el nombre de su padre.

El Lic. Eudoro Cascante, profesor del Colegio Particular Abdón Calderón, decide abrir en primera instancia el Jardín de Infantes para preparar a los niños que desearan ingresar al Colegio Abdón Calderón.

En vista de la gran acogida que tuvo el centro escolar y al haber sido el Lic. Cascante, profesor renombrado y caracterizado por su amor a la disciplina, los padres de familia solicitaron al director continuara con la educación primaria para sus hijos.

En 1983, se crea la Escuela Cascante, como se la conoce hasta hoy, que consta de pre-escolar y primaria, donde se dicta hasta el séptimo año de educación básica.

Insignia del Colegio



Ubicación geográfica.

La escuela Cascante está ubicada en la Cdla. Vieja Kennedy, Calle Juan Heinert Caamones #103 y Av. Del Periodista, en la zona norte de Guayaquil.

Infraestructura.

La Escuela Cascante posee una infraestructura de 1.200 metros cuadrados construidos, en los cuales se desarrolla el trabajo educativo.

Su edificación consiste en dos bloques edificados, el primero incluye aulas, laboratorio de computación, oficinas administrativas y baterías sanitarias. El Segundo bloque, contiene aulas para pre-escolar.

Las actividades deportivas de los alumnos se realizan en el parque de la Cdla. Kennedy, que se encuentra en la parte posterior de la escuela.

El área de pre-escolar se encuentra separada, y en planta baja, del área de primaria.

La institución cuenta con un total de 211 estudiantes, divididos en los siguientes niveles:

Misión

Estimular el desarrollo integral de las diferentes áreas de crecimiento, preparando a los niños para alcanzar el nivel de maduración requerido, para el aprendizaje futuro.

Visión

Ser una institución de educación básica que brinde educación de excelencia apoyada en los valores para desarrollar jóvenes socialmente responsables y comprometidos con su entorno.

Pilares de la institución.

Los pilares institucionales se basan en el amor, respeto, solidaridad, responsabilidad, como valores fundamentales que posee la institución.

Disciplina y convivencia escolar.

Formar personas armónicamente desarrolladas capaces de construir su proyecto de vida personal, internalizando conocimientos, principios y valores, que le permitan ser útiles a sí mismo, a su familia, a la comunidad e integrarse activamente al desarrollo

social y económico del país.

- El trabajo pedagógico se ejerce sobre los aspectos intelectuales, afectivos, físicos y morales de cada niño y niña, planificando el proceso de aprendizaje-enseñanza acorde a las etapas del desarrollo evolutivo.
- El alumno y la alumna manifiesta libremente su opinión respetuosamente frente a diferente información, para desarrollar un espíritu crítico hacia lo que sucede en su entorno y en el mundo.
- La escuela debe ser un medio apropiado para estimular capacidades, destrezas y habilidades en el niño y niña, a través de una actitud activa y abierta al saber, formando mentes inquisitivas.

Objetivos institucionales

- Orientar la labor pedagógica hacia la formación y consolidación de valores, en las diferentes esferas de la axiología: valores éticos, religiosos, intelectuales y sociales, los cuales se expresen en conductas socialmente correctas.

La Escuela Cascante estimula las relaciones entre los educandos de acuerdo a normas de convivencia escolar en pro del bienestar común y el logro de objetivos y metas institucionales.

- Reforzar las conductas positivas o socialmente correctas, reflexionando sobre aquellos comportamientos que sean perjudiciales para el alumno o alumna y su grupo de pares, estableciéndose lazos de fraternidad y solidaridad entre sus compañeros y compañeras.
 - Valorar la naturaleza y el medio ambiente.
 - Desarrollar una gestión escolar basada en el cumplimiento de objetivos en un clima de armonía.
 - Fomentar las relaciones interpersonales positivas.
 - Favorecer una participación de los docentes y directivos, apuntando a una
-

estructura descentralizada, con un liderazgo de presencia continua.

- Desarrollar procesos de evaluación constante.

- La Escuela Euclides Cascante adopta la normativa y sugerencias emanadas del Ministerio de Educación que favorezcan a la función central de la enseñanza-aprendizaje de la institución.

