



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ESCUELA HEREDIA BUSTAMANTE
DE LA CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011"

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de
Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

AUTORA:
Hna. Yolanda Caraguay Pinta

DIRECTOR:
Mgs. Fabián Jaramillo

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 30 de enero de 2012

Mgs

Fabián Jaramillo

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mfs. Fabián Jaramillo

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

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

Hna. Yolanda Caraguay

C.I. 1102436589

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Hna. Yolanda Caraguay Pinta, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad 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, 30 de enero de 2012

AGRADECIMIENTO.

“La gratitud es la memoria del corazón”

A la Escuela de Ciencias de la Educación de la Universidad Técnica Particular de Loja, por su ardua y delicada misión de proporcionar una formación científica, humana y pastoral, a quienes nos acercamos a beber del manantial de su sabiduría, que es evangelio y cultura.

Mi profundo agradecimiento a la Madre Bertha Yanchapaxi, Priora Provincial y a la Madre Norma Díaz, Ecónoma de la Provincia, por su apoyo incondicional y su estímulo cariñoso y oportuno, que me permitieron convertir en realidad uno de mis mejores sueños. Y a la Comunidad de la Casa Provincial, por ser en mi vida un testimonio de oración y solidaridad fraterna.

AL Mgs. Fabián Jaramillo, por sus sabios conocimientos y acertada dirección, en este trabajo investigativo.

A la Comunidad Educativa “Heredia Bustamante” por el valioso tiempo brindado para la información y colaboración constante por una educación de calidad y calidez.

A mis queridos Padres, Hermanos/as, por su cariño de siempre, a Rossana, por su apoyo incondicional, a las Amigas/os por su interés que alimentaron mi deseo de culminar los estudios.

DEDICATORIA

A Jesús, razón de mi existir.

A la Provincia Ecuatoriana “Santo Domingo de Guzmán” de mi Congregación, que me acunó desde hace 32 años, brindándome su cariño, su acogida y una motivación estimulante, en todo momento.

¡Que Jesús, María Inmaculada y Santo Domingo las bendigan, ahora y siempre!

CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

(autorización)

ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL.

Quito, 10 de enero de 2011

Distinguidos Miembros del Consejo Técnico

Escuela “Heredia Bustamante”

Ciudad.

De manera muy respetuosa me dirijo a Ustedes integrantes del Consejo Técnico de la Escuela “Heredia Bustamante”, para solicitar se dignen aprobar el desarrollo del proceso investigativo sobre: “Gestión, Liderazgo y Valores” en tan prestigiosa Institución, con la finalidad de obtener del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional.

Como es de su conocimiento, nuestro sistema educativo ha planteado grandes políticas de cambio en estos últimos años, asignando a directivos, nuevas responsabilidades y complejas demandas en el campo: administrativo, gestión, liderazgo y formación en valores con el fin de obtener un nivel educativo de calidad y calidez. Dicha investigación constituirá un aporte valioso en este proceso de gestión, liderazgo y formación que ha emprendido la institución.

Agradezco por su aceptación y apoyo manifestado a través de sus respectivas firmas:

Hna. Yolanda Caraguay

Hna. Blanca Guzmán

Lic. Alexandra Cevallos

Alumna de la Maestría

Subdirectora

1º nivel

MCs. Jenny Ruiz

Lic. Elizabeth Torres.

2º nivel

3º nivel

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	ii
AUTORIA.....	iii
ACTA DE SESIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	vii
INDICE DE CONTENIDOS.....	viii
IIINDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN.....	xi
1. INTRDODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. La Gestión Educativa.....	5
2.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Importancia.....	6
2.1.3. Tipos de Gestión.....	7
2.2. Liderazgo Educativo.....	9
2.2.1. Concepto.....	9
2.2.2. Tipos.....	10
2.2.3. Características.....	11
2.3. Diferencia entre directivo y líder.....	12
2.4. Los valores y la Educación.....	14
2.5. Educación de calidad.....	19
3. METODOLOGÍA.....	23
3.1. Participantes.....	23
3.2. Materiales e instrumentos.....	27
3.3. Procedimiento.....	28
3.3.1. Métodos.....	29
3.3.2. Técnicas.....	30
4. RESULTADOS.....	32

4.1.	Diagnóstico.....	32
4.1.1.	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	33
4.1.1.1.	El manual de Convivencia.....	33
4.1.1.2.	El código de ética.....	34
4.1.1.3.	El plan estratégico.....	35
4.1.1.4.	El Plan Operativo Anual (POA).....	35
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI).....	37
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones.....	42
4.1.2.	La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	43
4.1.2.1.	Misión y Visión.....	43
4.1.2.2.	El organigrama.....	45
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos.....	47
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores.....	50
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores.....	50
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores.....	51
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores.....	52
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores.....	53
4.1.3.	Análisis del FODA.....	53
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades.....	54
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas.....	55
4.1.3.3.	Matriz FODA.....	56
4.2.	Resultados de encuestas y entrevistas.....	58
4.2.1.	De los directivos.....	58
4.2.2.	De los profesores.....	66
4.2.3.	De los estudiantes.....	68
4.2.4.	De los Padres de Familia.....	70
5.	DISCUSIÓN.....	75
6.	CONCLUSIONES	79
7.	RECOMENDACIONES GENERALES.....	80
8.	PROPUESTA DE MEJORA.....	82
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	87
10.	APÉNDICES.....	91

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Personal Directivo.....	23
Tabla N° 2. Personal Docente.....	23
Tabla N° 3. Títulos de los Docentes.....	24
Tabla N° 4. Población estudiantil.....	25
Tabla N° 5. Población de Padres de Familia.....	25
Tabla N° 6. Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo.....	57
Tabla N° 7. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	58
Tabla N° 8. Las tareas de los miembros de la institución y el Manual de Normas.....	58
Tabla N° 9. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	58
Tabla N° 10. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos...	59
Tabla N° 11. La administración y el liderazgo del Centro Educativo.....	59
Tabla N° 12. Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución.....	60
Tabla N° 13. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución Escolar.....	60
Tabla N° 14. Organismos que integran la Institución.....	61
Tabla N° 15. Equipo educativo o equipo didáctico, junta de profesores de la Institución se encargan de:.....	61
Tabla N° 16. Los departamentos didácticos y sus acciones.....	62
Tabla N° 17. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	63
Tabla N° 18. Material de Planificación Educativa.....	63
Tabla N° 19. Resultado de la encuesta a Docentes.....	65
Tabla N° 20. Resultado de la encuesta a Estudiantes.....	67
Tabla N° 21. Resultado de la encuesta a Padres de Familia.....	69
Organigrama de la escuela.....	45
Foto: fachada de la escuela, profesorado, niñas y niños.....	101

RESUMEN.

El tema de investigación que se abordó comprende tres campos inevitablemente unidos y a la vez de suma trascendencia en el proceso educativo actual, como es la gestión, el liderazgo y los valores en la Escuela “Heredia Bustamante” de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2010-2011.

Para llegar al fondo de la investigación y obtener una información seria, precisa de la realidad, se aplicó las encuestas a Directivos, Profesores, Estudiantes y Padres de Familia, así como entrevistas a directivos de la institución. Una observación y estudio prolijo de los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la administración, el liderazgo y los valores. Lo que permite llegar a la conclusión de que en la escuela “Heredia Bustamante” gracias a Dios y al esfuerzo mancomunado de Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia es una institución donde se está desarrollando con ahínco el proceso de gestión, liderazgo en sus autoridades y maestros, quienes ponen la tónica de un trabajo docente con pasión. Y el cultivo de los valores constituyen la motivación humana y espiritual para escalar grandes ideales y metas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El marco teórico constituyó la base fundamental para analizar los datos del diagnóstico y análisis de las encuestas. Elementos importantes para formular las conclusiones y proponer algunas recomendaciones, en especial para enunciar la propuesta en la institución educativa: “FORMACIÓN DE DOCENTES LÍDERES EN LA ESCUELA HEREDIA BUSTAMANTE”

Se habla de formación, porque es un actitud que incumbe toda la vida, se parte de que hay un cierto grado de liderazgo, pero también a lo largo del proceso investigativo, algunos resultados reflejan que hace falta formar, fortalecer el liderazgo en el personal docente, lo que permitirá comprender cada vez más el sentido pleno de la vida, entusiasmarse por dar lo mejor de sí para ayudar a los estudiantes a desarrollar, al máximo las capacidades, potencialidades, habilidades. En definitiva el maestro se convierte en el jardinero de su propia vida, cultivando virtudes y valores, como la confianza, el optimismo, la escucha, la decisión, el coraje, la constancia, el amor, etc. que en suma le permiten dar testimonio de coherencia de vida de educador según el ejemplo del Maestro JESÚS.

1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación es de suma importancia, porque se refiere a uno de los temas de actualidad, que exige atención especial en la educación general y en particular en nuestro país. El propósito del presente trabajo es presentar cómo se desarrolla la “Gestión, Liderazgo y valores en la escuela “Heredia Bustamante”, de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2010-2011.

En los últimos años ha surgido un interés muy grande en lo que concierne al campo educativo, especialmente donde se pide una educación de calidad, lo cual implica conocer muy de cerca y de manera profunda cómo se da la gestión, el liderazgo y la formación en valores en el centro educativo, realizar un análisis serio de muchos parámetros, con la participación activa de los miembros de la comunidad educativa.

Este centro escolar lleva 54 años haciendo de la “enseñanza un manantial de luz y del aprendizaje un encuentro con la verdad”, se ha caracterizado por el progreso continuo, por la siembra infatigable en bien de la niñez que se educa en esta institución. Se ha conseguido algunos logros en el campo de la administración y del liderazgo, pero surge la expectativa cómo continuar, qué estrategias utilizar para que la gestión, el liderazgo y la formación en valores que es el meollo del proceso educativo logre niveles más altos.

Hoy más que nunca hace falta formar personas, educadores líderes, que ejerzan influencia positiva en un grupo y lo conduzcan hacia grandes metas, ideales. Líderes que se enamoren de la misión educativa, la propaguen con tenacidad y sobre todo personas con valores enraizados en su vida, para que haya coherencia entre lo que dice y hace y así sean motivadores convincentes de un cambio educativo. Porque el reto de la institución es poner en marcha su filosofía dominicana, el hacer que verdaderamente la formación en valores constituya un eje transversal en la enseñanza y el tener metas claras y definidas para lograr la sobrevivencia en este medio de competitividad educativa.

En este reto investigativo se realizó un diagnóstico serio sobre la realidad, para aceptar lo positivo y a la vez constituya un impulso que lance al infinito para seguir firme y constante en la misión educativa y los aspectos negativos o debilidades, amenazas constituyan un estímulo para no desfallecer y asumir los nuevos retos,

proponer estrategias de desarrollo y permanecer en una constante actitud de cambio ante la realidad educativa mundial y la que presenta el Ministerio de Educación del Ecuador.

El analizar la capacidad de gestión, liderazgo y valores que se dan en la institución, es uno de los objetivos trazados en la presente investigación. Otro lo constituye el poseer una actitud crítica para seleccionar y sacar conclusiones frente a la gestión, el liderazgo y valores en la escuela investigada. El determinar los roles y el liderazgo de los directivos, docentes, es un objetivo importante en el trabajo investigativo conjuntamente con el objetivo de fortalecer el espíritu de liderazgo en la toma de decisiones. Para la realización de los objetivos constituyeron medios valiosos entre otros: la entrevista realizada a los directivos, al estudio de los documentos, a las encuestas aplicadas al personal administrativo, maestros, padres de familia, estudiantes y el compartir espontáneo con los miembros de la comunidad educativa Heredia Bustamante.

El trabajo investigativo presenta el diagnóstico institucional con responsabilidad y espíritu crítico, en los diferentes campos de la gestión, el liderazgo y valores, así como también en los planes estratégicos y operativos de la institución. Un medio de valía son los diferentes instrumentos de evaluación, seguido de la tabulación y la presentación en las tablas estadísticas, que permiten tener una visión más objetiva de los aspectos investigados.

Esta investigación fue factible por contar con una institución educativa abierta al cambio, a la innovación, a llevar con renovado esfuerzo la Actualización y la Reforma Curricular del 2010 y con un gran interés por caracterizarse como un centro educativo donde la administración educativa, el liderazgo y los valores conduzcan a una educación de calidad, entendida la calidad desde esta perspectiva: *“Ayudar a los jóvenes a adquirir las actitudes y competencias de lo que podríamos llamar una ‘mentalidad democrática’. Esta mentalidad, en la que tienen cabida valores estables y perdurables como la tolerancia, la solidaridad, la mutua comprensión y el respeto de los derechos humanos (...), tiene que ser flexible, adaptable y capaz no sólo de analizar y entender diferentes puntos de vista, sino también de construir y reconstruir una perspectiva coherente. Un modo de pensar semejante no puede emanar de*

enfoques tradicionales centrados en contenidos académicos y métodos pedagógicos rígidos". (UNESCO 2004)

Finalmente se realiza una propuesta: "FORMACIÓN DE DOCENTES LÍDERES EN LA ESCUELA HEREDIA BUSTAMANTE", lo que permitirá que sean educadores comprometidos, creativos, proactivos, motivadores, responsables; con capacidad de escuchar, de compartir, de dialogar, de trabajar en equipo, lo que se verá reflejado en el sentido de pertenencia a la institución, que le impulsa a poner lo mejor de sí y ser parte activa en el proceso de crecimiento de liderazgo de la escuela.

El diagnóstico de la Institución, con los resultados de las encuestas y de las entrevistas, presenta pautas y lineamientos para elaborar proyectos de aula, de la institución o plantear otras propuestas que va a permitir ser una institución líder en la formación integral de los estudiantes, en valores y actitudes críticas, con bases tecnológicas, de acuerdo a las nuevas exigencias del milenio, aplicando una pedagogía innovadora que propicie el desarrollo del pensamiento lógico, divergente y creativo, que permita la construcción de una nueva sociedad justa y solidaria.

De una u otra manera la realización del trabajo investigativo de la gestión, liderazgo y valores debe enmarcarse en la finalidad del sistema educativo ecuatoriano: *"formar ciudadanos, hombres y mujeres creativos, críticos, solidarios y profundamente comprometidos con el cambio social; que se sienta orgullosa de su identidad nacional, (...) que desarrollen sus valores cívicos y morales; que tengan capacidad de autogestión y de generar trabajo productivo; que participen activamente en las transformaciones que el país requiere para su desarrollo y para su inserción en la comunidad internacional; y, que aporten a la consolidación de una democracia no dependiente, en la cual imperen la paz, la equidad de género, la justicia social y el respeto a los derechos humanos y colectivos"* (Ecuador, ministerio gov.ec, 2006)

Como se aprecia la finalidad se encamina a una educación integradora, que exige una excelente gestión, un liderazgo fundamentado y un desarrollo de valores en gran escala. No excluyente que parte de nuestras raíces, que desarrolle el espíritu crítico, que sea orientada en los valores, cultive al máximo su compromiso de trabajar por la Patria y por ende el estudiante será sujeto activo de una sociedad justa y solidaria.

2. MARCO TEÓRICO

Hablar de educación es situarse en un tema apasionante, hermoso, bello, grande, delicado, complejo por sí mismo. La educación está enmarcada por la globalización, los fuertes impactos económicos, sociales, políticos; por lo tanto es importante tener una concepción de la educación a nivel mundial, permite este acercamiento el texto aprobado por el Foro Mundial sobre la Educación: Dakar, Senegal, 26-28 de abril de 2000, en el compromiso N° 3 que se propusieron alcanzar: *“(...) los niños, jóvenes y adultos, en su condición de seres humanos tienen derecho a beneficiarse de una educación que satisfaga sus necesidades básicas de aprendizaje en la acepción más noble y más plena del término, una educación que comprenda aprender a asimilar conocimientos, a hacer, a vivir con los demás y a ser. Una educación orientada a explotar los talentos y capacidades de cada persona y desarrollar la personalidad del educando, con objeto de que mejore su vida y transforme la sociedad”*. (UNESCO, 2000)

Continuando el camino educativo, es dable ubicarse en las reflexiones y contribuciones en el marco de la XLVII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNESCO. GINEBRA, 8-11 de septiembre 2004, que ha desarrollado como tema: **Una educación de calidad para todos los jóvenes: desafíos, tendencias y prioridades:** *“La presentación esquemática de las necesidades educativas en la era de la globalización gira en torno a cuatro grandes temas: (i) garantizar las bases de la educación en tanto que derecho humano (leer, escribir, calcular, adquirir las competencias necesarias para la vida cotidiana); (ii) adquirir las habilidades y los conocimientos necesarios para la productividad humana; (iii) desarrollar capacidades que permitan a los individuos ampliar sus posibilidades de elección, y (iv) desarrollar la capacidad de fortalecer la sociedad humana a través de la ciudadanía, la justicia, la equidad, la paz y los valores humanos”*. (UNESCO, 2004)

Al leer los compromisos, reflexiones, contribuciones, conlleva a reflexionar que una buena gestión, un liderazgo adecuado y una formación en valores permitirán que esto sea una realidad en cada país, en los centros educativos.

En estos pasos gigantescos, está la Conferencia Mundial de Educación, llevada a cabo del 15 al 19 de noviembre del 2010. El objetivo de la Conferencia Mundial de

Educación: “...Nuestro objetivo se centra en la colaboración global reuniendo a las partes interesadas para explorar y compartir las mejores prácticas pedagógicas, para ayudara estudiantes y educadores a mejorar y desarrollar competencias globales”. (Chaskel, 2010)

Estas reflexiones constituyen un norte dentro del cual gira la educación ecuatoriana y en particular los centros educativos.

2.1. Gestión Educativa

Es importante abordar el concepto general de Gestión, para luego poder comprender desde la dimensión educativa

2.1.1. Concepto. Gestión: “Es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro de una organización para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático”. (Buele, 2010)

Hablar de Gestión educativa, significa abordar un tema de suma importancia y de actualidad en el campo educativo, permite visualizar el logro de objetivos y metas educacionales, que conllevan a atender y dar respuesta a las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda. Como definición de Gestión Educativa, se entiende “el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”. (García L. , 2000)

Un componente esencial de la gestión educativa, es la organización, entendida esta de la siguiente manera: “la organización educativa se ordena al cultivo de la inteligencia, voluntad y afectividad de la persona con miras a alcanzar una mayor perfección. La perfección de la que se trata es la del hombre en cuanto tal, no aspectos de él”. (Aguilera, 2004) deja entrever que la gestión tiene que ver con la libertad humana, entendida en hacer el bien, así no solo trabaja el conocimiento sino el saber, lo que se realiza en comunidad en grupo, valores, principios que la mueven, educación acción que mejora al que lo realiza, la ética lleva a realizar un trabajo bien hecho.

2.1.2. Importancia de la Gestión

Hablar de gestión es hablar de administración, desde luego una administración considerada desde esta perspectiva: "las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas (...) ahora administran con las personas. Eso significa tratarles como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales". (Chiavenato, 2007)

Se comprende perfectamente que la gestión educativa que concierne al trabajo investigativo, tendrá éxito cuando cada persona sea tratado como ser humano, en todo el sentido de la palabra, caso contrario imposible de abordar el tema de liderazgo o de valores. El valor que encierra cada persona humana, el gerente educativo, tiene características propias, *"debe estar consciente que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano. Los docentes constituyen un conjunto de individuos, cuyo objetivo es desempeñarse desde la perspectiva técnica-docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación del país"*. (Ramírez S. , 2006)

El Director de la institución educativa viene a ser un Gerente, y si desempeña su función de manera integrada lo técnico, lo humano y lo conceptual, el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrollará de manera excelente. Este manejo coordinado de las áreas permite alcanzar los objetivos, metas, propuestas de la institución, teniendo presente que lo que más cuenta es la habilidad de tratar con la gente. Así, uno de los más grandes empresarios, John Rockefeller señaló.... "Yo pagaré más por la habilidad de tratar con la gente que por cualquier otra habilidad."

También la gestión debe entenderse como un arte o una habilidad de manejar correctamente los recursos orientándolos a la consecución de los objetivos, permitiendo un logro en la eficacia y eficiencia, que es lo que demanda toda institución educativa, por esa razón la gestión educativa tiene una visión educativa macro que se anticipa en la planeación para todos los resultados.

2.1.3. Tipos de Gestión

Gestión social. *“Entendemos por gestión social, el proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad. Proceso que implica un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en los procesos de la toma de decisiones dentro de la dimensión política (...) Construcción de espacios para la interacción social, donde diferentes grupos puedan tener un lugar para planificar y lograr sus metas”.* (Velazco, 2005)

El enfoque es maravilloso, desde esta perspectiva permite que todos tengan un lugar en el proceso, que tomen parte activa, porque saben que sus metas, ideales, llegarán a un buen fin, ya que cuentan con el espacio y apoyo para sus respectivas planificaciones.

Gestión de proyectos. *“En la realización de cualquier proyecto, el analista de sistemas tiene una importancia vital ya que es el quien generalmente asume la dirección del proyecto encargándose así de proveer del personal necesario, y de tomar las decisiones que ayuden a que el proyecto cumpla con los objetivos propuestos”.* (Peña, 2001)

Es aquella que se encarga de organizar los recursos humanos, económicos para lograr dentro del tiempo y presupuesto definido. La organización para lograr un proyecto ya sea a corto o largo plazo. Además, un proyecto permite llegar en profundidad a un diagnóstico, para luego proponer soluciones diversas. Luego lleva a plantear el problema, con los respectivos propósitos, fines y objetivos, planificados en diversas etapas.