- Propiciar una educación centrada en la persona, constituyéndose el estudiante en el protagonista del quehacer educativo y de su propio aprendizaje, apoyado de referencias y fuentes bibliográficas y que le permitan ampliar su conocimiento.

- Desarrollar la capacidad en el niño de comprender y participar de los cambios científicos y culturales que ocurren a nivel global.

- Aplicar estrategias de aprendizaje participativo con la ayuda de recursos didácticos y tecnológicos.

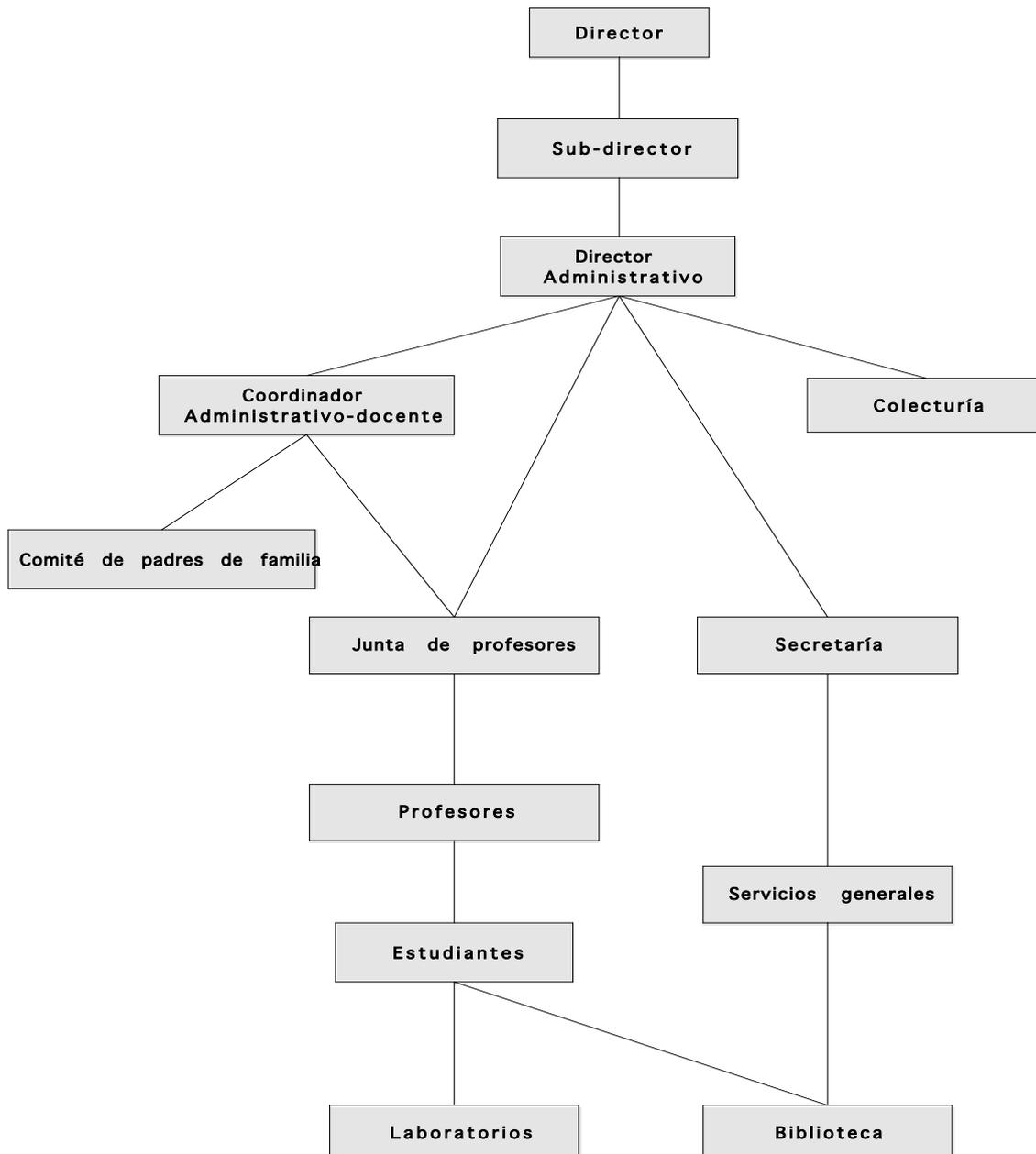
- Propiciar en el alumno una actitud positiva a innovación con flexibilidad al cambio.

- Participación de docentes en diferentes instancias de perfeccionamiento para crecer profesionalmente, compartiendo con sus pares el conocimiento adquirido.

- Fortalecer el compromiso en los padres para que participen en la educación integral de sus hijos.

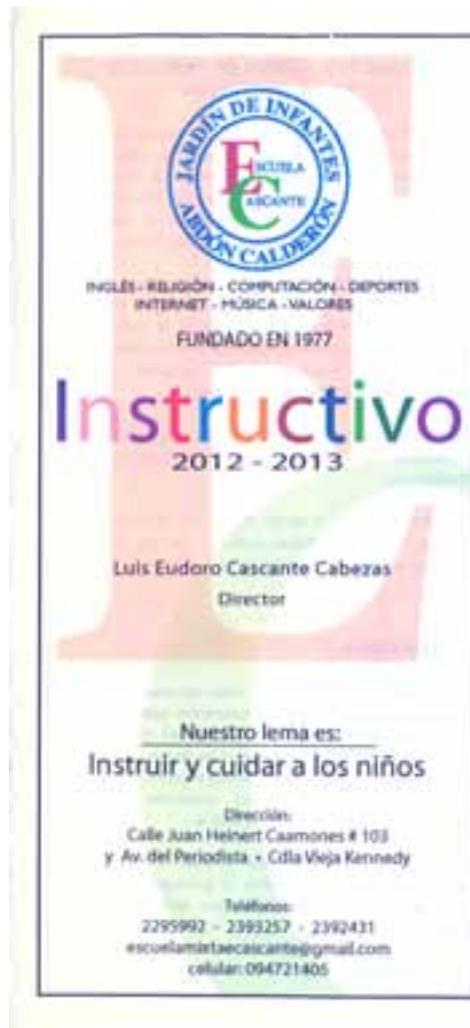
La Escuela Cascante entregará información constante de los resultados de aprendizaje de los alumnos y alumnas a los padres y apoderados, para el mejoramiento de la calidad escolar.

Estructura organizacional y educativa



Apéndice B. Instructivo y Reglamentos de la Escuela Cascante

Instructivo página 1



Instructivo página 2

ESTIMADOS PADRES DE FAMILIA O REPRESENTANTES

Nos es muy placentero poner a disposición de Uds. nuestra excelencia educativa, basada en la experiencia de muchos años, la finalidad es estimular el desarrollo integral de las diferentes áreas de crecimiento, preparando a los niños para alcanzar el nivel de maduración requerido, para el aprendizaje futuro.

El Jardín y la Escuela funciona en la Calle Bava, Oeste #103 y Av. San Jorge antes, ahora Calle Juan Heinert Caamones #103 y Av. del Periodista la Cdla. Vieja Kennedy en un edificio especialmente construido para este fin con aulas ventiladas, amplios patios, laboratorios de Inglés y Computación.

Brindamos seguridad total mientras permanecen en la Institución y cuando usan las furgonetas de transportes.

La Dirección está a cargo del Señor Profesor Luis Eudoro Cascante Cabezas, contando con un personal docente especialmente capacitado.

OBJETIVOS

La Institución ofrece una vida escolar rica en experiencias significativas, debidamente estimuladas y orientadas, ofreciéndoles la oportunidad de adquirir conocimientos de Lenguaje, Literatura, Ciencias, Matemáticas, Inglés, Religión, Computación, Deportes, Música e Internet que son esenciales para el desarrollo integral de la personalidad.

Nos proponemos ayudarlos a adquirir hábitos y actividades que le ayudarán a proteger su salud reforzar los buenos modales que aprenden en el hogar.