Gestión de calidad, *“la gestión de calidad es un conjunto integral de principios, fundamentos y actividades necesarias para crear, planificar, realizar, evaluar y mejorar la gerencia de una institución a través del mejoramiento continuo, satisfacción de necesidades de sus usuarios, desarrollo de las personas en la organización, uso de la información, optimización de los procesos de apoyo, articulación de las instituciones con otras organizaciones, la economía, la sociedad y la preocupación del medio ambiente”.* (Rimer, 2009)

Hoy más que nunca, hablar de calidad en las instituciones educativas es algo imprescindible, es algo subyacente, por eso se habla de indicadores de calidad, estándares de calidad que toda institución anhela lograr para seguir en permanencia, creciendo en competencia en todos los niveles, es decir ser gestora de grandes innovaciones. Lo que se desea que el proceso esté perfectamente llevado por así decirlo que el “producto” tenga un desarrollo total a lo que estaba designado, es decir llega a su máximo desarrollo, a su plena realización.

Gestión del conocimiento. Lo importante es que el conocimiento se vuelva productivo, ya que constituye el activo que posee cada persona, un grupo o una organización. El conocimiento está relacionado con lo intelectual, antes toda organización tenía más éxito mientras tenía más capital financiero, hoy es lo contrario, las que tienen más éxito son las que poseen en sus miembros un buen capital intelectual: “Hoy las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras y, por esta razón, no depende de su tamaño... sino de la innovación, que es la capacidad de una organización de adelantarse a las demás y conquistar clientes y consumidores antes, al ofrecerles mayor satisfacción por sus compras”. (Chiavenato, 2007)

Por tal motivo hoy se habla de una educación de calidad, porque se anhela que los estudiantes de nivel básica pasen al Bachillerato con bases y puedan continuar ampliamente sus estudios en este nivel, para que al término del bachillerato de igual forma ingresen a las universidades con conocimientos de base y al concluir una carrera puedan encontrar trabajo y en los mismos ser los innovadores, porque este tipo de profesionales son los codiciados, no los que repiten lo de siempre lo mismo, sino los que hacen propuestas de cambio, los innovadores, lo importante es que desarrolle su capital intelectual en lo novedoso, en lo creativo, que en definitiva ayuda a la consecución de grande logros y de crecimiento de una institución.

Gestión ambiental. *“Hoy en día, se entiende que la gestión ambiental en el ámbito de la gestión empresarial, es un factor crucial que influye decisivamente tanto en la imagen corporativa de la empresa como en la calidad del producto, en el costo de la comercialización y a lo sumo en la competitividad. La gestión ambiental ha pasado de ser un sueño a un hecho, las empresas cada vez más enfocan su gestión a la satisfacción de los clientes como objetivo primordial ante las amenazas de la competencia”.* (Machín, 2007)

La sociedad impone varias competencias, a través de la gestión se puede lograr un ambiente adecuado, que posea valores, que no olviden que el ambiente está conformado por personas y no sea un espacio donde el hombre se vuelva un enemigo del mismo hombre. Una buena gestión ambiental, ayuda a la consecución de un ambiente de paz, de armonía, que tanta falta hace a un mundo que vive vertiginosamente la vida. En el campo educativo es de vital importancia dedicar tiempo, recursos para implementar campañas del cuidado del medido ambiente, porque es dar respuesta a un grito que clama la madre tierra y esto se debe concientizar desde las aulas.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto. *“El liderazgo, es un elemento presente en toda organización, y en una institución educacional es uno de los ejes fundamentales, ya que el líder es el que abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas”.* (Aponte, 2009)

El liderazgo está relacionado con la capacidad de la persona para utilizar su mundo de potencialidades, su capacidad de motivación, su sociabilidad, participación, lo cual aboca que los directivos están llamados a propiciar a los maestros y demás implicados en la labor educativa oportunidades de desarrollo en diferentes dimensiones, para que aflore su liderazgo propio y que lo vaya adquiriendo por medio del conocimiento, la formación permanente y continua.

Se puede decir del líder, que es la persona capaz de unir a otro u varios para el logro de objetivos, con un gran arte de dirigir, de contagiar a los demás la consecución de un grandioso fin- meta. El concepto que se describe a continuación ayuda a comprender el meollo del liderazgo educativo:

Gago cita a Duke: *“El liderazgo “instructivo o educativo” está basado en la teoría de la competencia situacional y parte de la investigación sobre escuelas eficaces; se trata de un liderazgo necesario para que la enseñanza sea lo más posible: supervisión, evaluación y; gestión y respaldo de la docencia desarrollo del profesorado; gestión y distribución de los recursos; control de la calidad; coordinación; intervención de apafuegos”.* (Gago, 2006)

Esta visión es valiosa fomentarla en los centros educativos, porque la eficacia es un factor que atañe al buen liderazgo, como también lo que va consustancialmente unido es la calidad y a los aspectos principales del liderazgo educativo como es la supervisión, evaluación, con una excelente distribución de recursos, todo encaminado a una meta valiosa de un buen liderazgo educativo.

2.2.2. Tipos de líderes

Alvarez (2010) presenta los diferentes tipos de líderes con sus características.

Líder organizador. Establece relaciones jerárquicas y de responsabilidad. A sus colaboradores les deja trabajar solos y cuando tienen problemas los ayuda.

Líder Participativo. Es el que cree que el poder está en el equipo y no en una persona. El poder significa adaptarse a los hombres y a las situaciones y tomando decisiones con criterio.

Líder Burócrata. Dirigen a la organización desde su oficina. No están encuadrados en la realidad, por eso toman decisiones sin criterio y equivocados.

Líder Emprendedor. Dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, se desempeñan con iniciativa y motivación. Motiva a la gente para la consecución de objetivos propuestos, combina dureza, es decir sabe cómo ganarse el respeto de los demás.

Líder Paternalista y Demagogo. Son protectores, hablan demasiado, prometen cosas que después no cumplen.

Líder Técnico. Conformado por profesionales técnicos y especialistas competentes, buscan de resultados y se rodean de colaboradores.

Líder oportunista. Son manipuladores, se sobreestiman demasiado y presionan a otros para obtener lo que desean, siempre quieren salirse con la suya, inteligentes y hábiles para manipular al grito.

El director y los educadores deben ser líderes en el sentido amplio de la palabra porque son los protagonistas de un cambio, son los transformadores de los procesos educativos, ya que se anhela que los educandos sean líderes hoy más que nunca

traen innato o ya en parte desarrollado por el acceso a los medios de comunicación o experiencia formativas extra-clases.

Hablar de liderazgo educacional es reconocer que las instituciones educativas dependen en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo que el equipo directivo realice y del espacio de participación que se lo permitan a los padres de Familia, alumnos y más entidades del lugar. Un factor que interviene es la motivación, clave para animar, cultivar el espíritu de líder y ante todo que las personas al sentirse a gusto en el medio donde se desenvuelven serán los protagonistas de un liderazgo eficiente y productivo

2.2.3. Características

En el quehacer educativo o en cualquier empresa, se debe tener presente los siguientes aspectos que ayudan a buen desarrollo del liderazgo.(Donal C. , 2008)

- ❖ Reconocimiento del tiempo personal y familiar del empleado
- ❖ La visión y dirección de la organización.
- ❖ El crecimiento personal.
- ❖ La habilidad de desafiar la forma en que se hacen las cosas
- ❖ La satisfacción diaria por trabajar

El liderazgo educativo brinda confianza, seguridad en los procesos de enseñanza-aprendizaje. El buen proceso en el liderazgo educativo es la carta de presentación de la institución para el entorno y la sociedad. El liderazgo en el ser humano abarca lo afectivo, lo cognitivo, por eso estimular al profesor a asumir riesgos, anima a confiar en sí mismo, a reconocerse como una persona muy valiosa en el campo que se encuentra desempeñando, respondiendo de esa manera a las metas de la institución.

Los directivos de las instituciones educativas están llamadas a coordinar liderar nuevos propósitos, visiones cambios culturales, a incrementar la tecnología, a proponer la elaboración planes, proyectos, a velar por la capacitación-innovación permanente del profesorado, en especial referente al liderazgo, en fin a mejorar el ambiente de trabajo, a realizar manuales para detallar todas las funciones de una institución educativa que quiere crecer a lo grande. En suma, el centro educativo debe tener las características de una escuela versátil: *“centro educativo versátil*

caracterizado por una organización más flexible y diversificada (...) no solo es el que puede proporcionar una respuesta más adecuada a las necesidades de nuestra sociedad, sino que además es el centro educativo más idóneo para la emergente Sociedad del Conocimiento". (Moreno, 2006)

La persona que es líder, es efectivo, cumple sus metas gracias al trabajo en equipo; a su vez, éstos se dejan influenciar porque el líder responde a sus necesidades, a sus intereses. En las instituciones educativas el liderazgo del directivo es la clave para concretar los objetivos institucionales con los sueños, deseos objetivos del personal docente, de los Padres de familia y del alumno, es decir, que trabaja desde una verdadera comunidad educativa.

De lo expuesto se dice que el líder directivo, debe caracterizarse por ser una persona con grandes cualidades espirituales, humanas, ya que sólo así su palabra y actitudes serán convincentes, creíbles y dignas de ser imitadas.

2.3. Diferencia entre directivo y líder

El director es quien tiene la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. La función de líder comprendo con mayor facilidad desde esta apreciación *"la función dirección se inserta en la etapa ejecutiva, es decir la etapa donde se realiza el acto educativo propiamente tal. La dirección constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización". (Andrade, 2010)*

Desde la experiencia, he aprendido que el directivo organiza, vela por el cumplimiento de las normas, leyes, reglamentos, planificaciones, mientras que el líder es la persona que genera confianza, entusiasmo, creatividad, implica a todos en la actividad, es el cooperador de primera fila, con una actitud positiva de solucionar los problemas y corregir errores a tiempo.

El trabajo del directivo puede convertirse en algo monótono, mientras que el líder busca estrategias para que se convierta en algo interesante, novedoso y siempre con ese espíritu de equipo con la mentalidad de que cada ocasión es una oportunidad para crecer.

Un buen líder es capaz de conseguir por todos los medios el mejoramiento de su institución educativa, no tiene horarios, sino sus metas e ideales son bien claros y el fin es la consecución y esto le da una imagen positiva de la escuela al ámbito donde se desarrolla y a la sociedad, adquiere su renombre lo que puede ocurrir algo diferente con el directivo por su posición de trabajo que desempeña.

El directivo se va ciñendo a lo establecido, al cumplimiento de lo programado, El líder genera una visión de futuro, compromete al personal para logro de metas, objetivos.

El directivo lleva a cabo lo planeado, va cumpliendo puntualmente lo establecido, las metas son las del tiempo señalado en las planificaciones, mientras que el líder tiene una visión clara y definida, en la Biblia el profeta Habacuc escribió acerca de la fijación de metas: *Y el Señor me respondió “Escribe la visión, y haz que resalte claramente en las tablillas, para que pueda leerse de corrido. Pues la visión se realizará en el tiempo señalado; marcha hacia su cumplimiento, y no dejará de cumplirse. Aunque parezca tardar, espérala; porque sin falta vendrá”. Hab.2:2-3*

El directivo tiene que cruzar los lineamientos de sus funciones y ante todo enmarcarse que estamos tratando con seres humanos que necesitan ser valorados, respetados, que los hagan sentir importantes, talentosos y valiosos. El líder tiene la capacidad de influir, entusiasmar, persuadir, inspirar, actitudes necesarias en toda empresa más aun tratándose del campo educativo porque el trato con el potencial que está en desarrollo como son los estudiantes lo amerita y lo exige.

La acción del líder es gerencia, enfocado desde nuevos paradigmas educativos y de gestión del talento, ya que hoy en día el talento es considerado el recurso más valioso en las organizaciones, lo que nos permitirá nuevas relaciones entre todos los actores educativos del centro, ya que nos enriquecemos mutuamente cuando hay una apertura al conocimiento y experiencia de los demás.

Es muy importante el papel que realiza el directivo y el líder, no son aspectos iguales, porque cada uno guarda su diferencia pero a la vez muy complementarios para el accionar educativo. Se necesita este trabajo del directivo, para que con espíritu de líder pueda enfrentar al cambio. Y lo más importante es que el directivo debe buscar entre el personal, las personas que tiene estas características y

ayudarles a desarrollar en campos y acciones concretas que todo redundará en beneficio de la institución educativa

Personalmente puedo definir al líder, como una persona con gran visión de futuro, poseedor de un alta autoestima, porque está seguro de su valía personal que le anima a permanecer en una constante actitud de auto-preparación y por lo tanto anima y confía en los demás para que se unan a los cambios. Son aquellos que llevan una pasión muy grande por conseguir objetivos, con este dinamismo en una institución educativa, los cambios serán muy notorios, eligiendo los medios más adecuados, como es sirviéndose del tecnología del siglo XXI, nos reafirma lo siguiente *“Se necesita que los líderes tengan visiones. Una vez que tengas tu visión, se necesita que esté adaptada a términos generales y que sea comunicada a tu equipo. Tu equipo desarrolla el final (los objetivos) las formas (conceptos) y los medios (recursos) para alcanzar dicha visión. Excepto por desarrollar los medios (recursos) todas son tareas de liderazgo”*. (Donal K. , 2009)

2.4. Los valores y la Educación

Definición de valor: *“Pedagógicamente, el valor es entendido como un objetivo y medio de educación. Desempeña una función importante en la formación del carácter, tanto a nivel social como profesional, y es un elemento imprescindible para llevar a cabo el perfeccionamiento del hombre y la mujer”*. (Canda, 2002)

Es muy decidor el aporte que han dado en la Conferencia Internacional de educación de calidad, haciendo relación a los valores: *“Si sólo se ocupa del contenido, la educación no es completa. El proceso de educación tiene también una gran importancia. El proceso de educación debe incluir la inculcación del amor propio, de la confianza en sí mismo y otros atributos personales que el estudiante habrá integrado en su personalidad una vez olvidado el contenido. Se debe lograr un equilibrio entre lo cognitivo y lo afectivo*

Lo que cuenta es llegar a un consenso sobre la universalidad de los valores que adoptamos y necesitamos de la solidaridad internacional para que podamos vivir como una aldea en la aldea global y no como espacios de ricos y pobres, pues esta solución no funcionará. Debemos trabajar y armonizar nuestras normas en tanto que

comunidades integradas a nuestros propios países y fuera de nuestros países”.
(UNESCO, 2004)

La educación en valores inicia en el hogar, es la primera escuela de esta enseñanza y la que tiene la capacidad de influenciar para toda la vida, por eso su misión es insustituible: *“La familia como núcleo de la sociedad, es la principal escuela de valores por contagio, todos los padres quieren que sus hijos sean felices. Uno de los principales valores que se le deben inculcar a los hijos es el de saber amar porque, cuando se aprende a amar se aprende todo. Enseñar al niño a perdonar es colaborar con la paz”.* (Ramírez, 2010). Aún continúa siendo algo tan profundo y de convicción que los padres son como espejos donde los hijos pueden ver la práctica de los valores reflejado en lo dicen y lo que hacen, hay una coherencia de vida

Recalca que uno de los principales valores es el amor. Transcribo lo que la Biblia, en la carta a los Corintios dice sobre el amor: *“El amor es paciente, servicial y sin envidia. No quiere aparentar ni se hace el importante. No actúa con bajeza, ni busca su propio interés. El amor no se deja llevar por la ira, sino que olvida las ofensas y perdona. Nunca se alegra de algo injusto y siempre le agrada la verdad. El amor disculpa todo; todo lo cree, todo lo espera y todo lo soporta”.* Cor 13,4-7

Hablar de educación resulta inherente hablar de valores, porque no se puede concebir una formación integral sin los valores. Tienen una incidencia tan grande en el campo educativo que no se podrá enlistar cuáles serían de tomarlos o cuáles no, ni tampoco el orden, porque van muy entrelazados entre sí. Estos tendrán eco y resonancia si dichos valores que vamos a mencionar los encuentran reflejados en sus maestros y como una gran escuela en su hogar.

Los valores en el campo educativo constituyen eje transversal que dan vida a toda acción educativa y si esto se inicia en los primeros años, su fundamento se transforma en algo sólido, que constituye como la base en la formación del educando, entendidos *“Los valores son perfecciones o bienes, que se encuentran en los seres y en las acciones, y no son solo para tener o poseer, sino también para dar y reconocer a los demás. El educador debe de promoverlos en sí y en su entorno a través de actos eficaces”.* (Ramírez, 2010). Qué maravillosos es que un niño un niña vaya adquiriendo el valor del trabajo, de la constancia, humildad, sencillez, solidaridad, respeto, amistad, no se puede decir que inicia uno y termina el otro, da

la impresión que muchas veces estos valores actúan en forma cíclica. Los valores son de suma importancia cultivarles en toda edad, pero creo que con mayor insistencia en las edades de la educación básica, como es el caso de la institución investigada.

Fortaleza. *“Asegurar en las dificultades la firmeza y la búsqueda del bien. Superar obstáculos que se opone al cumplimiento de los deberes. Vencer temores, molestias, haciendo frente a las pruebas y persecuciones”.* (García, 2002)

Cultivar este valor permite al ser humano sobrellevar y asumir las diferentes pruebas de cada día. En el proceso de enseñanza es valioso, porque le permite al estudiante, tener esa capacidad de lucha, de constancia y vencer las dificultades que se le van a presentar en su camino estudiantil. Jesús nos iluminó con su palabra en *Jn 3,16b* *“Ustedes encuentran persecuciones en el mundo, pero ¡sean valientes! Yo he vencido al mundo”*

Para realizar grandes planes son necesarias tres cosas: una cabeza de hielo, un corazón de fuego, una mano de hierro (N. Sackebant)

Libertad. *“Actuar con constancia y responsabilidad según nuestros criterios, inclinaciones y afinidades, sin violar la posibilidad que tiene los demás de hacerlo”*

La libertad encierra es capacidad de permitir a la persona ser ella misma, despertando la capacidad de saber elegir y asumir sus decisiones, actuar desde la libertad que no llegue al libertinaje es uno de los más grandes valores que puede poseer el ser humano e iniciar desde los bancos de la escuela es algo motivador y trascendente.

Cuando no es responsable de sus hechos, actos cae en el libertinaje, por lo tanto la libertad exige compromiso, madurez, responsabilidad

Respeto. *“la palabra respeto procede de una palabra latina que significa “mirar alrededor”*

En la institución se puede apreciar el respeto en cuanto a la manera de tratarlos, respeto a su procedencia cultural, sus amistades, su intimidada la manera de presentar sus trabajos que he visto reflejado en permitirles presentar con su respectiva creatividad.

Nos ayuda mucho a comprender la importancia de este valor una frase célebre: “El hombre es algo sagrado para el hombre”. Séneca, filósofo latino. Cuando respetamos también nos ganamos el mismo respeto y en las niñas y niños sembrar el respeto con sus padres, Maestros, compañeros.etc.

La Paciencia

Se considera un valor muy importante en el campo educativo, porque su proceso de enseñanza aprendizaje tiene variados ritmos, por lo tanto con una actitud paciente evitará frustraciones, por el contrario levanta esperanza que aprenderá. La paciencia implica confiar en sus propias habilidades, dones que un momento dado va a lograr. Por eso vemos como lo más natural que con sus berrinches, o gestos de violencia que hoy cunden en las aulas quieren conseguir lo que desean.

La constancia.

Al estar viviendo una cultura de lo “desechable”, a esto se suma la cultura del cambio.

En la escuela se hace reflexionar en las aulas, sobre los personajes de nuestra patria o del mundo a nivel del deporte, del arte, de la técnica que han obtenido sus grandes logros, gracias a la constancia, las horas que han practicado para las mejores marcas. El dicho popular “la constancia vence lo que la dicha no alcanza”

Responsabilidad.

Hacer lo que se ha prometido, ser consecuente con la palabra dada, Educar en la responsabilidad es educarlos en la responsabilidad: *“educar su libertad es educar su responsabilidad, y educar su responsabilidad es educar su libertad”*(Araújo, valores para la Convivencia)

Lo importante es asignarles responsabilidades de acuerdo a su edad en el grado y motivar a los papás que les den responsabilidades en el hogar. La responsabilidad le va ayudar a cumplir con tareas de estudiante, se sienten parte importante, felicitar o estimularles por sus hechos cumplidos, aumenta su auto-estima se demuestra así mismo que es capaz de realizarlo,

La responsabilidad, permite reconocer cuando se falla, o se equivoca, se debe pedir disculpas, es decir ser responsables de las diferentes conductas.

Sinceridad. *“La sinceridad es la expresión externa de lo que interiormente uno piensa o siente; la ausencia de simulación, de hipocresía. Y la veracidad es la voluntad de adecuar nuestra expresión verbal a nuestro pensamiento; la ausencia de mentira”.* (Araujo, Valores para la convivencia)

La verdad, nos hace veraces, creíbles, y desde los bancos de la escuela. Por eso reza el refrán: “antes de pillar a un mentiroso que aun cojo”. Es una responsabilidad diaria en la institución enseñarles a ser veraces, auténticos, a pesar de las dificultades que encierra el estudiar, “en la boca del mentiroso lo verdadero se vuelve dudoso” dicho popular.