Nuestra Institución Educativa cuenta con 2 secciones:

Instructivo página 3

PRE - ESCOLAR

Pre-kínder los niños de 3 años lograrán el aprendizaje de vocales, números, trazos, figuras geométricas, desarrollarán su motricidad fina y gruesa, ponemos en práctica terapias de lenguaje y será atendido por sus profesoras en cada salón para el mejor cuidado y educación de los Párvulos. (con cupo limitado)

Kínder niños de 4 años, (con cupo limitado)

Contamos con un aula VISO-MOTORA, AUDIO y RECREACIÓN.

1er. Año de Educación Básica niños de 5 años.

ESCUELA

Niños desde los 6 años (con cupo limitado). Desde el Segundo hasta Séptimo año de educación Básica.

REGLAMENTO

Para lograr un mejor entendimiento entre el Jardín-Escuela y el hogar, en beneficio del alumno, hacemos las siguientes indicaciones:

- 1) Después de iniciadas las clases no se pueden hacer cambios de alumnos en los salones.
- 2) Los padres de familia deben justificar toda ausencia de su representado en dirección.
- 3) Por seguridad de su representado, los padres deben retirar antes del inicio de clases una identificación que es OBLIGATORIO para poder retirar a los alumnos.
- 4) La profesora controlará la higiene personal de cada alumno como: cabeza, uñas, oídos, uniforme, es importante que el cabello esté debidamente cortado, también loncheras lavadas y su contenido.
- 5) Los abrigos, las loncheras y las mochilas, deben tener NOMBRE COMPLETO de sus dueños para evitar pérdidas, antes de comenzar las clases.
- 6) Los alumnos NO deben usar alhajas: si estas se pierden, la Institución NO se responsabiliza de ello.
- 7) Los alumnos NO deben traer al Jardín-Escuela ninguna clase de juguetes o elementos electrónicos, los celulares NO deben ser utilizados en las horas de clases.
- 8) Los materiales de técnicas, se deberán abonar en el plantel.

Instructivo página 4

- 9) Los padres deben preguntar diariamente al niño si les han entregado circulares y leerlas, ya que es el medio de contacto entre la institución y el hogar.
- 10) Es conveniente que los padres de familia comuniquen a la Dirección del Plantel si el niño padece de alguna alergia o enfermedad.
- 11) Los leccionarios deben ser FIRMADOS diariamente por el padre o la madre para evitar contratiempos en libretas.
- 12) Cuando el alumno se enferme en la escuela, se avisará a sus padres.
- 13) A partir de la segunda semana de Abril, las profesoras atenderán a los padres en horarios especiales dados por ellas con Previa Cita.
- 14) La Dirección atenderá de Lunes a Viernes de 07h30 a 13h30 en el momento que ustedes necesiten.
- 15) Séptimo básico partida de nacimiento, en el mes de abril.

RELIGIÓN

La institución respeta el culto religioso de las familias (Favor comunicar su religión).
Todos los niños tendrán secciones de trabajo dirigidas por una profesora competente. En su debido momento serán preparados para su primera comunión, entregar certificado de Bautismo (alumnos de sexto básico).

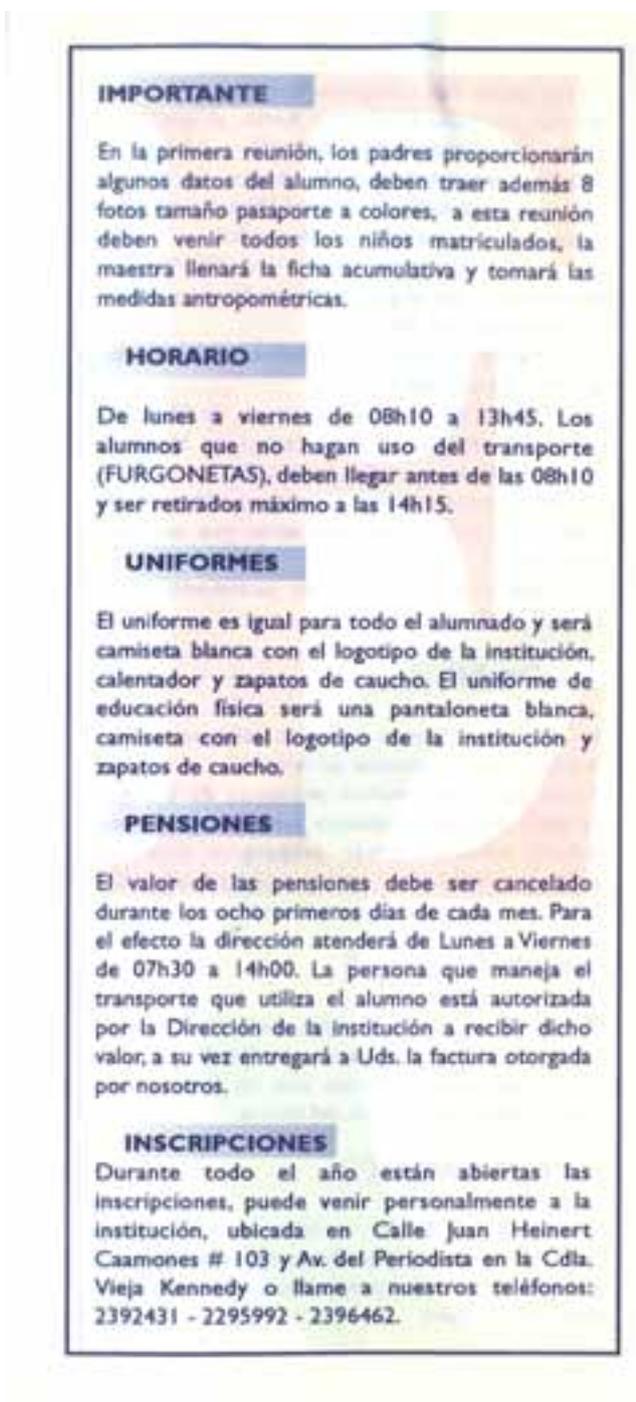
INGLÉS

Profesoras de idioma inglés dictarán clases a nuestros alumnos a partir de Pre-Kinder. La institución cuenta además con un laboratorio para el mejor aprendizaje del idioma.

COMPUTACIÓN

A partir de Pre-Kinder, los niños recibirán clases con modernos equipos de computación, redes, proyector y con programas especiales de acuerdo a su nivel.

Instructivo página 5



IMPORTANTE

En la primera reunión, los padres proporcionarán algunos datos del alumno, deben traer además 8 fotos tamaño pasaporte a colores, a esta reunión deben venir todos los niños matriculados, la maestra llenará la ficha acumulativa y tomará las medidas antropométricas.

HORARIO

De lunes a viernes de 08h10 a 13h45. Los alumnos que no hagan uso del transporte (FURGONETAS), deben llegar antes de las 08h10 y ser retirados máximo a las 14h15.

UNIFORMES

El uniforme es igual para todo el alumnado y será camiseta blanca con el logotipo de la institución, calentador y zapatos de caucho. El uniforme de educación física será una pantaloneta blanca, camiseta con el logotipo de la institución y zapatos de caucho.

PENSIONES

El valor de las pensiones debe ser cancelado durante los ocho primeros días de cada mes. Para el efecto la dirección atenderá de Lunes a Viernes de 07h30 a 14h00. La persona que maneja el transporte que utiliza el alumno está autorizada por la Dirección de la institución a recibir dicho valor; a su vez entregará a Uds. la factura otorgada por nosotros.

INSCRIPCIONES

Durante todo el año están abiertas las inscripciones, puede venir personalmente a la institución, ubicada en Calle Juan Heinert Caamones # 103 y Av. del Periodista en la Cdia. Vieja Kennedy o llame a nuestros teléfonos: 2392431 - 2295992 - 2396462.

Instructivo página 6

VENTAJAS
Deportes (Atletismo, Basketball, Football de Sala).
Material didáctico actualizado en todas nuestras áreas.
Transporte de puerta a puerta.
Tarjeta para retirar a los alumnos (SEGURIDAD)

SEMANA DE IDENTIFICACIÓN
Del 26 al 30 de Marzo es la semana de IDENTIFICACIÓN, los padres de familia deben venir con los niños de 08h30 a 09h30 a conocer a sus maestra, sus compañeros, su salón de clases, dependencias del local y responder las preguntas que la maestra debe hacer para llenar su ficha de control.