Cooperación. Es importante entre las niñas y los niños la cooperación, yo ayudo a los otros y a la vez necesito de la ayuda de los demás, con la ayuda mutua se hacen grandes cosas, por eso en la Institución, se cultiva este valor a través del trabajo en grupo y la conciencia de que necesitamos de los demás, engrandece el corazón, los sentimientos cuando les brindamos la valía que tienen los otros. Por eso es importante enseñarles a compartir juegos, trabajos, etc. un valor que hay que cultivar de manera constante porque a la vez que al niño le gusta relacionarse, pero muy unido está su espíritu de egocentrismo, por eso un aforismo antiguo: *“ay del que está sólo”*. El trabajo compartido permite grandes logros en menos tiempo. Y también cultiva la generosidad con el que menos tiene. Así se trabaja para el bien de todos, cada compañero es importante y único.

La educación en los valores es una tarea de toda la vida. Nunca se está lo suficientemente educado en algún valor, pues siempre se puede aspirar llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud de la realización total. Por lo tanto la educación en los valores es tarea y compromiso de toda la vida lo que permitirá una formación integral-holística de los estudiantes.

2.5. Educación de calidad

Tedesco (2000) en términos generales define: "calidad es satisfacer las necesidades de los clientes"

Al referirnos propiamente a la educación de calidad se tiene esta visión: *“La sociedad se encuentra en un período de transición, de cambios demográficos, medio ambientales, tecnológicos y laborales y la organización y dirección de centros educativos está inmersa en el proceso de transformación que requiere su adecuación a las nuevas demandas, esto es, la consecución de una educación de calidad que satisfaga las necesidades e intereses de todos los estudiantes”.* (Moreno, 2007)

En la actualidad se puede hablar de innovación cuando en cada establecimiento educativo se lleve a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje apoyados en las TIC, cuando este mundo de la información y el comunicación y los nuevos enfoques respecto al aprendizaje guardan: “significado, coherencia, conectividad, sinergia, alineamiento que contrasta con los modelos lineales de cambio”, esta reflexión ayuda a comprender esta dimensión: *“(…) Si no se dominan las nuevas tecnologías, si los centros de enseñanza no son capaces de difundir y utilizar esas nuevas tecnologías y transmitirlos a los jóvenes, yo creo que nuestros centros de enseñanza y nuestros sistemas educativos formarán en realidad para el siglo XXI analfabetos. Creo que las nuevas tecnologías son un elemento que integra la formación que deben recibir los jóvenes lo mismo que los adultos en el marco de la formación permanente”.* (UNESCO, 2004)

La innovación al estar relacionado con perspectivas de globalidad, implica un cambio en el currículo, en la forma de manejar la disciplina, planificar la interdisciplinariedad, lo que lleva a la aplicación de las TIC en acciones de formación bajo la percepción de enseñanza flexible que nos permite realizar los respectivos cambios y una renovación constante por ejemplo en la función del aula, en el proceso didáctico, en la identidad del docente, en los contenidos, infraestructura, cambios en las prácticas de los profesores y de los alumnos.

Para comprender la educación desde una dimensión de calidad, debe plantearse desde estos cuatro pilares:(Trigero, 2010)

- ✓ **Aprender a conocer.** Conocer una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias.
- ✓ **Aprender a hacer.** A fin de adquirir no sólo una calificación profesional, que capacite al alumno para hacer frente a un gran número de situaciones.
- ✓ **Aprender a vivir juntos,** desarrollando al comprensión del otro
- ✓ **Aprender a ser** para que florezca mejor la propia personalidad

Elementos comunes en las escuelas de calidad

El ponente comparte que los elementos comunes de las Escuelas de calidad serían los siguientes:

Claridad de objetivos y de principios institucionales, misión institucional, proyecto educativo institucional, diagnóstico compartido y acciones consensuadas, todos pueden aprender, no necesariamente al mismo ritmo, apoyo especializado en la educación diferencial, equipos de acción diferenciada en las escuelas, alumnos y alumnas con las que se trabajan puedan obtener grandes logros, alumnas y alumnos convencidos de que son capaces de grandes logros, una educación participativa como centro e l aprendizaje autónomo y comunicación frecuente entre profesor y alumnos

En los tiempos actuales existe un marcado interés porque los centros educativos sean considerados centros de calidad total, existe una tendencia a poseer una acreditación que le certifique que dicho centro ofrece una educación de calidad, *“ la necesidad de competir hace que las instituciones educativas deseen obtener el sello de garantía de la calidad de su sistema y el reconocimiento total que reporta, como estrategia de marketing, para competir con otras instituciones del sector, para mostrar la satisfacción del cliente”.* (Sánchez 2010)

En el sistema educativo ecuatoriano existe un marcado interés por los estándares de calidad, por eso El Ministerio de Educación presentó el Proyecto “Estándares de calidad Educativa” con el siguiente mensaje: (litoral.gov.ec, 2011) “Solo cuando tengamos estándares, contaremos con descripciones claras de lo que queremos lograr y podremos trabajar colectivamente en el Mejoramiento del Sistema Educativo, construcción que es responsabilidad de todas y todos los ciudadanos”

Gloria Vidal Illingworth Ministra de Educación, enfatizando que esta implementación permitirá que los docentes y padres de familia conozcan qué aprendizaje deben alcanzar los estudiantes en cada nivel y así la sociedad civil podrá exigir una Educación de calidad

Valioso lo que expresa el Señor Presidente en el lanzamiento del proyecto : “más importante que hacer carreteras, puentes o aeropuertos es hacer crecer ese talento humano, es hacer crecer a esos jóvenes con calidad y calidez preparándolos en los horizontes de la vida, del mundo en que viven con una educación de calidad” . Este pensamiento es plausible porque se quiere dar la debida importancia, a los estudiantes sobre las cosas que son pasajeras y efímeras.

Además hacen conocer que los estándares que se están trabajando actualmente son los de: aprendizaje de desempeño profesional, tanto de directivo como de los docentes, estándares de gestión escolar y también estándares de infraestructura y equipamiento, en los niveles 1, 2 y 3.

Este proyecto es de trascendencia, ya permitirá que la comunidad educativa conozca en general cómo camina el proceso educativo, cuáles son los logros medibles y observables en dicho proceso, lo que permitirá realizar cambios oportunos para mejorar el sistema educativo nacional, esto se realiza a través de la evaluación constante y permanente de sus diferentes actores, de esta manera se llevará a cabo el cumplimiento de la política 6 del Plan decenal de Educación del Ecuador 2006-2015: “Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendimiento social de cuentas del sistema educativo” (Ministerio de Educación del Ecuador, 2006)

Considerando que la infraestructura está muy relacionado con la calidad educativa, en el componente infraestructura del Plan decenal de Educación del Ecuador, en los lineamientos estratégicos sobre calidad, comprende: *“Diseño: mejorar los ambientes educativos con diseños individualizados, espacios funcionales, flexibles y adaptables, áreas exteriores para recreación y actividades al aire libre, y una propuesta formal que incorpore signos y símbolos que fortalezcan la identidad cultural y se constituyan en referentes estéticos. En esta propuesta se inscribe el Proyecto “Escuelas del Milenio” que consiste en cumplir con los estándares de funcionalidad y represente un aporte a la arquitectura educativa en el Ecuador”* (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011)

Cada maestro con la pasión que desarrolle su misión educativa, con el entusiasmo y la creatividad colaborará para que los estándares de calidad se hagan realidad y permitirá explotar al máximo la riqueza que encierra el ser humano por naturaleza. Además, el maestro demostrará su más alta capacidad de “ser” docente de calidad, según el modelo del Gran Maestro Jesús.

3. METODOLOGÍA

Este tema sugestivo y de vital importancia sobre: Gestión, liderazgo y valores se desarrolló en la Escuela “Heredia Bustamante”, ubicada en el sector la Floresta, parroquia La Mariscal, de la ciudad de Quito. Institución fundada en el año 1956 por las Hermanas Dominicas de la Inmaculada Concepción, 56 años haciendo de la enseñanza un manantial de luz y del aprendizaje un encuentro con la Verdad.

El sostenimiento es particular, con jornada matutina, desde hace 5 años es mixta, cuenta de 1º a 7º de educación básica, pertenece a la UTE 3. Actualmente acuden al templo del saber 210 estudiantes; los padres y representantes pertenecen a estratos sociales medios y bajos; el segmento poblacional comprende personas que realizan entre otras actividades: empleadas domésticas, maestros de la construcción, comerciantes informales, empleados públicos, particulares y algunos profesionales.

La Institución está rodeada de centros Universitarios, como: la Politécnica, Católica, Salesiana; dependencias del estado, como Ministerios del Medio Ambiente, Justicia, Superintendencia de Bancos y centros comerciales, entre otros. Por lo tanto las niñas y niños que asisten son de diferentes sectores de la ciudad.

Tratando de resumir en pocas palabras los sueños de quienes hacemos la escuela “Heredia Bustamante”, podemos concretar así, nuestro lema: la VERDAD. Nuestra mística: el AMOR. Nuestra inspiración el EVANGELIO. Nuestra luz: la PEDAGOGÍA DOMINICANA. Propendemos a una formación armónica e integral de la persona.

3.1. Participantes

- ❖ Directora del centro educativo, quien es la representante legal, tiene la autoridad y responsabilidad necesaria para que se cumpla con los fines de la institución y programas respectivos.
- ❖ El Consejo Técnico, órgano de la Institución que entre sus principales actividades: “organiza y ejecuta acciones de mejoramiento de la educación; de actualización y desarrollo profesional”, un total de 5 integrantes.
- ❖ Maestras y maestros en un total de 15, de los cuales 7 son maestras de grado y 8 maestros que dictan las materias tecno-prácticas.

- ❖ En lo que se refiere a la población estudiantil 210 se hallan matriculados en este período 2010-2011. Se aplicó la encuesta a 20 niños y niñas del 7° E.G.B
- ❖ De los Padres de Familia se aplicó a 15 representantes de 1° a 7° de Básica, el nivel de su participación están supeditadas a las normas y políticas de la escuela.

Las tablas estadísticas que se presentan a continuación permiten tener una visión clara en cuanto al sexo, edad y títulos de los maestros participantes.

Personal Directivo					
Tabla N° 1					
SEXO	f	%	EDADES	f	%
FEMENINO	5	100	20 - 30	2	40
			30 - 40	1	20
			40 - 50	2	40
MASCULINO	X	X	X	X	X
TOTAL	5	100		5	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay.

Esta encuesta se aplicó a los 5 directivos, conformado por la Directora, Subdirectora y 3 maestras representando a los diferentes niveles que conforman el Consejo Técnico¹, existe un dominio femenino en el personal directivo. En lo que respecta a la edad el 60% corresponde las edades de 20 a 40 y el 40% comprenden las edades de 40 a 50 años, es un personal joven que puede influir en los intereses de la escuela, poseer mucha creatividad para la gestión, liderazgo y cultivo de valores.

Personal Docente					
Tabla N° 2					
SEXO	f	%	EDADES	F	%
FEMENINO	12	80	20 - 30	7	47
			30 - 40	3	20
			40-60	2	13
MASCULINO	3	20	20-30	2	13
			40 - 60	1	7
			total	15	100

Fuente: Datos recopilados del distributivo del personal docente/Secretaría
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay.

¹ El consejo Técnico está conformado por la Directora y tres maestras representantes de los diferentes niveles, cf. artículo 80 de la Legislación Educativa tomo I

La encuesta se aplicó a 12 maestras y 3 maestros dando un total de 15 maestras y maestros, de los cuales 7 son de 1° a 7° de Básica, con un solo paralelo y los 8 maestros imparten materias tecno-prácticas, como es: Inglés, Computación, Música, Cultura Física y los clubes que se desarrollan en el centro escolar son: danza, estudiantina, fútbol, básquet, baile, estudiantina, bastoneras. Datos que nos permiten pensar en un ambiente de gestión y liderazgo.

En lo que se refiere a las edades el 67% están comprendidas entre 20 y 40 años, por cierto con características jóvenes para el desempeño de la misión. Según esta tabla, el 80% representa al sexo femenino y el 20% al masculino, lo que indudablemente marcará características propias de la mujer en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las niñas y niños.

Títulos de los Docentes					
Tabla N° 3					
SEXO	f	%	TITULOS	F	%
FEMENINO	12	80	Mgs. CC.EE.	3	25
			Lic. CC.EE	6	50
			Normalista	1	8
			Bachilleres	2	16
MASCULINO	3	20	Lic. CC.EE	1	33
			Tecnólogo	1	33
			Bachiller	1	33

Fuente: Datos recopilados del distributivo del personal docente/Secretaría
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay.

De las maestras el 83% y de los varones el 33% poseen los Títulos en CC.EE. Que les acredita desempeñar esta labor educativa. Con el Título de Bachilleres se encuentra el profesorado que enseñan en los clubes.

Existe una tendencia de que el número más alto que ingresa al Magisterio corresponda al de mujeres, confirmo este supuesto con datos del Ministerio de Educación, desde el 5 de septiembre del 2010 al 20 de septiembre del 2011 han firmado la aceptación al concurso de méritos y oposición, para ingresar al magisterio, al Nivel inicial, de 2° a 10° de Básica y el Bachillerato, un total de 3398 participantes, de los cuales el 69.4% son mujeres; en cuanto a la edad el porcentaje más alto corresponde de 30 y 40 años el 46,16 % y poseen el título en Ciencias de

la Educación el 87.49%, datos del (Ministerio de Educación, 2011) *Anexo N° 1. Tablas estadísticas de consulta al Ministerio de Educación.*

Las maestras de la Escuela “Heredia Bustamante” se ubican dentro de estos porcentajes arrojados por el Ministerio de Educación, en cuanto al sexo, edad y título. Se resalta ciertas características de la mujer cuando ejerce la supervisión y liderazgo en el campo educativo. *Robbins (1993) considera que las mujeres suelen adoptar un estilo más democrático de liderazgo. Fomentan la participación, comparten el poder, la información y tratan de reforzar el auto-valor de sus seguidores. Dirigen por inclusión, dependen de su carisma, experiencia, contactos y habilidades interpersonales para influir en otros.”* (Maruzulsol, 2011)

Población estudiantil Tabla N° 4					
SEXO	f	%	EDADES	F	%
FEMENINO	17	85	10-11	17	85
MASCULINO	3	15	12-13	3	15
TOTAL	20	100		20	100

Fuente: Datos recopilados de fichas de matrícula.
Elaborado por Hna. Yolanda Caraguay

La encuesta se aplicó a 17 niñas y 3 niños, el 85 % corresponde a las niñas que se encuentran en las edades de 10 a 11 años. El porcentaje alto de mujeres se debe a que solamente hace 5 años inició a ser mixta y su incremento fue dándose desde los grados inferiores. Es una riqueza que desde tempranas edades puedan compartir entre niñas y niños, se fomente la equidad de género y haya una complementariedad en el compartir las diferentes actividades.

Población de Padres de Familia Tabla N° 5					
SEXO	f	%	EDADES	F	%
FEMENINO	3	20	30-50	3	20
MASCULINO	12	80	25-60	12	80
TOTAL	15	100		15	100

Fuente: Datos recopilados de actas de sesión de Padres de Familia /Secretaría.
Elaborado por Hna. Yolanda Caraguay

Encuesta que se aplicó a 15 Padres de Familia: 2 representantes por grado, de 1º a 7º Año, de los cuales el 80% corresponde al género masculino. De hecho habrá influencia en la toma de decisiones en su plan de actividades y en la forma general de apoyar a la Institución.

3.2. Materiales e instrumentos

En primer lugar se aplicó la encuesta a Directivos como gestores educativos. Las partes principales de la encuesta: datos informativos del plantel, cómo se desarrolla la organización de equipos de trabajo, las tareas que desempeñan los miembros de la Institución y a la vez dónde se encuentran registradas, la encuesta abarca sobre el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, así cómo promover la administración y liderazgo y el progreso de la institución escolar en el cual dirige, valioso el conocer cuál es la función que realiza el equipo educativo, los departamentos didácticos y concretamente lo que se realizan los directivos en la Institución que se encuentran dirigiendo desde esta perspectiva de liderazgo. (Anexo N° 2)

La encuesta a los Docentes, es un inventario de situaciones de enseñanza. Las principales partes que contiene la encuesta a saber son: datos de identificación del establecimiento, el rol del docente líder, qué promueve la gerencia, los directivos y docentes en la investigación educativa, importancia que se da a los valores, el valor de la integración y comunicación con el Directivo, compañeros de trabajo y las actividades que se realizan para al integración de la comunidad educativa. Al ser los docentes en su mayoría jóvenes, se realizaron comentarios, positivos de la institución y demostraron gran interés por realizar actividades conjuntas para que su escuela sea modelo de liderazgo y se lleve una educación donde los valores constituyan el eje transversal. (Anexo N° 3)

La encuesta realizada a los estudiantes, tiene por objeto recabar opiniones acerca de la Administración, Gestión y Liderazgo de las autoridades en el centro educativo, también evalúa sus percepciones sobre el clima laboral en el establecimiento. Los temas principales: si el director dialoga, escucha los problemas de los estudiantes, se aprecia nuevas ideas-motivadoras en el desarrollo de la clase, opinión sobre si los maestros proponen actividades- métodos innovadores, si el alumno toma parte en el proceso de enseñanza-aprendizaje, apreciación si los docentes toman parte activa en la gestión de liderazgo y si los valores son enseñados con el ejemplo. La

escuela dice que trabaja con el método constructivista, en los resultados tenemos que ver reflejado la participación activa en su proceso de enseñanza-aprendizaje. (Anexo N° 4)

La encuesta a los padres de familia tuvo la finalidad de recabar opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades en el centro “Heredia Bustamante”. La misma que comprende: datos informativos, actitudes que reflejan la capacidad de gestión y liderazgo de la directora, si su administradora es positiva, además si realiza actividades de integración; contiene aspectos sobre la manera de relacionarse el con los Padres de Familia y los alumnos y el ambiente en el que se desenvuelven los mismos, se puede apreciar si la maestra utiliza nuevas metodologías; se detecta la promoción y vivencia de valores en el hogar-escuela y si la autoridad crea espacios para la integración y tomen parte en las decisiones de la institución. (Anexo N° 5)

La **observación directa**, ayudó para captar la información necesaria, sustentar el proceso investigativo y analizar los resultados relacionados a los objetivos planteados en la investigación que a la vez ayudó para el diagnóstico del plantel.

La **entrevista estructurada**, la misma que fue aplicada a la Subdirectora y un miembro del Consejo Técnico con más años de experiencia en el centro escolar. Como medio, se contó con una guía previamente elaborada con el fin de conocer sus puntos de vista frente al trabajo de gestión, liderazgo y valores que se lleva a cabo en la institucional. Se pudo intuir la espontaneidad y un ferviente deseo de que la Escuela sea de alta gestión y líder en el campo educativo. (Anexo N° 6)

3.3. Procedimiento

La investigación fue de tipo descriptiva y explorativa, que permitió conocer la realidad de la gestión, liderazgo y los valores en la Escuela “Heredia Bustamante” durante el año lectivo 2010-2011.

Se tuvo la oportunidad de orientaciones en dos fases investigativas, Grado I y Grado II, que hizo factible llevar a cabo un respectivo proceso con orientaciones claras y precisas, desde la dimensión educativa.

La investigación de la realidad educativa, se dio mediante las encuestas, en la que participaron todas las maestras y maestros en un total de 15, de las cuales 7 son de

grado, los demás de materias complementarias: inglés, cultura física, música, computación y demás personas en los talleres y clubes. Se contó con la participación de las niñas y niños del séptimo de básica en la aplicación de las encuestas y de los representantes de Padres de Familia de la Institución.

Para obtener información fidedigna, se aplicó la entrevista a la Subdirectora y una maestra miembro del consejo técnico. Y se ha realizado las observaciones respectivas, principalmente a los instrumentos curriculares con los que cuenta la institución investigada.

Después vino el procesamiento de la información de la escuela, el momento de una integración lógica, donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los instrumentos de investigación aplicados, fueron analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico. Se ha realizado las respectivas tabulaciones con su análisis e interpretación.

A continuación y, en razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limita, solamente, a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino, también a contribuir en su transformación y mejoramiento, se elaboró niveles de análisis para encontrar mecanismos que orienten la formulación de lineamientos propositivos que contribuyan a mejorar los procesos de inter-aprendizaje en base al uso de los medios tecnológicos, especialmente lo relacionado con la computación informática.

Fue una experiencia positiva el hablar con los directivos sobre la propia institución, la manifestación del contento por los logros así como al preocupación el interés por conseguir otras alternativas de gestión, de liderazgo y del trabajo en los valores, algo esencial para lograr el desarrollo holístico de los estudiantes.

3.3.1. Métodos

Se realizó la Investigación de tipo exploratoria, porque se analizó con fundamento científico cómo estuvo la gestión, el liderazgo y valores en el Centro Educativo “Heredia Bustamante” en el año lectivo 2010-2011. Por el estilo de trabajo se considera que es una investigación de tipo descriptivo.

Se llevó a cabo un tipo de investigación cuantitativa, porque se aplicó un conjunto de encuestas a los Directivos, Maestros, Padres de Familia y Estudiantes, luego se realizó los cuadros estadísticos. Por lo tanto *“diseñar una investigación cuantitativa*

supone elegir sujetos, técnicas de recogida de datos (cuestionario, observación o entrevistas), procedimientos para la recogida de datos y la implantación de tratamientos". (McMillan, 2007)

Los cuadros permiten apreciar que son personas jóvenes que dirigen y trabajan en la institución, por lo tanto las metas, ideales deben ser muy grandes, además que al ser un alto porcentaje de mujeres, hay que explotar el ser maravillosos de ser femenino para lograr ser una institución de calidad y de vanguardia educativa.

Es una investigación de tipo cualitativa: porque se tuvo acceso a instrumentos de planificación educativa como el PEI, RCI, el POA, el Código de Convivencia, Reglamento Interno, Plan de Unidades temática, diferentes manuales y cuál es la gestión pedagógica de los docentes en el proceso del aprendizaje. Por eso McMillan (2007) define *"la investigación cualitativa consiste en un estudio en profundidad mediante el empleo de técnicas cara a cara para recoger los datos de la gente en sus escenarios naturales"*.

Los métodos que se aplicaron en la investigación de la gestión, liderazgo y valores son los que se señala a continuación y para mejor comprensión ayudó la iluminación del autor. (Jaramillo F. , 2010)

El **descriptivo**, permitió demostrar la orientación metodológica que se llevó llevando a cabo en la investigación.

El **analítico**, ayudó a comprender el objeto de investigación en sus partes y así incrementar el conocimiento de la realidad investigada.

El **sintético**, ir del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que incrementó el crecimiento de la realidad y de esta manera facilitó la comprensión del objeto de estudio.

La **Inducción**, Desde los hechos particulares se llegó a las generalizaciones, desde el estudio, análisis de los instrumentos curriculares se logró generalizaciones de acuerdo al argumento científico. Se fortaleció el conocimiento existente a través de los aportes de la tecnología y en nuestro caso de la computación.

La **Deducción**, se llegó a las generalizaciones desde los hechos particulares en el proceso investigativo.

El Hermenéutico, constituyó un valioso apoyo para realizar la debida interpretación bibliográfica que se revisó en la elaboración del marco teórico y a la luz de esta el análisis de la información obtenida en la investigación.

El **Estadístico**, fue un método eficaz para la organizar y graficar la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, como en el caso de las encuestas y así tener una panorama rápido para su comprensión y finalmente realizar la verificación de los objetivos planteados en la planificación de la investigación.

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación como lo describe Álvarez (2010)

3.3.2. Técnicas

Para la recolección de la información se aplicó las siguientes técnicas e instrumentos.

La del fichaje. La cual posibilitó la recolección de información bibliográfica a través de fichas, como medio para las fuentes de bibliografía.

El cuestionario, se utilizó para al información de campo. Sirvió para obtener información sobre los diferentes aspectos que permitieron construir el diagnóstico sobre la gestión, liderazgo y valores en la escuela investigada.

La observación directa, una técnica valiosa para la información en relación a los documentos de planificación curricular, a los datos del centro educativo que fueron un medio para las tablas estadísticas y elaboración del diagnóstico. Además el formar parte de la institución, *“convivir con los actores sumerge al investigador en un baño de información, ya que la convivencia nutre de un conocimiento experiencial”*. (Alvarez, Proyecto de Grado I, 2010)

La encuesta. Esta técnica utilizada en el trabajo investigativo, se apoyó en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de resultados.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

Cuando se habla de diagnóstico conlleva a situarse dentro de un plano de la evaluación: *“es una parte esencial de cualquier proceso administrativo. Presente desde el momento mismo de la planeación, nos permite diagnosticar el estado en que se encuentra una situación. Al emplearse durante el tiempo de ejecución, nos permite regular nuestras acciones para corregir el rumbo en caso de estarnos apartando de los objetivos perseguidos (...)”*. (Valenzuela, 2009)

Al analizar los diferentes instrumentos, las estructuras, quiera o no se da una evaluación. Los resultados obtenidos de la evaluación curricular permiten a las instituciones, situarse en una escala real con la que se puede confrontar el avance o estancamiento en tal o cual área. Además el proceso que se efectúa en la evaluación curricular de alguna manera nos prepara hacia la evaluación institucional porque a través de ella nos damos cuenta de los requisitos y puntos que son necesarios en este proceso de evaluación de los directivos institucionales.

La Gestión se comprende de la siguiente manera, según Álvarez (2010): *“es la información que permite identificar los problemas, necesidades y potencialidades de nuestra realidad, con la finalidad de señalar que debe ser cambiado a partir de las causas que generen dichos problemas y haciendo usos de nuestras potencialidades. El diagnóstico debe ser interno y externo”*

El diagnóstico es de suma importancia en una institución educativa, porque conduce a los cambios concretos que se debe realizar, según los diferentes aspectos del lugar. Además corrobora para determinar el desarrollo cuantitativo y cualitativo en los diferentes aspectos pedagógicos, que como dice la autora citada en este apartado: *“al finalizar este proceso se llega a estructurar la visión y la misión del centro educativo”*, aspectos claves para una educación de calidad.

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

4.1.1.1. El manual de organización- convivencia

La escuela “Heredia Bustamante” cuenta con su manual de Convivencia, el mismo que guarda una estrecha relación entre el P.E.I., el reglamento Interno, el POA y demás instrumentos curriculares, porque todos están encaminados a un mismo fin: que es lograr un desarrollo armónico e integral de los estudiantes. Contiene pautas con las que se identifica la institución y a la vez orienta la conducta de sus miembros.

El Código de la Niñez y de la Adolescencia, que tiene por finalidad Art 1. *“Este Código dispone sobre la protección integral que el Estado, la sociedad y la familia deben garantizar a todos los niños, niñas y adolescentes que viven en el Ecuador, con el fin de lograr su desarrollo integral y el disfrute pleno de sus derechos, en un marco de libertad, dignidad y equidad”.* (Código de la niñez, 2010)

En el manual en lo que respecta al apartado de: Principios y Valores se puede captar que están estipulados en una dimensión gerencial, de liderazgo y valores dice: La Escuela “Heredia Bustamante” enmarca todas sus acciones dentro de las siguientes premisas: (Convivencia, 2010)

- ❖ Los principios y valores de la Iglesia Católica como eje de formación de los/as estudiantes.
- ❖ Los niños/as como ser integral, con posibilidad de cultivar cada una de las dimensiones del ser humano.
- ❖ La filosofía de la excelencia y el mejoramiento continuo como medios para formar personas con una perspectiva trascendente de su existencia.
- ❖ En la educación como un compromiso histórico de cara a los retos de nuestro país y a los desafíos contemporáneos.
- ❖ El afecto como factor fundamental en la formación de la persona.
- ❖ La responsabilidad compartida entre la Institución y la familia en el proceso formativo del educando/a.
- ❖ El derecho a la educación sin distinción alguna.

Cuando el Manual hace referencia de los derechos de los estudiantes, entre los principales se cita:

- ❖ Recibir una formación integral en valores de acuerdo con las virtudes y principios cristianos que le permita el desarrollo de las diferentes dimensiones: espiritual, cognitiva, socio-afectiva, corporal, comunicativa, estética y ética. Ser tratado dignamente y en igualdad de condiciones, sin ningún tipo de discriminación.
- ❖ Recibir una atención amable, respetuosa y de diálogo por parte de todos los estamentos que conforman la Comunidad Educativa.
- ❖ Ser escuchado, así como expresar libremente sus opiniones en el marco del respeto mutuo.
- ❖ Conocer las destrezas e indicadores previstos para cada asignatura en cada bloque mensual y trimestral.
- ❖ Recibir información acerca de cuidados de la salud personal y comunitaria a través de actividades promovidas por la Institución en los programas de Afectividad, Formación en Valores y campañas de prevención.

De estos aspectos del Manual de Convivencia de la Escuela “Heredia Bustamante”, da una visión clara que el cumplimiento de estas premisas conllevan a que la institución sea la promotora de la gestión, del liderazgo y valores en dicho centro, porque los elementos están claramente definidos. La formación en valores, está bien descrita, los mismos que se verán reflejados en actitudes y comportamientos de maestros y estudiantes.

4.1.1.2. El Código de ética

La escuela cuenta con el Código de ética, el mismo que tiene como finalidad: sensibilizar al docente para que el ejercicio profesional se desarrolle en un ámbito de honestidad, legitimidad y moralidad, en beneficio del estudiante y de la institución.

El código hace referencia a los valores que permitirán una vida digna, justa e igualitaria, pero también implica estar convencido del compromiso que se contrae al recibir la investidura que acredita para su normal desenvolvimiento como docente. Lo cual propicia que su ejercicio se desenvuelva en planos morales elevados y con plena observancia de las normas legales aplicables.

Este documento, recoge la experiencia de las obras educativas e incorpora las orientaciones consignadas en los documentos de la Congregación, de las nuevas corrientes educativas, de las demandas sociales y de las exigencias del Ministerio de Educación.

La razón de este Código de Ética a partir de la carta de presentación (identidad y misión), se mira la realidad (análisis interno y externo), se ilumina con el marco doctrinal para señalar la visión de futuro y los nudos críticos (prioridades de la Congregación), y por último, de define el objetivo con las estrategias, líneas de acción y el cronograma de trabajo.

4.1.1.3. El plan estratégico

La escuela no cuenta con un Plan estratégico, que vista sus necesidades se iniciará en la elaboración del mismo, por las razones que esta definición nos ayuda a comprender lo valioso e insustituible en una institución educativa “ *la planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, definir objetivos, metas, estrategias, para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos*”. (Castro, 2008)

Es de gran valía porque si la Institución conoce de sus fortalezas las va a potenciar logrando resultados óptimos y si es consciente de las debilidades, están constituirán un trampolín para lanzarse al logro de objetivos, metas significativas y elaborando un camino de estrategias para su consecución.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

El plan operativo anual, prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas, a través de un proyecto. Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). En el caso de la institución está por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los miembros de la comunidad en el trabajo cotidiano.

Como toda esta clase de planes, un plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas, con el fin de lograr lo propuesto para el año.

En el Plan Operativo Anual (POA) de la escuela “Heredia Bustamante” constan los objetivos que se desean cumplir con sus respectivas estrategias, directrices, recursos e indicación de fechas. La planificación es para un año escolar. El POA, está relacionado con los aspectos del P.E.I. se puede hablar de una secuencia y al lograr lo planificado en el año, se demuestra una buena gestión por parte de los Directivos, Maestros, Padres de Familia y Alumnos de la Institución.

Los proyectos comprendidos en el POA hacen pensar que la escuela es una institución gerencial. Transcribo el título de algunos de los proyectos que dejan traslucir la actitud de líder del Directivo, de los maestros y alumnos. (Escuela, POA, 2011)

- Rediseño del proyecto educativo institucional.
- Capacitación del personal en la actualización y fortalecimiento curricular, en los instrumentos de valuación y en la estandarización de actividades de evaluación.
- Estudio y revisión del código de convivencia
- Actualización del Reglamento Interno
- Implementación hasta el 10º AÑO DE EGB
- Comprensión lectora y razonamiento lógico matemático
- Elaboración del Plan de contingencia
- Elaboración del Plan estratégico.
- Dominio y ejecución del modelo constructivista.
- Formación en valores.
- Proyectos de Investigación Educativa
- Inter-relación con el entorno- la Comunidad.
- Formación de maestros líderes en la institución.

Se evidencia el liderazgo, al tomar parte activa en el desarrollo de proyectos que es un componente muy importante del POA. También conlleva el fomento de múltiples

valores: responsabilidad, constancia, respeto, libertad, orden, solidaridad, implícitos en el trabajo que nos ayudan a verificar los resultados.

La Institución invierte en la capacitación del personal para un eficiente desenvolvimiento en el proceso de enseñanza aprendizaje. Apoya al personal docente en la capacitación de manera permanente. Especialmente se ha dado un seguimiento en la elaboración del Referente Curricular Institucional y en la planificación de los Bloques y Unidades. Lo que permite mejorar el rendimiento académico de los estudiantes e ir utilizando algunos soportes de la informática como medio para la enseñanza, ayudando de esta manera a incrementar la opción por una educación de calidad y lo que es más velando por el desarrollo del talento humano.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El P.E.I. de la escuela “Heredia Bustamante” está elaborado para el quinquenio 2010-2015, realizado con la participación de todos los miembros de la Comunidad Educativa. Su estructura responde a las necesidades y exigencias de una educación actual, de calidad educativa. Es importante tener una concepción definida de lo que es el P.E.I. *“Elaborar y desarrollar un proyecto Educativo, constituye un conjunto de acciones que los diferentes miembros de la comunidad escolar ejecutan para tratar de definir sus directrices generales y sus pautas comunes de acción con el fin de orientar al centro hacia una determinada dirección y mejorar, en suma, su funcionamiento”*. (Antúñez, 2002, pág. 13) esta definición es importante, porque el P.E.I. marca el rumbo, encausa esfuerzos hacia grandes metas, objetivos, marcando la propia filosofía de la institución educativa.

Por lo tanto el P.E.I. canaliza los sueños, ideales, mayor coherencia de funcionamiento de toda la comunidad, identidad y personalidades propias del centro educativo. La definición transcrita a continuación ayuda a comprender más ampliamente su significado: *“es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sintética hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes”*. (Cultura, 2007, pág. 11)

Desde otro enfoque la concepción del P.E.I. es la siguiente: “plantea el tipo de colegio que se quiere constituir en función de los fines, que se persiguen, el tipo de alumnos, que se quiere formar, así como el diseño de políticas y estrategias de colegio para su propio desarrollo institucional”. (Alvarado, 2005)

En el P.E.I. se encuentra que la escuela aplica el modelo pedagógico: Constructivista el mismo que está centrado en la persona, en sus experiencias previas de las que realiza nuevas construcciones mentales, considera que la construcción se produce. La institución al tener clara su modelo pedagógico, expone su fundamento filosófico, perfiles, formación en valores, determinamos temas que atañen al estudio de acuerdo al nivel de formación. (Escuela, P.E.I., 2010)

Fundamentos Filosóficos:

En nuestra institución se considera al ser humano como una criatura creada por Dios, un ser que tiene valor por sí mismo, una persona digna, reconocida, valorada y respetada. Abierta a la verdad, al servicio y al bien común, dotado de interioridad, autoconciencia y libertad.

El ser humano es un ser autónomo, libre para servir, para elegir y responsable en su crecimiento y desarrollo, con la práctica de valores humanos, un ser racional con Dios, con los demás, consigo mismo y con la naturaleza.

El **tipo de persona** que se quiere formar es creativo, reflexivo, participativo y crítico comprometido con los valores religiosos, morales y cívicos. Forjador de una sociedad democrática y humanista con alto sentido de pertenencia y autoestima, un ciudadano con alta conciencia social, con auto control y dominio de sí mismo.

El **tipo de sociedad** que se quiere crear, es una sociedad con identidad nacional, respetuosa de la diversidad étnica, cultural, del medio ambiente y de la biodiversidad, defensores de la riqueza nacional, de la soberanía.

El amor, la verdad, el respeto, la justicia, la honradez, la equidad, la responsabilidad, la honestidad, la caridad y la identidad son **valores** que la Institución anhela formar.

Como **fines educativos** la Institución se propone:

- ❖ Formar la conciencia cristiana
- ❖ Desarrollar armónicamente a la persona.

- ❖ Lograr el recto uso de su libertad.
- ❖ Formar en la ciencia, la tecnología
- ❖ Asumir normas de convivencia social.
- ❖ Fomentar sentimientos de solidaridad.
- ❖ Formar personas competentes, con espíritu crítico.

Perfiles de la Comunidad Educativa

Del estudiante dominicano es una persona que vivencia los valores cristianos que se ven reflejados en las siguientes actitudes o comportamientos.

- ❖ Alegre, de mentalidad crítica, reflexiva, investigativa y creativa para buscar la Verdad y la superación.
- ❖ Demuestra un dominio de destrezas con criterio de desempeño y capacidades con sólida fundamentación científica y humana.
- ❖ Consciente de su libertad y de su papel dentro del sistema democrático.
- ❖ Identificada con la cultura ecuatoriana, su comunidad, su familia.
- ❖ Íntegra y armoniza en todas sus facultades: biológicas, afectivas, volitivas, intelectuales, espirituales.
- ❖ Persona comprometida con los valores evangélicos y del carisma Dominicano: “Predicador y portadora de luz”,
- ❖ Consciente de su dignidad de hija (o) de Dios.

Del Educador:

- ❖ Humana, personas con talento crítico y creativo, al servicio de los demás, que desarrollen permanentemente su pensamiento y libertad.
- ❖ Competente, con potencial y madurez pedagógica que lo haga capaz de ejercer con solvencia la misión educativa.
- ❖ Transparente, que actúa con la verdad y lealtad a los principios de la educación dominicana.
- ❖ Líder, disposición para el trabajo en equipo con equilibrio y madurez social.
- ❖ Actualizado, disposición para la innovación, investigación y el adecuado manejo de paquetes informáticos, demostrando equilibrio y madurez emocional, siendo instrumento para lograr una educación de excelencia.
- ❖ Con valores, de Fe, responsabilidad, respeto, libertad, solidaridad, amistad, gratitud, urbanidad, moral y buenas costumbres.

- ❖ Creyente, tener firmes convicciones cristianas - católicas y dar testimonio de vida, siguiendo la pedagogía de Jesús: “PEDAGOGIA DEL AMOR”.

De la Madre y del Padre de Familia

- ❖ Responsable en el seguimiento del trabajo escolar de sus hijos
- ❖ Colaborador con los directivos y maestros para inculcar en sus hijos el sentido de responsabilidad frente al cumplimiento del reglamento interno de la institución.
- ❖ Demostrar actitudes positivas de solidaridad y respeto hacia los demás.
- ❖ Orgullosos de ser parte de la Institución
- ❖ Disposición para el trabajo en equipo.
- ❖ Se identifica con los fines educativos y participa en reuniones, actividades religiosas, sociales, académicas, culturales y deportivas que la institución organiza.
- ❖ Con el testimonio de su vida cristiana, fortalecer y estimular la vida de fe de sus hijos.
- ❖ Comprometidos a formar en sus hijos los valores religiosos, morales y cívicos.

De los Directivos

- ❖ Fomentar en la comunidad educativa el amor a Dios, María Inmaculada y la Espiritualidad dominicana.
- ❖ Favorecer un adecuado clima laboral para el desempeño de las funciones educativas.
- ❖ Promover la investigación científica a nivel de Maestros y estudiantes de la institución.
- ❖ Comprometidos con el avance y el desarrollo de la Institución.
- ❖ Con un desempeño eficiente en las funciones asignadas.
- ❖ Disponibilidad para el cumplimiento del cronograma de actividades.
- ❖ Con alto nivel de liderazgo y autoformación permanente.
- ❖ Visionario de proyección de la Institución Educativa en diferentes ámbitos.
- ❖ Fomentar la fraternidad entre Padres de Familia, Personal Docente y estudiantes

- ❖ Demostrar una aplicación eficaz de la psicología en la comunicación y el aprendizaje.
- ❖ Propiciar una formación permanente del profesorado, especialmente en el liderazgo.

Educación en la práctica de valores. En el P.E.I. se enfatiza en:

- ❖ Transculturalidad: se buscarán valores no exclusivos de determinada cultura o época, sino que se muestren como activos caracterizadores de las personas en culturas épocas diversas; ejemplo: la solidaridad.
- ❖ Contenido democrático: valores que verdaderamente aporten a una convivencia participativa, respetuosa y democrática, libre y justa.
- ❖ Capacidad de humanización: valores que dinamicen procesos de desarrollo de la totalidad de la persona y de todas las personas, evitando los crecimientos parciales y excluyentes de cualquier dimensión del ser humano.
- ❖ Respuesta de las demandas sociales prioritarias: valores que, por su ausencia en el contexto social se ven como más urgentes o aquellos que son reconocidos como pilares de los más positivos, descubierto en el entorno social.
- ❖ Relación con el entorno inmediato y local: la comunidad educativa local debe reconocer qué valores urge considerar prioritarios de cara a sus propias necesidades y proyectos.

Importantes estos aspectos que contienen el P.E.I. de la Institución, proporcionando una visión concreta y concisa cómo la escuela desarrolla la gestión, el liderazgo y la formación en valores. Es un punto central para lograr un aprendizaje significativo en las niñas y niños, además motivarles a que sean estudiantes gestores, líderes porque se constituyen en constructores de su persona, actividad que la realizan día con día a través de la experiencia personal y asumiendo críticamente lo que ofrecen los demás y el ambiente.

El modelo, los fundamentos, perfiles, los valores están centrados en la “persona”, la dignidad de llamarse persona lo va dando la calidad de vida, fundamentada en los valores. La institución muy sabiamente tiene descrito los valores que desea se arraiguen en la niñez, con bases firmes para que se continúe en el bachillerato y así sucesivamente.