INICIO DE CLASES

Escuela
El día 2 de abril entran los alumnos de 4to. a 7mo.
El día 3 de abril entran los alumnos de 1ro. a 3ero. con el horario regular de 08h10 a 13h45 (con lonchera sólido y líquido para 2 recreos).

Pre-escolar
El día 4 de abril entran los alumnos de Pre-Kinder/Kinder con el siguiente horario de adaptación:
Del día 5 al 6 de abril de 8h10 a 10h00 (sin lonchera)
Del día 9 al 13 de abril de 08h10 a 11h00 (con lonchera - sólo líquido)
Del día 16 al 20 de Abril de 8h10 a 13h45 (con lonchera - sólido y líquido)
A partir del 23 de Abril en adelante de 8h10 a las 13h45 (loncheras con sólido y líquido para los 2 recreos).

**LAS LECCIONES Y DEBERES SERÁN REALIZADOS
80% EN LA ESCUELA Y 20% EN CASA.**

La educación es la mejor herencia que puedes recibir de tus padres.

Apéndice C. Página de Facebook de la Escuela Cascante.



Apéndice D. Aviso seguro de accidentes



Señores
Padres de Familia:

El Jardín de Infantes Abdón Calderón y/o Escuela Mixta E. Cascante, da a conocer a Ustedes que a partir del periodo lectivo 2012-2013, otorgará a sus alumnos, de manera gratuita, un seguro de Accidentes Personales con cobertura dentro y fuera de la ciudad, por 24 horas al día de los 365 días del año, con una prestigiosa compañía de seguros del país.

Apéndice E. Modelo de encuesta a Directivos, Profesores, Estudiantes y Padres de Familia

ENCUESTA A DIRECTIVOS

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 ()

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

- a. El Rector 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 Directivo()

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	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia			
d	Se 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	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas 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 claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d. Mantener actualizada la metodología
- e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo
- i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas
- j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Sí () No ()

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

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

FORMATO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

No.	Pregunta	Respuesta positiva	f	%	Respuesta débil	f	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?						
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?						
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?						
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?						
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?						
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?						
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?						
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?						

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:

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia:

Cantón:

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: 25-30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años()

46-50años() 51-55años() 56-60años() 61y más ()

2. Cuestionario

Orden	Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			

4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6	Trabajo en equipo, para tomar de 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.			

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:

1. Siempre 2. A veces 3. Nunca

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

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 se observa cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Existen aportaciones de nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los estudiantes desarrollen el mismo trabajo, al mismo tiempo y con único estilo.			
6. Los docentes imparten sus clases con actividades relacionadas a la práctica de valores y virtudes.			
7. El docente 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 no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su propia opinión.			
11. Es el docente quien decide qué se desarrolla en las clases.			
12. Se realizan en clases trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y la participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo que ejercen las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

Señores Padres de Familia:

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:

1. Siempre 2. A veces 3. Nunca

Orden	Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1	La gestión y liderazgo educativo están presentes en la vida de la institución.			
2	Hay actividades extracurriculares en las que participen los padres e hijos.			
3	El Director / Rector es abierto a escuchar las opiniones de los padres de familia.			
4	Los valores y virtudes están presentes en el proceso de enseñanza - aprendizaje.			
5	Las tareas y deberes enviados a los alumnos son suficientes para el aprendizaje del contenido académico de los estudiantes			
6	Existe por parte de los directivos y autoridades el interés por actualizar el aprendizaje con el uso de las tecnologías			
7	Los reglamentos de la institución son adecuados para crear un ambiente seguro y confortable			
8	La institución tiene los canales adecuados para comunicarles el desarrollo del proceso educativo de su hijo/a			
9	La comunidad educativa conoce y aplica valores de la institución.			
10	El proceso educativo de su hijo/a está de acuerdo con la misión y visión de la institución.			
11	Colabora Ud. Con el seguimiento del proceso educativo de su hijo/a de acuerdo al trabajo efectuado por los directivos y docentes de la Institución Educativa.			
12	En la inversión en recursos tecnológicos y pedagógicos, considera Ud. Que la institución realiza anualmente una inversión en esta área.			
13	Conoce Ud. Todos los eventos organizados dentro de la institución.			
14	Se considera satisfecho con la educación que brinda la institución educativa.			