La actitud que toma el maestro en el proceso de enseñanza-aprendizaje desde el constructivismo corrobora para esta gestión, liderazgo y la formación en valores de las niñas y niños de la Escuela “Heredia Bustamante”

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

La institución cuenta con su Reglamento Interno, pero surge la necesidad de que debe ser actualizado, de acuerdo a los últimos cambios de la Nueva ley de Educación del 2011.

El presente reglamento interno de la Escuela Heredia Bustamante, precisa los objetivos y políticas educativas, los principios de la formación humano-cristiana, la educación en valores y la estructura organizativa, los mismos que dejan entrever el proceso de gestión, el liderazgo y la formación en valores, interés de dicha investigación. (Escuela, Reglamento interno, 2009)

- ❖ Integrar la Comunidad Educativa (Educadores, Padres de Familia y Alumnado) para que en íntima cooperación se realice la labor educativa, encaminada a fundamentar debidamente los valores espirituales y humanos, a través del desarrollo armónico y adecuado a la inteligencia, la voluntad, los sentimientos y el aspecto físico de sus alumnas.
- ❖ Fomentar en la Comunidad Educativa un profundo amor por la Escuela y por la educación que imparte, teniendo como bases un criterio de prudente apertura, in real y sincero espíritu de colaboración, una constante superación y una continua adaptación a los cambios positivos.
- ❖ Crear y fomentar en el Alumnado de la Escuela un crecimiento profundo de la Fe Cristiana centrada en Cristo, las bienaventuranzas y la dimensión comunitaria.
- ❖ Desarrollar el sentido crítico, basado en la investigación y en la búsqueda de la verdad.
- ❖ Obtener de la sociedad ecuatoriana Alumnas cuyos Padres estén dispuestos a realizar un verdadero seguimiento de las orientaciones impartidas por la escuela y que se adhieran libremente a la organización y planificación educativa.

Después de tener una visión general del significado e importancia de los instrumentos de la gestión educativa, por su estructura, contenido y aplicabilidad en la Escuela “Heredia Bustamante” conducen al logro del perfil de salida que los estudiantes de Educación general Básica deben alcanzar, según señala el Ministerio en la (Actualización y fortalecimiento Curricular, 2010).

- ❖ Convivir y participar activamente en una sociedad intercultural y plurinacional.
- ❖ Sentirse orgullosos de ser ecuatorianos, valorar la identidad cultural nacional, los símbolos y valores que caracterizan a la sociedad ecuatoriana.
- ❖ Disfrutar de la lectura y leer de una manera crítica y creativa.
- ❖ Demostrar un pensamiento lógico, crítico y creativo en el análisis y resolución eficaz de problemas de la realidad cotidiana.
- ❖ Valorar y proteger la salud humana en sus aspectos físicos, psicológicos y sexuales.
- ❖ Preservar la naturaleza y contribuir a su cuidado y conservación.
- ❖ Producir textos que reflejen su comprensión del Ecuador y el mundo contemporáneo a través de su conocimiento de las disciplinas del currículo.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y Visión

Es importante tener una idea clara y concreta del significado de Misión y Visión, según Buele (2101)

Misión es lo que debemos hacer todos los días para llegar a cumplir la visión. La redacción de la misión debe tener en cuenta: inspirar la acción, determinar los comportamientos a seguir, generar motivaciones, reflejar atributos y talentos de la gente. La misión se expresa el propósito de la organización, la razón por la que se fundó y por la que continúa existiendo. Define el camino hacia la visión, dadas las premisas estratégicas y las competencias globales de la organización. Refleja su razón de ser, los valores que trata de alcanzar, énfasis que se dará a la enseñanza a la investigación.

Visión. Es la declaración amplia y suficiente de dónde se quiere o desea que sea el colegio en un período de 3 a 5 años. Señala el rumbo, la dirección. Es el lazo que une el presente con el futuro del centro educativo.

La visión se expresa cómo espera parecer y ser en el futuro la organización. En lugar de presentar principios, metas y objetivos específicos, presenta esperanzas y sueños; crea una imagen a la que aspira la organización; ofrece una inspiración para el viaje. Representa lo que la organización espera convertirse, no lo que necesita hacer para llegar hasta allí. La declaración de visión se usa para unir a la comunidad educativa a fin de que todos consigan el ideal común y que definan a qué se dedica la organización.

En el P.O.A.(Proyecto Operativo Anual) y en el P.E.I. (Proyecto Educativo Institucional) de la escuela, se encuentra claramente definido la Visión y Misión (Escuela, PEI, 2010)

Misión de la Escuela Heredia Bustamante: La institución religiosa de Educación Básica, Heredia Bustamante “educa integralmente al estudiante en dimensión humana y cristiana, para garantizar el buen vivir y la armonía consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con Dios. Basada en sólidos principios éticos y valores evangélicos en consonancia con la realidad histórica que proyecta en la enseñanza-aprendizaje su carisma: “PREDICAR LA VERDAD Y PORTAR LA LUZ DE CRISTO”.

La misión de la Institución es la base y causa principal del quehacer educativo. La Institución tiene el compromiso de mejorar el talento humano de sus estudiantes, con el fin de formar con los más altos valores de compromiso, responsabilidad, respeto y trabajo solidario con el afán de generar una sociedad cada vez mejor, cumpliendo el encargo social y las expectativas de padres y madres de familia.

Visión de la escuela Heredia Bustamante:

La institución religiosa de Educación Básica, Heredia Bustamante, “en los próximos cuatro años, se constituirá en un centro educativo líder en la formación integral de los estudiantes, en valores y actitudes críticas, con bases tecnológicas de acuerdo a las exigencias del nuevo milenio, aplicando una pedagogía innovadora que propicie el desarrollo del pensamiento lógico, divergente y creativo, que permita la construcción de una nueva sociedad, de un país digno y soberano”.

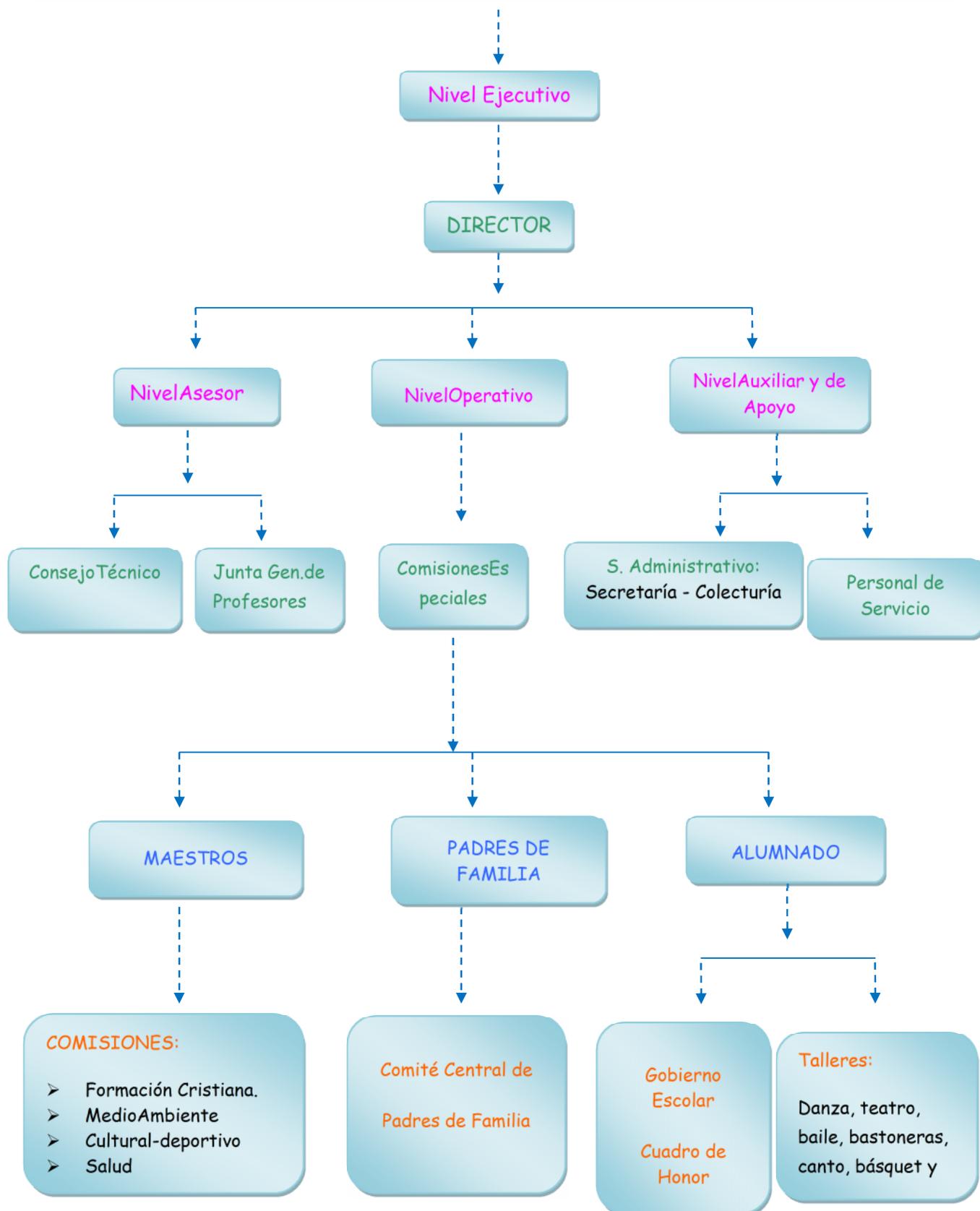
La escuela “Heredia Bustamante” fiel a sus principios y apostolado de la enseñanza, a través de su gestión eficiencia y eficacia es modelo de prestigio y desarrollo, de innovación científica, pedagógica y tecnológica, respondiendo así a las demandas

de formación humana y cristiana, preparando a sus estudiantes para que puedan conocer y comprender el mundo actual e interpretar sus signos y actuar con responsabilidad acrisolada

4.1.2.2. El organigrama

El organigrama es un instrumento que facilita una rápida apreciación de la organización, del estado jerárquico con el que cuenta la Institución. En este organigrama consta la representación gráfica de la estructura de la escuela, donde sobresale los departamentos, comisiones esquema de relaciones jerárquicas departamentales. Deja entrever la participación activa y dinámica de la comunidad educativa, al haber un engranaje interno se dará una buena proyección al entorno.

ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA "HEREDIA BUSTAMANTE"



Fuente: PEI de la Institución Educativa, pág 52

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

En el Reglamento Interno, existe muy bien definido las funciones de la máxima autoridad del plantel como es el caso de la Directora y de los dos principales organismos: Consejo Técnico, Junta General de Profesores y demás departamentos. Haciendo referencia que las funciones están enmarcadas dentro de la Ley de Educación, destaco las principales.(Escuela, Reglamento Interno, 2010)

Funciones de la Directora:

- Cumplir y hacer cumplir las leyes, los reglamentos y más disposiciones del Ministerio, de la Dirección Provincial y de la Institución.
- Elaborar el Plan Institucional
- Evaluar el trabajo del personal docente conjuntamente con la Supervisión
- Proponer a la Dirección Provincial cambios de personal docente, por las razones determinadas en la Ley de Escalafón y su Reglamento, entre otros.

Funciones del Consejo Técnico:

- Elaborar el plan institucional y llevarlo a conocimiento de la asamblea nacional
- Organizar y ejecutar acciones de mejoramiento de la educación; de actualización y desarrollo profesional.
- Evaluar trimestralmente la ejecución del Plan.
- Planificar, organizar, ejecutar y controlar los servicios de orientación y bienestar estudiantil, de conformidad con las regulaciones específicas de la dirección provincial respectiva.

Funciones de la Junta General de Profesores

- Conocer el plan anual institucional presentado por el consejo técnico y realizar las recomendaciones pertinentes.
- Elaborar el reglamento interno y someterlo a la aprobación de la Dirección Provincial de Educación y Cultura respectiva.
- Promover acciones de mejoramiento de la educación y de permanente actualización y desarrollo profesional del personal directivo, docente y administrativo
- Elegir a los miembros del Consejo Técnico.

Funciones del personal Docente:

- Constituir en ejemplo de propiedad, disciplina y trabajo
- Responsabilizarse ante las autoridades de educación y padres de familia por el buen rendimiento de los alumnos
- Elaborar la planificación didáctica, desarrollando los planes de curso y unidad, utilizando técnicas y procesos que permitan la participación activa de los estudiantes...
- Realizar acciones permanentes para su mejoramiento profesional
- Aprovechar toda circunstancia favorable para la enseñanza.
- Respetar la dignidad e integridad personal de los alumnos

Funciones del Departamento de Psicología:

- Supervisar el desarrollo del programa de apoyo psicológico a las niñas y niños que requieren atención psicológica
- Aplicar los respectivos test a las niñas y niños que las Maestras detectan que necesitan ayuda psicológica.
- Informar a las Autoridades inmediatas superiores las actividades que se va desarrollando con los/as estudiantes.
- Involucrar a los padres de familia en el proceso de apoyo al desarrollo de los hijos.
- Orientar al profesorado en los programas que se está trabajando para que haya secuencia y seguimiento.
- Identificar los factores que inciden en el rendimiento escolar de las estudiantes y encontrar los mecanismos tendientes a la superación de sus dificultades.

Funciones de Secretaría

- Llevar los libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de conservación, integridad, inviolabilidad y reserva.
- Organizar, centralizar y mantener actualizada la estadística y el archivo del establecimiento
- Tramitar la correspondencia oficial y llevar un registro de ingresos y egresos de la misma

- Conferir, previo decreto del rector, copias y certificaciones
- Realiza las convocatorias escritas, de acuerdo con las indicaciones del Director.
- Recopilar y conservar debidamente organizados, los instrumentos legales que regulan la educación, tales como: leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, circulares, planes y programas de estudios

Funciones de la Colectora

- Conocer el Reglamento de la Ley de educación, lo concerniente a las funciones de colectora.
- Elaborar las retenciones.
- Estados de cuenta, ingresos y egresos.
- Declaración de los formularios del S.R.I.
- Roles de pago
- Presupuestos.
- Cumplir fiel y eficientemente con todos los trámites inherentes a su función en las diversas instituciones públicas y demás funciones que las autoridades le deleguen.
- Llevar le libro diario y mayora de cuentas.

Funciones del Personal de Servicio.

- Permanecer en el Plantel durante la jornada de trabajo.
- Cumplir con todas las órdenes emanadas de las autoridades del Plantel.
- Controlar la entrada y salida de estudiantes del Plantel.
- Proporcionar a las personas que lleguen a ellos un trato y atención caracterizados por la más alta cultura.
- Informar inmediatamente de cualquier novedad a las autoridades competentes del Plantel.

Las funciones detalladas llevan a la conclusión que en la escuela, el directivo, las autoridades, los maestros gozan de una buena gestión, de una gran organización, conocen hacia dónde ir, cómo lograr las metas, objetivos, lineamientos, etc que con el cumplimiento de las mismas se abren nuevos horizontes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

El clima escolar en donde se desenvuelvan las niñas y niños es muy decisivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Quizá se puede hacer una pequeña comparación con la importancia del clima laboral en una empresa. El clima laboral permite que todos los miembros se sientan a gusto y por esa razón sean más productivos.

El clima laboral es agradable, es un ambiente de creatividad, de alegría, de participación, de compañerismo, de apoyo, de solidaridad, lo que verdaderamente permite que se escuchen expresiones de cariño, de valoración con su escuela, con sus directivos, maestros. A la vez este clima favorece un ambiente adecuado para el aprendizaje, es como la tierra fecunda donde el jardinero puede echar las semillas y la tierra está apta para acoger las enseñanzas y dar el fruto esperado.

El clima escolar va muy ligado con los valores, si se da un clima escolar favorable, surge implícitamente algunos valores como del orden, el respeto, la sinceridad, la solidaridad, el perdón, el amor etc. La vivencia de los valores ayuda a mejorar el clima escolar por los elementos que este contiene: *“Al hablar de valores hemos de tomar en cuenta los elementos básicos de la ética: el bien, la norma y la virtud. El bien es lo que aspiramos, aquello a lo que le damos valor. La norma: modos concretos de conseguir el bien. La virtud: es la forma práctica de realizar el bien”*. (Correa, 2009)

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

“Se refiere a los postulados y lineamientos pedagógicos que orientan el trabajo docente y se manifiestan en las exposiciones metodológicas del currículo”. (Poveda, 2009)

Lo pedagógico está estrechamente relacionado con los valores. Ya que si hay un trabajo pedagógico con los debidos procesos estamos hablando de honestidad por parte de los docentes y si el alumno asume su rol indispensable en la labor pedagógica comprendemos de su espíritu de responsabilidad, cooperación, entre otros.

Después de observar las planificaciones, llego a la conclusión de que el Profesorado conoce perfectamente el proceso pedagógico con sus respectivos instrumentos. En

lo que respecta a planificaciones se encamina en los diversos niveles del campo educativo: 1º Nivel está: el Ministerio, que presenta el libro de la Actualización y Fortalecimiento Curricular 2010, en el 2º Nivel, que comprende el Referente Curricular Institucional, que por ciento todos los maestros lo realizan cada año. Y el 3º Nivel, lo que compete al Aula, que se trabaja a través de las Unidades curriculares y Proyectos de Aulas. Al dialogar se aprecia un dominio en planificación, conocimiento de metodologías, constituyen medios positivos para el logro de objetivos, metas educativas de la escuela, destrezas con criterio de desempeño, todo esto encausa a ser verdaderos gestores y líderes.

Esta dimensión está registrada en aportes mensuales, que comprende: tareas, actividades de clase, actividades evaluativas, de esto se obtiene una nota, que sumadas de los 3 meses da la nota trimestral, una vez sumadas las trimestrales se tiene la nota del año, que corresponde a lo cognitivo que tiene una calificación de 20 puntos. La nota del Desarrollo Comportamental está dada por Trimestre, se toma en cuenta los aspectos señalado por al Dirección Provincial de Educación: identidad, respeto, honradez, solidaridad, libertad, criticidad, calidez afectiva, que sumado alcanzan una calificación cualitativa sobre 20 puntos, equivalente a Sobresaliente.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

En primer lugar hace falta el plan estratégico, donde encontraríamos en una manera sistemática que da direccionalidad a todos los proyectos y demás actividades organizativas de la escuela. La organización conlleva los aspectos: administrativos, pedagógicos, económicos, con sus respectivas funciones descritas en el reglamento Interno.

A nivel del profesorado, cuenta con los dos organismos: Consejo Técnico, Junta General de Profesores. El profesorado está organizado por comisiones: social-deportivo, medio ambiente, formación en valores. Desde este aspecto, la gestión de la institución es plausible, porque desempeñan una labor de conjunto, espacio que se propicia para poner en juego el liderazgo, la formación de valores que emana desde la preparación y realización de los diferentes eventos.

Educación en la práctica de valores en el PEI, puede iluminar esta dimensión: *“consideramos valores aquellos elementos presentes en el ser y los seres que los hacen apreciables para determinados fines morales, estéticos y religiosos. Estos*

pueden y deben ser aprendidos por las personas en tanto unidades bio- psico- sociales, por lo mismo, no solo los conocerán sino que los sentirán y amarán hasta intentar realizarlos históricamente con la mayor perfección”. (Escuela, PEI, 2010)

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

Esta dimensión es iluminada con la definición siguiente: *“La educación, es un servicio que se entrega permanentemente a largo plazo, por lo tanto debe contar con una base administrativa financiera sólida, solvente, eficiente, efectiva y sobre todo estable”*. (Solano, 2010). La escuela cuenta con una administración financiera, con un departamento que realiza las actividades concernientes al caso. La colectora que trabaja en forma conjunta con la Directora. También la administración delimita normas para la institución con el fin de obtener un buen funcionamiento.

La escuela tiene asignado un rubro para capacitación del Profesorado, especialmente lo que concierne al área pedagógica y últimamente en lo que concierne a la Actualización de la Reforma Curricular. Así como para la adquisición de material didáctico para una mayor eficiencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La institución realiza su presupuesto anual para no desfinanciarse. Los gastos por parte de los estudiantes indican que la escuela puede ofrecer variedad de programas y servicios educativos, extracurriculares, como son: talleres de básquet, fútbol, danza, taekwondo, la estudiantina, bastoneras, coro, etc con el fin de que los estudiantes desarrollen sus potencialidades y habilidades.

La institución debe seguir invirtiendo en la formación de docentes líderes, que con la vivencia de alguno de los valores como la honradez, la transparencia, la sinceridad, ayudan a llevar una buena administración financiera al servicio de la comunidad educativa y su actitud de emprendedores será la carta de presentación del tipo de enseñanza que se brinda a la niñez.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

La dimensión comunitaria juega un papel importante en la actualidad en todos los campos y organizaciones, con mayor razón se debe cultivar en el campo educativo. Lo que se verá puesto de manifiesto en la ayuda mutua y servicio entre los miembros de la institución.

Las estrategias de trabajo resultan eficientes cuando son aplicadas en equipo, y así se logra las metas en forma conjunta, aún más hay un espíritu de cordialidad y respeto entre los miembros del centro educativo, lo que implica: *“Construir comunidad educativa, dotar de un sentido de fraternidad, solidaridad y equidad que se dan a las relaciones entre los estamentos e integrantes de la unidad y sobre todo comulgar ideales comunes. El sentido de comunidad es el sustento mismo de la educación”.* (Alvarado, 2005)

Debido a la motivación constante, en la participación conjunta de lo que se planifica y por medio de charlas formativas, se puede decir que en general las relaciones con la Directora y entre compañeros/as es muy buena, cordial atenta, como se aprecia en las encuestas realizadas a los estudiantes y padres de familia, lo que favorece el trabajo en equipo y apoyo para el logro de las metas institucionales, es decir fomentando un buen clima laboral.

Lo que ayuda a esta relación comunitaria es el de la disciplina, entendida de la manera siguiente: *“el término disciplina se refiere a la forma en que las personas se conducen así misma de acuerdo con las reglas y los procedimientos de un comportamiento aceptable para la organización... estado de autocontrol del trabajador, así como su conducta ordenada y responsable. Indica el grado de auténtico trabajo en equipo en la organización”.* (Chiavenato, 2007) ya que una anarquía no conduce a ningún logro significativo.

4.1.3. Análisis del FODA

La institución cuenta con el FODA, importante partir de su definición: *“FODA. Es el que nos permite recoger las Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas. Las fortalezas y debilidades son circunstancias internas o intrainstitucionales,*

mientas que, oportunidades y amenazas son externas o extrainstitucionales.
”(Valdivieso, 1999, pág. 208)

Para comprender más profundamente este significado del FODA y de cada uno de sus elementos, recurro a la explicación que tan claramente presenta la autora Buele (2010)

“FODA. Técnica de diagnóstico que ayuda a conocer el estado de situación de una organización interna y externa (entorno). El significado de cada una de las letras que integran que integran el nombre de esta técnica es: fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas.”

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

Son los aspectos internos positivos de la organización (F). Son las principales ventajas (comparativas), capacidades y recursos en los cuales la organización se puede apoyar para llegar a concretar la visión. Las fortalezas sirven para ser impulsadas.

Las debilidades se consideran como medios para acrecentar estos espacios de gestión, liderazgo y formación en valores, porque lograr un dominio en la aplicación del modelo pedagógico, en sistemas evaluativos, utilizar correctamente lugares, dependencias, motivar el apoyo por parte de los Padres de Familia en el proceso, implica una debida preparaciones, acciones de líderes, que nos van a encaminar a sus respectivos logros, aprovechando como medios para crecer, estamos desarrollando grandes valores, como la libertad, el respeto, la sinceridad, la constancia, el orden, la solidaridad, etc.

Debilidades. *Son los aspectos externos negativos (D). Las razones, circunstancias reales o percibidas por las cuales la organización bien (no se orienta hacia la visión) y los clientes no se sienten satisfechos o concretos.*

De las debilidades, son como focos de alerta, en donde se debe poner mayor atención, dedicar más tiempo, como en el caso de la Escuela, Formar docente líderes, elaborar el plan estratégico, escribir los manuales donde se designen los responsables de fomentar el liderazgo y al que lleve la coordinación de material

didáctico, así como motivar para la investigación educativa. Surgirá el interés por motivar el apoyo por parte de los miembros de la comunidad educativa.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades. *Se llaman a sí a los aspectos externos positivos (O). Las circunstancias externas favorecen que la organización pueda aprovechar para avanzar hacia la visión.*

El interactuar con otras instituciones resulta un medio positivo para el crecimiento, la autoevaluación, para la valoración de lo que son como personas, la capacidad de los directivos y como institución de lo que es capaz de lograr.

El contar con un ambiente de presencia universitaria y de otras Instituciones en la escuela para ofrecer sus servicios o también para realizar ciertas investigaciones en la misma, se debe a su excelente trayectoria de vida y por la acogida que tiene en el entorno. Cuenta con espacios para la formación integral de los estudiantes, en valores, actitudes críticas, pensamiento lógico, como es el anhelo manifestado en la visión del centro educativo.

Amenazas. *Son los aspectos externos negativos (A). Los aspectos desfavorables en el contexto, que pueden afectar negativamente en el desarrollo organizacional hacia la visión.*

Las amenazas para la escuela son: la influencia negativa de los medios de comunicación, no hay la seguridad respectiva en el tráfico vehicular en el sector donde ingresan y salen de su escuela. Otra amenaza es formarse ajenas a la realidad de su entorno, privarse de un enriquecimiento cultural, entre otros. El reto desde la dinámica de la gestión y el liderazgo es plantear soluciones para que las amenazas no se constituyan en medios de estancamiento o de riesgo para las niñas y niños de la institución, sino sea una motivación para integrar en acción a la comunidad educativa e impulsar la formación de educadores líderes que serán los protagonistas del cambio.

4.1.3.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Directivos con capacidad de realizar la gestión, a nivel administrativo y académico; funciones de liderazgo y gran capacidad humana. • Ambiente agradable para el desempeño de la labor docente • La Institución cuenta con los Instrumentos curriculares: Manual de Convivencia, Código de ética, el plan Operativo Anual, el P.E.I. y el Reglamento interno • Capacitación y actualización permanente de los Directivos y del Personal Docente. • Organización eficiente de las comisiones: técnico-pedagógico, social-deportivo, medio ambiente y espiritual. • Infraestructura amplia, adecuada y funcional. • Promueve la integración de las instituciones dominicanas de la ciudad. • Disponibilidad por parte de las autoridades para iniciar una inter-relación con el entorno. • Organización de actividades extracurriculares, con el fin de desarrollar el potencial del alumnado. • Existe un trabajo en equipo, un buen clima de convivencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta dominio en los instrumentos de evaluación. • No se ha dado pasos en la reingeniería de procesos • No contamos con un plan estratégico bien definido. • Falta la inter-relación entre la institución, la Comunidad y el entorno. • Poca participación de los Padres de Familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje. • No hay un jefe de coordinación de gestión, y del departamento didáctico. • Falta promover la investigación educativa. • El centro educativo, no cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. • Falta mayor formación del liderazgo en los Maestros.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Interrelación de la institución con algunos planteles educativos dominicanas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia de las TIC produciendo atención dispersa lo que influye en un buen rendimiento académico. Formarse

<ul style="list-style-type: none"> • Integración de nuestra institución al Programa Escuelas Saludables del Distrito Metropolitano. • Invitación a participación en algunos eventos de Artes Escénicas del I.M.Q • La Universidad católica Y Salesiana ofrecen su servicio a la institución de prácticas con la niñez • Eventos culturales y diferentes exposiciones formativas en Universidades aledañas, Casa de la Cultura, Museos de la ciudad etc. • Incrementar del 8° al 10° de Básica. 	<p>sin incidencia de Padres de Familia y del entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El no contar con un Plan estratégico influye en el proceso de una buena gestión y liderazgo. • Quedarse aislada del entorno y no enriquecerse ampliamente de la presencia de instituciones universitarias de gobierno y a la vez tampoco la escuela se daría conocer en sus grandes habilidades y logros de gestión y liderazgo que ha obtenido. • La falta de liderazgo en los docentes influye en la gestión educativa
---	--

De esta matriz FODA, se resalta el valor, la importancia y utilidad que la institución posee frente a la gestión, el liderazgo y la formación de valores del centro educativo. Se da un desarrollo del capital intelectual, especialmente del personal docente y del estudiantado, clara constancia en la preparación del personal, porque de esa manera conllevan al éxito de la misma.

En lo que se refiere a Fortalezas y Oportunidades, son un engranaje de medios positivos en la consecución de la formación de la gestión, el liderazgo y valores en la Institución, como es el caso de contar con un directivo y maestras con rasgos muy definidos en la administración. Además con una excelente organización técnico-pedagógica, didáctica, clubes, oportunidades de asistir a centros de cultura, de formación, por estar ubicados en la ciudad. Es muy positivo el tener un espacio adecuado para ampliarse hasta el 10° de básica según la legislación educativa ecuatoriana.

La manera como se realiza la gestión, el sello con el que se efectúa el liderazgo, permite concluir, que en la escuela a través de sus directivos, maestros, estudiantes generan un ambiente adecuado de trabajo, espacio digno y pedagógico para desarrollar sus cualidades, aptitudes, su potencial, etc. Es decir que la escuela vela por el desarrollo holístico como comprende en la misión. De continuar así, es un centro que promete mucho para las generaciones futuras.

La nueva visión del desarrollo organizacional, permite analizar las debilidades y amenazas con criterio de crecimiento, con visión de futuro, hacen pensar en lograr la propuesta de formar docente líderes, en contar con encargados de fomentar el liderazgo, el material didáctico, el impulso que se va a dar a la investigación científica por parte del profesorado, además se buscará nuevas estrategias metodológicas para responde a las necesidades del mundo actual de los estudiantes, al igual que la reestructuración de algunos instrumentos curriculares.

Considerada como debilidad y una amenaza es la poca o no interacción del entorno en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la institución y a la vez la escasa influencia que esta proporciona al entorno. Trabajar con empeño estos aspectos el único beneficiado será la misma escuela, comunidad y la sociedad. Cuán importante es la incidencia del entorno en la organización y dirección de los centros educativos: *“El paradigma cultural pluralista considera que la participación externa en la escuela ayuda a definir las culturas (valores, creencias, etc.) que inciden en el centro educativo a través de su alumnado...la apertura de los centros educativos al entorno conlleva la necesidad de desarrollar un nuevo tipo de organización y dirección del centro educativo”*. (Moreno, 2006).

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Las encuestas y entrevistas fueron aplicadas en la escuela “Heredia Bustamante”, particular religiosa, ubicada en la Provincia de Pichincha, del cantón Quito, en el sector urbano, parroquia La Mariscal.

4.2.1. De los directivos

Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo Tabla N° 6		
Forma de organización	f	%
a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	4	80%
b. Coordinadores de area	1	20%
C Por grupos de trabajo	4	80%
d. Trabajan individualmente	0	0%
e. No contestan	0	0%
f. Otros /indique cuales: Comisiones	2	40%

Fuente: Encuesta a los Directivos de Escuela “Heredia Bustamante”
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay.

La forma de organizar los equipos de trabajo, un 80% realiza la directora en forma general cada trimestre, en igual porcentaje lo ejecutan por grupos, lo que denota que es una característica del liderazgo del Director, porque permite que los demás tomen parte activa en el proceso en la forma de organizar los equipos de trabajo en la institución.

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización Tabla N° 7		
Aspectos	f	%
a. El número de miembros en la institución	4	80%
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	60%
c. El valor y tiempo empleados en la institución	0	0%
d. Otros (especifique)	0	0%
e. No contestan	0	0%

Fuente: Encuesta a los Directivos de Escuela "Heredia Bustamante"
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay.

Para medir el tamaño de la organización existe en pensamiento predominante de los directivos, un 80% es de acuerdo el número de miembros en la institución y de un 60% está determinado por los resultados obtenidos en la institución. Cada miembro es único y valioso, que debe ser considerado en todas sus dimensiones.

Las tareas de los miembros de la Institución y el Manual de Normas Tabla N° 8		
Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	5	100%
b. No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos de Escuela "Heredia Bustamante"
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay.

Las tareas de los miembros se encuentran inscritas en un 80%, en el Manual de Normas, en el caso del centro educativo, constan además en el Reglamento Interno, lo que permite orden en la gestión del liderazgo, consecución de metas objetivos, etc.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones Tabla N° 9		
Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	5	100%
b. Rector	0	0%
c. Consejo Directivo	0	0%

Fuente: Encuesta a los Directivos de Escuela "Heredia Bustamante"
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por la Directora en un 100%, quien es la máxima autoridad del plantel, pauta para un positivo clima laboral. Cuando todos toman parte de las decisiones fluye la corresponsabilidad, el compromiso, la pertenencia al centro educativo.

Delegación de la toma de Decisiones para resolver conflictos Tabla N° 10		
Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	4	80%
b. No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos de Escuela "Heredia Bustamante"
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay.

En la resolución de conflictos, un 80% está de acuerdo en delegar a un grupo de colaboradores la toma de decisiones, por cierto, mientras más criterios, puntos de vista que posea sobre un conflicto, las decisiones son acertadas, con mayores probabilidades de éxito. El confiar en un grupo las decisiones no se da el monopolio del poder, que implica confiar en los demás.

La administración y el liderazgo del Centro Educativo promueve: Tabla N° 11							
Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	5	100%	0	0%	0	0%
B	El desarrollo profesional de los docentes	5	100%	0	0%	0	0%
C	La capacitación continua de los docentes	5	100%	0	0%	0	0%
D	Trabajo en equipo	5	100%	0	0%	0	0%
E	Vivencia de valores institucionales y personales	4	80%	1	20%	0	0%
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	60%	2	40%	0	0%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	40%	3	60%	0	0%

Fuente: Encuesta a los Directivos de Escuela "Heredia Bustamante"
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay.

Hay una convicción muy clara en los directivos de la escuela que la administración y liderazgo en el centro educativo promueve en un 100% a través de la excelencia académica, el desarrollo profesional y capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, vivencia de los valores institucionales y profesionales, un buen

referente para confirmar que en el centro educativo investigado existe la administración y el liderazgo.

Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución							
Tabla N° 12							
Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
A	Son innatas.	3	60%	1	20%	1	20%
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	40%	3	60%	0	0%
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	2	40%	3	60%	0	0%
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	20%	4	80%	0	0%
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	80%	1	20%	0	0%

Fuente: Encuesta a los Directivos de Escuela “Heredia Bustamante”
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay.

Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución, los directivos consideran que en un 80% se promueven siempre con la capacitación continua que combine teoría y práctica, y considera que un 60% que son innatas. Señalan que un 80% a veces se promueve con estudios en gerencia, un 60% cree estudiando teorías y a partir de experiencias. Las habilidades de liderazgo según los directivos se dan por la capacitación continua. Desde esta perspectiva se estima de gran valor la capacitación que el centro promueve en sus diferentes ámbitos y lograr un mayor grado de liderazgo en la institución.

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Escolar							
Tabla N° 13							
Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	5	100%	0	0%	0	0%
B	La disminución del número de estudiantes por aula	4	80%	0	0%	1	20%
C	La mejora de los mecanismos de control	1	20%	4	80%	0	0%
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	80%	1	20%	0	0%

Fuente: Encuesta a los Directivos de Escuela “Heredia Bustamante”
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay.

Para mejorar el desempeño y progreso de la Institución, en un 100% se usa la información de los resultados de desempeño de los estudiantes, docente, directivo

para saber que falta mejorar, se toma en cuenta seguido de un 80%, la disminución del número de estudiantes y de los ambientes cordiales de trabajo. Hace pensar que siempre se toma en cuenta a la persona como punto de partida y de llegada. Se parte de resultados reales, para mejorar el desempeño y progreso de la institución.

Organismos que integran la Institución							
Tabla N° 14							
Orden	Se encuentran en la institución	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	5	100%	0	0%	0	0%
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	40%	1	20%	0	0%
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	20%	0	0%	2	40%
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	80%	0	0%	0	0%
E	Otros (¿cuáles?) / Consejo Técnico	5	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta a los Directivos de Escuela "Heredia Bustamante"
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay.

Los organismos que conforman la educación básica: la Directora y el Consejo Técnico en un 100%, que son propios de la Educación general Básica. Un 80% del equipo docente, lo que corresponde a la organización por comisiones. De acuerdo a los porcentajes se debe incrementar una comisión de gestión y de coordinación de jefes de estudio, que se puede considerar en un plan estratégico, con la presencia de más órganos se dará una mejor respuesta a la gestión educativa de la institución.

El equipo educativo o equipo didáctico, junta de profesores de su Institución es el encargado de:							
Tabla N° 15							
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	60%	2	40%	0	0%
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	80%	1	20%	0	0%
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	80%	1	20%	0	0%
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	80%	1	20%	0	0%

Fuente: Encuesta a los Directivos de Escuela "Heredia Bustamante"
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay.

En la escuela “Heredia Bustamante” el Consejo Técnico y la Junta general de profesores en un 80% siempre se encarga de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, además coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los estudiantes lo realizan de manera periódica, obteniéndose magníficos resultados por el seguimiento que se da a los diferentes casos.

Los departamentos didácticos y sus acciones Tabla N° 16					
Orden	Los departamentos se encargan de:	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	80%	1	20%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	100%	0	0%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	80%	1	20%
d	Mantener actualizada la metodología.	5	100%	0	0%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	60%	2	40%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	4	80%	1	20%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	100%	0	0%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	60%	2	40%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	60%	2	40%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	80%	1	20%

Fuente: Encuesta a los Directivos de Escuela “Heredia Bustamante”
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay.

En el caso de la escuela, como equipo didáctico desempeña la Junta de Profesores y a veces el Consejo Técnico se encarga en un 100% siempre de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, mantiene actualizada la metodología, labora una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la

programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Y siempre en un 80% organiza y desarrolla las enseñanzas propias de cada materia, con su programación didáctica. El centro educativo tiene que promover la investigación educativa, formular propuestas al equipo directivo y realizar la programación didáctica de las asignaturas, la educación sea dinámica, participativa, lo cual influirá en una educación renovada y participativa, obteniendo los resultados con la colaboración valiosa de docentes líderes del centro de enseñanza.

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones Tabla N° 17					
Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	60%	2	40%

Fuente: Encuesta a los Directivos de Escuela "Heredia Bustamante"
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay.

La gestión pedagógica en la escuela en un 60% fomenta la producción de diagnóstico, dando soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad. Lo ideal será incrementar la gestión hasta lograr un alto porcentaje de interacción entre la escuela con la comunidad y el entorno geográfico, obteniendo de esta manera una educación con la vida, desde la vida, para la vida. Se logrará con docentes debidamente capacitados en el liderazgo.

Material de Planificación Educativa Tabla N° 18					
Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	F	%
A	Una reingeniería de procesos	2	40%	3	60%
B	Plan estratégico	2	40%	3	60%
C	Plan operative Annual	5	100%	0	0%
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	4	80%	1	20%

Fuente: Encuesta a los Directivos de Escuela "Heredia Bustamante"
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay.

Los directivos comparten el criterio del 100% que el centro educativo posee el plan Operativo Anual, un 80% que cuenta con un proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes Y un 60% conoce de que no existe en plan estratégico e insiste que se debe poner énfasis en la reingeniería de procesos, que permitirá obtener mayores logros en la calidad educativa de la que hemos descrito anteriormente, mejorar el servicio y la rapidez con que se desempeñe. Los directivos y docentes con espíritu de líderes serán los que propicien los medios para vencer nuevos retos y engendrarán el sueño de que cada día es posible hacer nuevas las cosas y luchar firmemente por la consecución de grandes transformaciones en el campo educativo.

4.2.2. De los profesores.

Resultado de la encuesta a Docentes						
Tabla 19						
DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1 El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	27%	10	67%	1	7%
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.	7	47%	8	53%	0	0%
3 La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	14	93%	1	7%	0	0%
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.	2	13%	13	87%	0	0%
5 Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	13%	11	73%	2	13%
6 Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	13	87%	2	13%	0	0%
7 En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	14	93%	1	7%	0	0%
8 Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	7%	2	13%	12	80%
9 Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	0	0%	3	20%	12	80%
10 Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0%	3	20%	12	80%
11 Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	12	80%	3	20%	0	0%
12 Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	9	60%	4	27%	2	13%
13 Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	13	87%	2	13%	0	0%
14 Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	10	67%	4	27%	1	7%
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	87%	2	13%	0	0%
16 Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta a las y los Maestros de Escuela "Heredia Bustamante"
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay.

De la encuesta aplicada a los Docentes, en la escala de siempre, sobresalen los siguientes: en relación a que los valores predominan en las decisiones de los directivos 100%, con un porcentaje de 93% están: 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; en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, seguido también de un alto porcentaje del 87% en las declaraciones: se valora el trabajo en equipo, para tomar de decisiones; los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica; las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural. En un 80% admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

Es significativo, que la escala del NO, las declaratorias que obtienen un 80% son: no hay resistencia en los compañeros o director/rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza; sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros; desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, lo que permite trabajar en un ambiente de armonía en el desarrollo diario de la misión educativa. Y un 73 % admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. Se detecta que falta promover la investigación educativa en un 87%., aspecto muy importante para el desarrollo científico de los docentes y un enriquecimiento en el proceso de enseñanza-aprendizaje en los estudiantes.

En general el ambiente es adecuado y propicio para seguir fomentando grandes propuestas, proyectos, porque directivos y maestras/os están en esta dinámica de cambio, de actualización. Valoro los logros, progresos que se han dado en la institución en el campo de la gestión, liderazgo y valores, es un incentivo para confirmar que todo es posible cuando se ama lo que se hace y una motivación para continuar trabajando una educación de calidad y calidez, propuesta por el Gobierno Nacional.

4.2.3. De los estudiantes

Resultado de la encuesta a estudiantes						
Tabla N° 20						
DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
1 El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	19	95%	1	5%	0	0%
2 Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	4	20%	6	30%	10	50%
3 El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	18	90%	2	10%	0	0%
4 Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	50%	6	30%	4	20%
5 En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	10	50%	3	15%	7	35%
6 Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	17	85%	3	15%	0	0%
7 El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	18	90%	2	10%	0	0%
8 Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	18	90%	1	5%	1	0%
9 Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10%	5	25%	13	65%
10 En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	18	90%	2	10%	0	0%
11 Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	15	75%	2	10%	3	15%
12 Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	17	85%	3	15%	0	0%
13 Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	17	85%	2	10%	1	5%
14 La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	19	95%	1	5%	0	0%

Fuente: Encuesta a los estudiantes de la Escuela “Heredia Bustamante”
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay

De la encuesta aplicada a 20 niñas y niños del 7° año de educación General Básica (último año que posee la Institución). Asignan un porcentaje del 95% a las declaraciones: que la directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y

estudiantes; la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. A continuación con un porcentaje del 90% se asigna a los siguientes enunciados: un liderazgo orientado a la realización de tareas es el que observan cotidianamente en el ambiente escolar; el profesor propone actividades innovadoras; los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. En un porcentaje alto, del 85% califican a las proposiciones: el maestro usa frases motivadoras relacionadas a valores y virtudes; se realizan trabajos en grupo y los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo con las autoridades. Y un 65% siente que los docentes se interesan por sus problemas.

Los porcentajes invitan a poner atención en las siguientes declaraciones: para el 75% es el profesor quien decide que se hace en el aula. Y un 50% siente que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. Los porcentajes reflejan un arduo trabajo de todos los años, especialmente de los últimos 5 años, que se ha intensificado en la capacitación permanente del profesorado, en el aspecto pedagógico, didáctico, evaluativo, implementado salas con tecnología para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para dar una respuesta acorde a las necesidades de los estudiantes, se debe proporcionar una formación de docentes líderes, mediante talleres y otros espacios, porque son los que inducirán a la consecución de metas, objetivos que se proponga la institución y se darán al máximo en términos de servicio.

4.2.4. De los Padres de Familia

Resultado de la encuesta a Padres de Familia Tabla N° 21						
DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
1. La Institución educativa cuenta con una buena administración, organización y gerencia por parte de la Directora	15	100%	0	0%	0	0%
2. Admiro y valoro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	14	93%	1	7%	0	0%
3. La Directora demuestra liderazgo, gestión en la actualización del personal Docente, en crear espacios, talleres, clubes para el desarrollo de las diferentes habilidades de los estudiantes.	14	93%	1	7%	0	0%
4. La Directora gerencia, promueve actividades en donde haya una integración y participación con otras instituciones educativas.	12	80%	3	20%	0	0%
5. Se aprecia un ambiente de armonía, respeto, acogida entre la Directora y los Profesores.	15	100%	0	0%	0	0%
6. La Directora atiende y acoge amablemente a los Padres de Familia, estudiantes y está dispuesta a brindarle información necesaria.	15	100%	0	0%	0	0%
7. La escuela promueve actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural para los PP.FF.	14	93%	1	7%	0	0%
8. Los maestros utilizan materiales didácticos, innovadores en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	11	73%	4	27%	0	0%
9. En la Institución se ayuda a fomentar los valores religioso y promueve otros más en las niñas y niños.	15	100%	0	0%	0	0%
10. La Directora, organiza charlas, conferencias, para los Padres de Familia y con el fin de promover en los hogares un ambiente de armonía para el buen crecimiento de las niñas y niños.	14	93%	1	7%	0	0%
11. Conozco los deberes y derechos como Padre de Familia de la Institución.	15	100%	0	0%	0	0%
12. Comparto responsabilidades y obligaciones con la Institución.	14	93%	1	7%	0	0%
13. Participo en la toma de decisiones para cambiar metodologías en la enseñanza-aprendizaje.	5	33%	8	53%	2	13%
14. Los estudiantes se sienten a gusto, contentos, felices de asistir a la Escuela.	13	87%	2	13%	0	0%
15. Nos informan periódicamente sobre el rendimiento académico de nuestros hijos/os mensual o trimestral)	15	100%	0	0%	0	0%
16. Los estudiantes que tiene dificultades de conducta o de aprendizaje son acompañados por la psicóloga de la Institución	7	47%	8	53%	0	0%

Fuente: Encuesta a los Padres de Familia de la Escuela "Heredia Bustamante"
Elaborado por la Hna. Yolanda Caraguay.

De la encuesta que se aplicó a los Padres de Familia, representantes de 1° a 7° de Básica, el 100% se asigna a que la Institución educativa cuenta con una buena administración, organización y gerencia por parte de la Directora; se aprecia un ambiente de armonía, respeto, acogida entre la Directora y los Profesores; la Directora atiende y acoge amablemente a los Padres de Familia, estudiantes y está dispuesta a brindarle información necesaria. También el 100% se califica a que la Institución ayuda a fomentar los valores religioso y promover otros más en las niñas y niños; los Padres de familia dicen conocer sus deberes y derechos. También asignan el mismo porcentaje de 100% a la proposición que reciben información periódicamente sobre el rendimiento académico de sus hijas/os

Sigue un porcentaje de 93% asignado a las declaraciones: admiro y valoro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; la Directora demuestra liderazgo, gestión en la actualización del personal Docente, en crear espacios para el desarrollo de las habilidades de los estudiantes; la escuela promueve actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural para los PP.FF y la Directora organiza charlas, conferencias, para los Padres de Familia y la Directora comparte responsabilidades y obligaciones con la Institución, un porcentaje del 73% nos releja que los maestros si utilizan material didáctico innovadores en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se debe poner atención, buscar alternativas en cuanto a la participación de los padres de familia, considera que un 53 % a veces participan en la toma de decisiones para cambiar metodologías en la enseñanza-aprendizaje e igual porcentaje que es más del 50% aprecia que falta un acompañamiento psicológico a las niñas y niños que tienen dificultades de conducta o aprendizaje.

La presencia de los padres de Familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos e hijas siempre será valiosa, significativa, su apreciación es un llamado a crear espacios de participación, porque de la boca de los padres saldrán las mejores palabras: *Prov. 1,8-9 "Escucha, hijo mío, la instrucción de tu padre y no rechaces las advertencias de tu madre. Ellas serán tu corona y las llevarás siempre como un collar precioso"*

RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

La entrevista que se aplicó a la subdirectora y al primer miembro del Consejo técnico de la Institución, he aquí las respuestas a las preguntas que fueron realizadas en un ambiente de diálogo, de espontaneidad, de maestras empeñadas en buscar el bien común de la Institución.

Nº	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación es la trasmisión de pensamientos, ideas, sentimientos, anhelos. Existen canales de comunicación que se manifiestan en reuniones, conversaciones, celebración de fechas especiales, mediante el dialogo personal. La información es una mera trasmisión de conocimientos.
2	El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	En muchos aspectos existe el liderazgo entre sus miembros, lo que se pone de manifiesto en el dinamismo de la institución, en espacios fuera de la misma. Lo que hace falta es que conste por escrito el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. A veces no se cuenta con toda la libertad y oportunidades para ejercer el liderazgo de todos los miembros. También hace falta un curso de formación en el liderazgo para directivos y maestras.
3	Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Cuando se da los conflictos, los Directivos actúan como mediadores, evitando las confrontaciones y así no sembrar la discordia, sino la comprensión, el perdón. La solución eficiente ha sido a través del diálogo y el asumir responsabilidades.
4	Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Es quien propone ideas, tiene mucha creatividad, entusiasmo, es el que confía en sí y mucho en los demás, es quien propone proyectos, además es el que posiciona para que se destaque la institución. Asume las ideas de los miembros dela comunidad educativa y lucha hasta

		conseguirlas. Y se le considera como un servidor de los demás (se pone la camiseta)
5	Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	El tipo de liderazgo que predomina en la escuela es el de gestión, de crear un clima laboral favorable para el desarrollo del trabajo, constantemente se aprecia una visión de mejorar la calidad del centro educativo entre sus distintos integrantes. El liderazgo, está dado en las autoridades por su preocupación en la capacitación constante del profesorado, por realizar las actividades conjuntas y no sólo delegar, se puede decir que es un liderazgo, participativo, creativo, dinámico, pero a veces es también vertical, porque se sienten que debe responder a la estructura de la comunidad religiosa. Si al personal docente se le brinda una formación en liderazgo, entonces el liderazgo será democrático.
6	Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Entre los valores que busca desarrollar el centro educativo “Heredia Bustamante”, son los humanos, cristianos, que comprende la fe, la solidaridad, el respeto, la honradez, la laboriosidad, perdón, diálogo, la libertad, la fortaleza, paciencia..
7	Cuáles son los valores que predomina en los profesores y alumnos?	Los mismos antes descritos se trata de cultivar entre los profesores y estudiantes. Predominan, la fe, la amistad, el respeto, la puntualidad, la solidaridad, el civismo, el perdón. Se trabaja como ejes transversales del aprendizaje, asignando un valor para el mes, el mismo que se recalca a través de carteleras, dibujos, frases alusivas, dramatizaciones, etc
8	En el caso de existir anti-valores, ¿cuáles son?	Y si queremos habla de un anti-valor, el predominante es el de la violencia, manifestada en palabras, gestos o agresión física entre los compañeros y la falta de espíritu de colaboración-solidaridad.

Los directivos que fueron encuestados, han realizado un aporte significativo para seguir profundizando en la gestión, liderazgo y valores en la escuela investigada. Resalto la idea del líder que lo catalogan no como el que manda, sino como el que invita, el que deja huella, el que conlleva a caminar juntos hacia una meta, a lograr un objetivo propuesto, dando todo lo mejor de sí.

En cuanto a los valores están considerados como ejes transversales en el currículo y se motiva su vivencia de muchas maneras, porque se tiene la certeza de que estos determinan la calidad humana de las personas, ensanchan el espíritu para ser hombres y mujeres de bien en el lugar donde la sociedad los necesite.

La escuela no cuenta con un manual de reglamento que contemple ¿cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?, de aquí surge la necesidad de una formación constante de líderes en la planta docente del plantel, ya que de esa manera surgirá docentes capacitados que coordinen un manual de tareas de liderazgo.

Principales problemas de la Gestión y el Liderazgo

Se detecta los principales problemas en la gestión, liderazgo y valores en la investigación realizada en el Centro Educativo.

- ❖ Falta formación en cursos de liderazgo entre los docente y serían los encargados de elaborar un manual que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.
- ❖ La institución no cuenta con un Plan estratégico, en sí hace falta un engranaje de todos los organismos, comisiones, proyectos de los integrantes de la Comunidad Educativa.
- ❖ Falta promover la Investigación Educativa, un espacio de cultivar el amor por la investigación, lo nuevo. El profesorado se sentirá estimulado de ser agente proactivo, dinámico, participativo, innovador en el proceso de enseñanza-aprendizaje aportando algo nuevo desde su experiencia.
- ❖ La escuela tiene poca relación con los Padres de Familia y no hay incidencia con el entorno, lo cual es importante, único e insustituible, porque es donde la niñez se forma para, en y desde la vida.

5. DISCUSIÓN

En lo que tiene que ver con los **directivos**, se puede evidenciar que la administración, liderazgo educativo y formación en valores que promueve la Institución, comprende un 100% la capacidad del trabajo en equipo, un 100% de sus miembros conocen las tareas que deben desarrollar, lo que permite encausar correctamente los recursos humanos, económicos, materiales, el 100% de sus directivos tienen la certeza de saber qué realizar cada año a través de un Plan Operativo, etc. Además dicha gestión y liderazgo que logra la escuela es mediante sus directivos, ya que posee un 100% en excelencia académica, desarrollo profesional y capacitación de los docentes; la vivencia de los valores cifrada en un 80%, el logro de la participación de los padres de familia un 60 %, resultados que se confirma en la entrevista al expresar que trabajan de manera dinámica, creativa y participativa, lo que es posible *“Considerar a las personas ya no como un recurso de la organización sino fundamentalmente como sujetos activos que provocan decisiones, emprenden acciones crean innovaciones y agregan valor a la organización”*. (Idalberto, 2007)

Gestionar la educación es gestionar personas: padres de familia que necesitan orientaciones claras de cómo educar a sus hijos, profesores que necesitan proyectos claros y liderazgo para su misión con sus colegas, dar lo mejor a los niños y jóvenes a los que hay que ayudar a aprender y a crecer como personas con libertad con dignidad con virtudes.

Se estima que la gestión es la capacidad que tiene una persona para dirigir en lo cotidiano de la vida y a la vez no trabaja sólo, sino más bien cuenta con la colaboración y pro-actividad por parte de quienes conforman el grupo. Desde luego con una capacitación continua, de allí la importancia de que se dicten talleres de liderazgo para el personal docente, las ideas frente a este tema es que un 80% cree que las habilidades de liderazgo están dadas y un 80% se obtiene por la capacitación continua, que combine la práctica y la teoría.

En la escuela la gestión está formulada desde un trabajo conjunto, por lo tanto permite captar que gestión educacional implica desarrollar *“Un conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que producto del ejercicio de habilidades de conducción y participación, posibiliten la eficacia pedagógica, la eficiencia*

administrativa, la efectividad comunitaria y la trascendencia cultural". (Cifuentes M. A., 2010)

Uno de los objetivos a ser alcanzados ha sido la familiaridad con la que se trata este tema y la responsabilidad de asumir sus roles ya sea como directivos, docente de grado o de materias tecno-prácticas. En fin *"el líder directivo debe ejercer una función de conducción, por lo tanto, debe planificar, organizar, coordinar y evaluar. Asimismo, debe propiciar el trabajo en equipo para alcanzar una mejor articulación intra e interniveles, un sentido de grupo y pertenencia, la mediación y resolución de conflictos y la delegación de tareas. Los líderes auténticos son personas: predispuestas a aprender, éticas, dispuestas, decididas, enérgicas, confiables, sensatas, modestas, apasionadas, agradable"*. (Manés 2004)

Refiriéndose al **profesorado**, el 80% son mujeres quienes conforman la planta docente, un 83% posee los títulos que les acreditan realizar esta delicada misión, desde esta dimensión femenina imprimen un sello propio: el espíritu maternal, la alegría, el entusiasmo, la creatividad, la dedicación, el detalle etc. Con gran capacidad de promover la gerencia educativa con los padres y la comunidad 93% y un convencimiento que la formación en valores debe ser el eje transversal en el proceso de enseñanza 93% y un 100% que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, sin olvidar que *"los valores son aceptados y asumidos más fácilmente cuando son propuestos por personas que los viven y por ambientes impregnados de esos valores"*. (Antón, 1997)

El educador llamado a pasar de la mera trasmisión de conocimientos a ser el mediador de la construcción del conocimiento, está convencido de que el estudiante es el actor principal en el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que exige una auto-preparación constante en los diferentes saberes y a la vez una actitud de líder para guiará a los estudiantes hacia grandes metas, sueños, ideales. La falta de formación de liderazgo de los docentes, se deja entrever en los porcentajes de las declaraciones siguientes: el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes con un 67% a veces, y un 53% que el liderazgo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio.

Está claro que el objetivo de la gestión en la institución es, ayudar a los maestros en los procesos educativos para obtener los resultados deseados y para lograr este objetivo es necesario, definir políticas, establecer objetivos, planificar actividades, organizar y delegar funciones, así se realiza el trabajo en equipo y todos se sienten corresponsables de la misión educativa y no únicamente quien está al frente la Institución, esto se logrará con una verdadera formación de docentes líderes.

Se lanza una propuesta valiosa para los educadores la “Formación de Docentes líderes en la escuela Heredia Bustamante” comprendiendo que *“la meta final del profesor líder debe ser, trabajar con sinergia que quiere decir trabajar juntos en equipo, además tiene una responsabilidad casi sagrada: crear condiciones que permitan a los alumnos a tener vidas productivas y felices”*. (Quishpe, 1999)

En lo que respecta a los **estudiantes**, se evidencia un 95% capta que el director tiene en cuenta la opinión de los docentes, según el aporte de los estudiantes existe un 95% en lo que se refiere a la ética y los valores que se enseña con el ejemplo, en las decisiones de los directivos y profesores predomina que se interesan porque la educación del establecimiento sea basado principalmente en los valores significativos, siendo estos el eje transversal de la educación, procurando así una educación integral del ser humano.

Uno de los objetivos propuestos en esta investigación era desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los miembros del establecimiento, la capacidad de asumir con responsabilidad, seriedad y familiaridad estos temas en el desarrollo de las actividades cotidianas, de ahí que tenemos como resultados que el 85% de los estudiantes manifiestan que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. El liderazgo en el centro de formación 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.

De los estudiantes, que es la razón de nuestro existir y de todos los desvelos y preparación académica, hay un llamado para mejor en el aspecto pedagógico, didáctico. Un 30% afirma la declaración que rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases, un 50% se espera que todos hagan el mismo trabajo, de la misma

forma y al mismo tiempo. Pero un 90% está seguro que el docente propone actividades innovadoras, que los métodos se caracterizan por la innovación y que sienten que sus opiniones pueden ser expresadas, lo cual constituye un estímulo para la ardua labor del docente.

Respecto a los **padres de familia** se evidencia que contamos con un 100% que 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. Además asegura que en un 100% la institución ayuda a fomentar los valores religiosos y promueven otros más en las niñas y niños, quizá es un resultado de lo que el centro educativo se ha propuesto: la formación en valores como eje transversal en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Los padres de familia en un 100% confirman que la institución cuenta con una buena administración y gerencia por parte de la directora, al igual que un 93% admira y valora el liderazgo de las autoridades educativas y en este mismo porcentaje la directora se interesa por la actualización del personal docente, por eso lanza un nuevo desafío para el 2012: “Docentes líderes en la Heredia Bustamante”.

La presencia y participación de los padres de familia en el proceso educativo es de sumo valor: *“en cada centro docente pueden existir una o varias asociaciones de padres/madres del alumnado, entre cuyas finalidades están la de colaborar en las actividades educativas del centro y la de estimular la participación de los padres /madres del alumnado en la gestión del mismo”*. (Marín-Moreno, 2006)

6. CONCLUSIONES

- ❖ A través de los planes operativos y estratégicos se comprende los roles, funciones, tareas que realizan los miembros de la institución con un porcentaje del 100% como se señala en la tabla N° 8. Lo cual es positivo para el desarrollo armónico de la misma
- ❖ Los directivos ejercen un alto grado de liderazgo en la administración educativa, el mismo que se ve reflejado en un buen clima laboral que se propicia en la institución.
- ❖ Los directivos facilitan oportunidades de capacitación continua y permanente a los docentes que a la vez brindan un aporte significativo al crecimiento y desarrollo del centro en todo aspecto, ver tabla N° 11
- ❖ La presencia visible del director en el centro es positiva, ya que coordina e incentiva el aprendizaje, vela porque se desarrolle con normalidad y seriedad lo planificado tanto en lo académico, cultural, social, religioso, ayuda en esta aseveración la tabla N°9
- ❖ Los valores constituyen el eje transversal en el proceso enseñanza-aprendizaje, entre los que se desataca los valores de fe, la amistad, el respeto, la solidaridad, el civismo, la honradez, el perdón, el diálogo, entre otros valor. La tabla N° 20, corrobora en este enunciado, un 85% reconoce que los docentes inician las clases con frases motivadoras en “valores y virtudes”
- ❖ Se brindará a los docentes cursos, talleres sobre el liderazgo para continúen potenciando sus habilidades, conocimientos, su capacidad de incidencia positiva en el estudiantado y comunidad.
- ❖ Brindar espacios, con el fin de que los docentes se perfeccionen en el conocimiento y aplicación de las TIC, es dar respuesta a los requerimientos de la actualización y fortalecimiento curricular.
- ❖ Los padres de familia valoran la Institución, se sienten a gusto en ella por todo lo que les proporciona, por el liderazgo y gestión que realizan las autoridades, realidad plasmada en la tabla N° 21 en un 93%
- ❖ El análisis de los instrumentos, el resultado de encuestas y de las entrevistas, propicia información necesaria para que la institución continúe en una excelente administración y liderazgo en el futuro.

7. RECOMENDACIONES GENERALES

- ❖ Entre las oportunidades que la institución brinda para la preparación y actualización de los docentes, se propiciará los talleres de liderazgo para se conviertan en agentes de cambio, de innovación en la institución,
- ❖ Gestionar constantemente una educación de calidez y calidad, para que obteniendo buenas bases en la educación básica, aspiren a un excelente bachillerato.
- ❖ Llevar un proceso educativo adaptado a su edad, para que sea atrayente y siempre enfocado desde los valores como eje transversal de la administración educativa.
- ❖ Que gocen del respeto, aprecio de los directivos, de sus Maestros y Padres de Familia, lo que constituye como el agua que estimula a la planta a su crecimiento.
- ❖ Que la familia sea consciente, que al ser un ente educador por excelencia, tiene repercusiones en el proceso enseñanza aprendizaje, por eso deben brindarles una educación basada en el amor, en el respeto, responsabilidad, etc.
- ❖ Velar porque en el espacio escolar gocen de paz, confianza, seguridad, alegría, interés, porque allí está el semillero de los grandes, gestores y líderes de la sociedad.
- ❖ Reafirmar el papel insustituible de los docentes y formadores, cuya profesionalidad debe ser de alta calidad y de una innovación constante, ya que los estudiantes tienen acceso a información desde edades tempranas.
- ❖ Utilizar las tecnologías como un soporte importante pero no como único, porque el calor humano jamás justificará lo que hace la máquina.
- ❖ Promover programas educativos, que se constituyan en espacios para el desarrollar el liderazgo y el fomento de valores,
- ❖ Crear espacios donde se fomente la relación maestros, alumnos, padres de familia y comunidad.
- ❖ Mantener una actitud constante hacia una educación de calidad en el Centro “Heredia Bustamante”, a través de una formación sólida en valores, en el manejo de entornos virtuales, una formación de maestros líderes y así la

institución responderá a los estándares de calidad planteados por el Ministerio de Educación.

- ❖ Elaborar el plan estratégico como medio para una buena organización, y orientación de la institución.

8. PROPUESTA DE MEJORA

1.- TÍTULO DE LA PROPUESTA: “Formación de Docentes Líderes en la Escuela Heredia Bustamante” Año Lectivo 2011-2012

2.- JUSTIFICACIÓN:

Es necesario implementar talleres de liderazgo en la Institución para mejorar las relaciones interpersonales y fomentar el trabajo en equipo, se conoce que cuando los docentes ejercen liderazgo tienen la capacidad de influenciar positivamente sobre un grupo a través de la comunicación, guiándole y motivándole para lograr los objetivos planteados.

En el ambiente de los docentes debe existir un clima de confianza, solidaridad y cooperación; así como las normas y valores que facilitan la acción y la colaboración de los miembros para alcanzar un beneficio mutuo. Existe una certeza de que el docente es aquella persona que lleva sobre sí la responsabilidad de conducir adelante las aspiraciones del grupo; por lo tanto implica que debe ser emprendedor, tener iniciativa, facilidad de comunicación, relacionarse con los demás, capacidad de tomar decisiones oportunas y dirigir eficientemente equipos de trabajo; es por eso que se implementa esta propuesta para reforzar sus conocimientos, aptitudes de líderes, pero a la vez brindarles una capacitación secuenciada, organizada y de alto nivel de conocimiento en el tema y así en un futuro lograremos contar con docentes líderes que buscan educar desde la calidad de vida.

Los docentes necesitan ejercer un liderazgo sustentado en los valores y tener conocimientos y herramientas básicas para desarrollar un buen acompañamiento a las estudiantes, educando desde el “Ser” y no sólo en los conocimientos; no se debe olvidar la parte humana y espiritual que es importante cultivar en las niñas y niños. Por lo cual se está convencido que en la labor educativa que “Un maestro líder debe tener pasión para servir a otros”, la misión es sembrar en terrenos que están listos para acoger la semilla, es por eso que los docentes debe caracterizarse por tener un liderazgo de calidad para llevar a cabo la misión de la Verdad y del Evangelio al estilo del Fundador de la Orden Dominicana, nuestro Padre Santo Domingo de Guzmán.

3.-OBJETIVO DE LA PROPUESTA.

- Aplicar estrategias gerenciales para el mejoramiento del liderazgo en los docentes de la Escuela Heredia Bustamante.
- Fortalecer en los docentes habilidades de conducción y acción dinámica de grupos, desde una perspectiva humanista, integradora basada en la comunicación como eje fundamental de encuentro, cooperación y trabajo en equipo.
- Fortalecer el perfil de liderazgo de los docentes para lograr una alta efectividad en la gestión educativa y la formación en valores.

4.- ACTIVIDADES

- Motivar a los docentes de la Institución Educativa a través de una charla-convivencia a ser líderes de excelencia.
- Invitar a los docentes a los talleres de liderazgo en horarios extracurriculares como una oportunidad para mejorar su labor diaria en el aula, motivándolos a través de videos, hojas volantes, carteleras, etc.
- Contratar Capacitadores especializados en “liderazgo educativo” para la realización de los talleres.
- Gestionar una ayuda económica a la empresa privada, por tratarse de una escuela de bajos recursos económicos.
- Socializar el cronograma de los talleres a los docentes.
- Desarrollar los encuentros-talleres en la Institución.
- Demostrar la aplicación de los talleres en el aula a la Directora Académica.
- Entregar certificados de asistencia a los talleres, validados por la Supervisión.
- Evaluar los talleres aplicando el método F.O.D.A.
- Definir las sugerencias a la propuesta para el próximo año escolar.

5.- LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL.

La siguiente propuesta de ““Formación de Docentes Líderes en la Escuela Heredia Bustamante”, que cuenta con un planta de 15 maestras y maestros, siendo el 80% femenino y el 20% masculino, poseen los respectivos títulos educativos que les acreditan ejercer esta hermosa misión educativa.

6.- POBLACIÓN OBJETIVO.

- Estudiantes.
- Docentes.

- Capacitadores.
- Personal Administrativo.
- Padres de Familia.
- Personal auxiliar de servicios

7.- SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA.

- ❖ Capacitadores especializados en “Liderazgo Educativo”.
- ❖ Empresa Privada que apoya económicamente con la propuesta.
- ❖ Recurso propios del establecimiento: Internet, Computadoras

- ❖ Documentos, libros, foto-copias, revistas, artículos.
- ❖ Instalaciones del establecimiento.
- ❖ Padres de Familia.

8. PRESUPUESTO

La inversión que se hará en esta propuesta oscila entre los \$ 1500 a 2000 dólares, por tratarse de contratar capacitadores especializados y por el tiempo que dura la propuesta. El desglose sería el que sigue a continuación:

RECURSOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	Ingresos	Egresos	Saldo
INGRESOS			
Aporte de Colecturía	600,00		
Aporte de los Padres de Familia (diferentes actividades)	300,00		
Obtención de apoyo por auto-gestión	600.00		
Total	\$1500.00		
EGRESOS			
papelería y suministros de oficina		100.00	
Pago a los ponentes y asesores, para conferencia, capacitación, talleres,		1000.00	
Material para las mesas de estudio		100.00	
Refrigerio para las reuniones		100.00	
Impresión del documento borrador para revisión		50.00	
Elaboración del folleto definitivo para archivo, las maestras y representantes		100.00	
Varios e imprevistos		50.00	
Totales		\$ 1500.00	\$00

9. CRONOGRAMA

META	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	LOGRO	TIEMPO
Profundizar en el amor de Dios y la misión que nos ha confiado como educadores.	Realizar una convivencia para motivar la propuesta.	Directora Académica, sacerdote y capacitador.	Casa de retiros Humanos Materiales Tecnológicos.	Maestros que profundizan a través de la oración el compromiso de ser educadores.	Diciembre
Conseguir un apoyo económico de la empresa privada para esta propuesta educativa.	Gestionar una ayuda económica a la empresa privada, por tratarse de una escuela de bajos recursos económicos.	Personal Administrativo y Padres de Familia.	Humanos	Realizar la propuesta con la certeza de contar con un porcentaje de apoyo económico.	Enero
Realizar una campaña de socialización en el Personal Docente para iniciar la propuesta.	Elaborar hojas volantes y carteleras que motiven al liderazgo.	Personal Administrativo	Humanos Tecnológicos Materiales	Maestros motivados para iniciar un proceso de capacitación	Enero
Contar con Capacitadores de Excelencia.	Contratar capacitadores especializados en liderazgo educativo.	Personal Administrativo y Departamento de Contabilidad	Humanos Económicos	Talleres de interés que motiven a los docentes.	Febrero

Proponer las fechas para los talleres.	Socializar el cronograma de los talleres.	Capacitador y Directora Académica	Humanos Tecnológicos Físicos	Contar con un cronograma de fechas de trabajo	Febrero
Efectuar los talleres con temas importantes en torno al liderazgo educativo.	Desarrollar los 10 encuentros-talleres.	Capacitador especializado.	Humanos Tecnológicos Físicos Económicos	Tener un conocimiento de temas de interés en torno al liderazgo aplicado en la educación.	Marzo Abril Mayo
Observar la aplicabilidad de los talleres de liderazgo en las estudiantes.	Demostrar los talleres en el aula a la Dirección Académica.	Docentes de la Escuela "Heredia Bustamante"	Humanos Tecnológicos Físicos.	Contar con Docentes que asumen el liderazgo educacional en el aula.	Abril y Mayo
Respaldar los talleres con certificados avalados por la Dirección Provincial	Entrega de certificados de asistencia a los Talleres en una ceremonia solemne.	Personal Administrativo.	Tecnológicos Humanos.	Valorar la importancia del trabajo en equipo de los docentes.	Mayo
Buscar mejoras continuas a los talleres realizados con el Personal Docente.	Evaluar los talleres al final del año escolar y definir las sugerencias a la propuesta.	Personal Administrativo, Docentes y Padres de Familia y estudiantes	Humanos Tecnológicos Físicos	Expresar con sinceridad los aspectos positivos y negativos de la propuesta.	Junio

10. APÉNDICES. Anexo N° 8

9. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, J. (2004). *La gestión educativa desde una perspectiva humanista*. de http://books.google.com.ec/books?id=YAE2QNNw3Q4C&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+educativa&hl=es&ei=q8OTTuSyKMTm0QHR6vnHBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false. (Consultado el 4-01-2011).
- Alvarado, O. (2005). *Gestión de Proyectos educativos. Lineamientos metodológicos*. Lima: Fondo Editorial.
- Andrade, M. (2010). *Evaluación de la Gestión Administrativa*. Quito. Ediciones Ecuador del Futuro.
- Antúnez, S. (2002). *La organización escolar*. Barcelona: Graó.
- Arañujo, J. (s.f.). Valores para la convivencia. *El comercio*.
- Buele, M. (2010). *Evaluación de instituciones Educativas*. Loja: UTPL.
- Canda, F. (2002). *Diccionario de Psicología y Pedagogía*. Madrid: Brosnac.
- Castro, H. (2008). *Planificación estratégica Educativa*. Loja: UTPL.
- Chaskel, T. (2010) Conferencia Mundial: <http://conferenciamundialeduacion.blogspot.com/> (Consultado el 12-10-2011).
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F. McGraw-Hill.
- Cifuentes, M.A. (2010). *Depéapá*. <http://miguelangelcifuentes.bligoo.com/content/view/805219/Estandares+en+Educacion.html>. (Consultado el 16-01-211).
- Código de la Niñez y la Adolescencia*. Quito: Corporación de estudios y publicaciones, 2010.
- Convivencia, M. d. (2010). Quito.
- Correa, C. (2009). *Liderazgo, Valores y Educación*. Loja: UTPL.
- Cuadrado, M. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 131-156.
- Cultura, M. d. (2007). *El proyecto Educativo Institucional*. Quito: DINAMEP.
- Dominicas, H. (204). *Proyecto Educativo Provincial*. Quito.

- Donal,C.(2008)Recursoshumanos.com:<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5124-20-preguntas-frecuentes-sobre-liderazgo.html>. (Consultado el 17-02-11).
- Donal,K.(2009).*Recursoshumanos.com*.http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=5124. (Consultado el 1-03-2011).
- Ecuador,M.d.(s.f.).Obtenido de http://www.google.com.ec/#hl=es&sugexp=kjrmc&cp=48&gs_id=5f&xhr=t&q=ministerio+gov.ec+finalidad+de+nuestra+educaci%C3%B3n&pf=p&scient=psy-ab&source=hp&pbx=1&oq=ministerio+gov.ec+finalidad+de+nuestra+educaci%C3%B3n&aq=f&aql=&aql=&gs_sm=&gs_upl=&bav=cf.osb
- Educación,C.I.(2004).*ibe.unesco.org*.deibe.unesco.org:http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/archive/publications/free_publications/educ_qualite_esp.pdf. (Consultado el 8-10-2011).
- Educación, M. d. (2010). *Actualización y Fortalecimiento curricular de la Educación general Básica 2010*. Quito: Ministerio de Educación.
- Educación,M.d.(2011),de estándares de educación:<http://estandares.educacion.gob.ec/internas/docs/doc1.pdf>. (Consultado el 28-09-2011).
- Educación, M. d. (2011). Participantes para el concurso de méritos y oposiciones. *Magisterio* . Quito, Pichincha, ecuador.
- Educación,M.d.(2010).*SIPROFE*:<http://www.educacion.gov.ec/interna.php?txtCodInfo=94>. (Consultado el 13-10-2011).
- Educación, M. d. (2010). sistema nacional de evaluación: minsiterio gov.ec. acuerdo 0320. (Consultado el 8-08-2011).
- Escuela. (2010). *PEI*. Quito.
- Escuela. (2009). *Reglamento interno*. Quito.
- García,L.(2000)de-Gestión-Educativa:<http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>. (Consultado el 25-08-2011).
- García, R. (2002). *Taller para afianzar los valores*. Bogotá: Paulinas.
- Google educativo*. (2011). de google: es.wikipedia.org/wiki/Organigrama.(Consultado el 10-03-11).
- Jaramillo, F. (2010). *Situación laboral de los titulados de la universidad técnica particular de Loja-Escuela de Ciencias de la Educación*. Loja: U.T.P.L.
- Machín, M. (2007). Gestión ambiental. *Futuros* , 10.
- Manés, J. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires: granica.

- Martín-Moreno, Q. (2007). *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. El centro educativo versátil*. Aravaca: McGrawHill.
- Maruzulsol. (2011). Buenas Tardes:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Mujer-Supervisi%C3%B3n-y-Liderazgo-En/1702713.html>. (Consultado el 25-09-2011).
- Mcmillan, J. y. (2007). *Investigación educativa*. Madrid: Pearson.
- Misterio de Educación del Ecuador*. (s.f.)
<http://www.educacion.gov.ec/interna.php?txtCodiInfo=65>.(Consultado el 14-08-2011).
- Ministerio de Educación del Ecuador:
http://www.educacionlitoral.gov.ec/pages/interna_noticias.php?txtCodiNoti=251.(Consultado el 29-12-2011).
- Ministerio de Educación del Ecuador (2011)
http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Ecuador/Ecuador_Plan_decenal_2006-2015_infraestructura.pdf. (Consultado el 18-01-2012).
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2006).
http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Ecuador/Ecuador_Hacia_Plan_Decenal.pdf.(Consultado el 15-01-2012)
- Norma, E. P. (2011). *Guía de aplicación curricular*. Quito: Norma.
- Peña,R.(2001).GestioPolis:<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestioproyecto.htm>.(Consultado el 10-03-2011).
- Poveda, E. (2009). *Didáctica de las teorías del Aprendizaje*. Quito: IEPI.
- Quishpe, C. (1999). *Elementos básicos para la gestión Educativa*. Quito: Fundación Hanns.
- Ramírez, P.(2010).artículo tv: <http://www.articulo.tv/?Los-valores-en-educacion&id=605>. (Consultado el 25-02-2011).
- Ramírez, S. (2006). lacoctetera: <http://sandrari25.lacocelera.net/post/2006/05/25/lagerencia-educativa-y-nuevas-tecnologias>. (Consultado el 25-01-2011).
- Rimer,T.(2009).<http://educa21.blogspot.com/2009/04/gerenciaeducativa.html>. (Consultado el 17-01-2011).
- Solano, M. (2010). *Guía Didáctica gerencia Financiera Aplicada*. Loja: UTPL.
- Torres, J. (2010). *Educación y Sociedad*. Loja: UTPL.
- Trigero, J. (2010). Congreso nacional CONFEDEC. Calidad de la Educación católica desde su identidad. Ibarra, Imbabura, Ecuador.

UNESCO.(2000).ForoMundial:http://www.unesco.org/education/efa/ed_for_all/dakfram_spa.shtml.(Consultado el 12-10-2011).

Valdivieso, I. (1999). *Planificación Curricular*. Loja: UTPL.

Valenzuela, J. (2009). *Evaluación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.

Velasquez,C.(2010).UNESCO, Conferencia Mundial de Educación:
<http://conferenciamundialeducacion.blogspot.com/p/grabaciones.html>. (Consultado el 12-10-2011).

Velazco,E.(2005).*Gestión Social*.,de<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/050824064920.pdf>. (Consultado el 12-09-2011).

10. APÉNDICES

Anexo N°. 1: Inscritos para el concurso de meritos y oposiciones del 5 de septiembre del 2010 al 20 de septiembre del 2011, según el Ministerio de Educación, en Quito

Género masculino o femenino de los docentes		
Tabla N° 1		
Sexo	f	%
Mujeres	2359	69,4%
Hombres	1039	30,6%
Total	3398	100%

Fuente. Ministerio de Educación. Departamento de Planificación y archivo.
Elaborado por Hna. Yolanda Caraguay.

De una población de 3397 maestros, el 69,4 % son mujeres y el 30.6 % pertenecen al sexo masculino.

Edades de los Docentes				
Tabla N° 2				
Edades	Femenino-f	%	Masculino-f	%
20-30	433	18,35%	170	16,36%
30-40	1089	46,16%	474	45,62%
40-50	714	30,26%	320	30,00%
50-60	123	5,21%	75	7,21%
Total	2359	100%	1039	100%

Fuente. Ministerio de Educación. Departamento de Planificación y archivo.
Elaborado por Hna. Yolanda Caraguay.

En lo que respecta a las edades el porcentaje más alto de las mujeres maestras es del 46,16% comprendida en la edad de 30 a 40 años. Mientras que en los hombres los maestros alcanzan el 45% está en la edad de 30 a 40 años.

Títulos de los Docentes				
Tabla N° 3				
Especialidades	Femenino-f	%	Masculino-f	%
Licenciado y otros títulos	1669	70,75%	696	66,98 %
Profesores Normalistas	395	16,74%	163	15,68 %
Diplomado	38	1,61%	22	2,11 %
Técnicos o tecnológicos	119	5,04%	86	8,27 %
Especialización	96	4,06%	40	3,84 %
Maestría	28	1,19%	18	1,73 %
Bachillerato	14	0,59%	14	1,34 %
Total	2359	100%	1039	100%

Fuente. Ministerio de Educación. Departamento de Planificación y archivo.
Elaborado por Hna. Yolanda Caraguay.

Referente a los títulos el ministerio ha designado esta clasificación en títulos ocupando el 70,75 % de las maestras y el 66,98% de los maestros en Licenciado y otros títulos, que comprende los títulos para docentes.

ENCUESTAS:

Anexo N° 2

Encuesta a Directivos

Sres. Gestores Educativos:

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

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.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

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

a. El Director (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)

.....

2. 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).....

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

SI (____)

NO (____)

4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el
- Director ()
 - Rector ()
 - Consejo Directivo ()
5. 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 (_____)

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Nro	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			

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

Nro	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			

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

Nro	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			

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

Nro	Se encuentran en la institución	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?)			

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

Nro	Se encargan de:	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			

La pregunta 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.

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

Orden	Los departamentos se encargan de:	Si	No
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		

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

Si () No ()

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

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

Anexo N° 3

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 ()

2. CUESTIONARIO

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

Anexo N°4

Encuesta a Estudiantes

Estudiante:

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

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:

MATERIA DE ESTUDIO

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 escucha a los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase			
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

Anexo N° 5

Encuesta a Padres de Familia

Señores Padres de Familia.

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

Le pedimos que lea atentamente cada uno de estos aspectos y marque una X 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 ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. La Institución educativa cuenta con una buena administración, organización y gerencia por parte de la Directora			
2. Admiro y valoro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
3. La Directora demuestra liderazgo, gestión en la actualización del personal Docente, en crear espacios, talleres, clubes para el desarrollo de las diferentes habilidades de los estudiantes.			
4. La Directora gerencia, promueve actividades en donde haya una integración y participación con otras instituciones educativas.			
5. Se aprecia un ambiente de armonía, respeto, acogida entre la Directora y los Profesores.			
6. La Directora atiende y acoge amablemente a los Padres de Familia, estudiantes y está dispuesta a brindarle información necesaria.			
7. La escuela promueve actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural para los PP.FF.			
8. Los maestros utilizan materiales didácticos, innovadores en el proceso de enseñanza-aprendizaje.			
9. En la Institución se ayuda a fomentar los valores religioso y promueve otros más en las niñas y niños.			
10. La Directora, organiza charlas, conferencias, para los Padres de Familia y con el fin de promover en los hogares un ambiente de armonía para el buen crecimiento de las niñas y niños.			
11. Conozco los deberes y derechos como Padre de Familia de la Institución.			
12. Comparto responsabilidades y obligaciones con la Institución.			
13. Participo en la toma de decisiones para cambiar metodologías en la enseñanza-aprendizaje.			
14. Los estudiantes se sienten a gusto, contentos, felices de asistir a la Escuela.			
15. Nos informan periódicamente sobre el rendimiento académico de nuestros hijos/os (mensual o trimestral)			
16. Los estudiantes que tiene dificultades de conducta o de aprendizaje son acompañados por la psicóloga de la Institución			

Cuestionario de Entrevista

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

1. ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?
2. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
3. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
4. ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?
5. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
6. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,
7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
8. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
9. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
10. En el caso de existir anti-valores, ¿cuáles son?

Anexo N° 7

<i>Matriz de Proyectos</i>
ESCUELA “HEREDIA BUSTAMANTE” PROBLEMA :

METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	LOGROS	TIEMPO

Observaciones:-----

Directora /Responsable

Anexo N° 8.

Foto de la escuela “Heredia Bustamante”

Imagen de la fachada de la escuela “Heredia Bustamante” donde se forma lo máspreciado y puro de la humanidad, como son las niñas y niños, razón e inspiración para la propuesta: “Formación de Docentes líderes en la Escuela “Heredia Bustamante”.

