



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO

Título:

LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN BÁSICA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de magister en Educación Básica

Autor:

Alvarado Pilligua Narcisa Jessenia

Tutor:

Cayo Lema Luis Efraín Mg.C.

LATACUNGA –ECUADOR

2020

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN BÁSICA” presentado por Alvarado Pilligua Narcisa Jessenia, para optar por el título magíster en Educación Básica.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, marzo 03 2020.



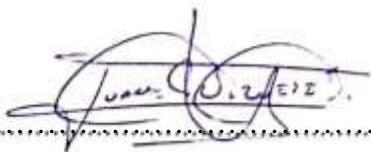
Mg.C.Cayo Lema Luis Efraín

CC.:050177742

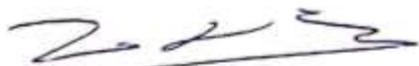
APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: La gestión escolar en la educación básica. Ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Educación Básica; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, marzo 03 2020.



Mg.C. Juan Carlos Vizuite Toapanta
0501960140
Presidente del tribunal



Mg.C. Angel Manuel Viera Zambrano
0501154660
Lector 2



Mg.C. Mayra Verónica Riera Montenegro
0502992308
Lector 3

DEDICATORIA

Aquella formación que empezó hace años atrás, hoy se convierte en otro logro más de vida, varias fueron las dificultades que confrontaste en cada una de estas etapas, acrecentando más en ti esas ganas de seguir adelante y luchar por formar unas personas de bien.

Fruto de aquello soy yo; cada momento y consejo vivido, instituyo en mí, un pensamiento de lucha y alcance, ante cualquier meta propuesta, como resultado de esto, este nuevo proyecto y logro en mi vida, es dedicado a mi madre. tus esfuerzos no fueron en vano, tu eres mi primordial motivación.

Jessenia

AGRADECIMIENTO

La dedicación, paciencia y esfuerzo tienen un valor invaluable en la realización de este proyecto, el apoyo e incentivo de varias personas permitió culminar este trabajo que se refleja hoy en los resultados finales del mismo.

En virtud de ello, quiero agradecer en primera instancia al master Efraín Cayo, por el tiempo y paciencia dedicado en el desarrollo de este proyecto de investigación, quien con su sapiencia despejaba dudas y guiaba en la construcción de nuevas ideas.

Seguido de esto, agradezco a mi madre y esposo, quienes con su apoyo y paciencia permitieron cumplir este proyecto propuesto en mi vida, sin importarle el tiempo de sacrificio que involucraba esta nueva preparación de aporte en mi desarrollo profesional y más aún en mi vida laboral.

Gracias a mis maestros quienes con su experiencia formaron conocimientos nuevos, que transformaron esa praxis tradicional que a diario realizaba en mi institución educativa, enseñándome siempre que el principal personaje en el proceso de enseñanza y aprendizaje es el educando y que como docentes en nuestras manos se encuentra el valor cambio educativo.

Narcisa Jessenia Alvarado Pilligua

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, marzo 06 2020.

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink. The signature is stylized and appears to read 'Jessica Alvarado'. Below the signature is a horizontal dotted line.

Ing. Alvarado Pilligua Narcisa Jessenia

0928760453

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, marzo 06 2020.

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink. The signature appears to be 'Jessica Alvarado' written in a cursive style. Below the signature is a horizontal dotted line.

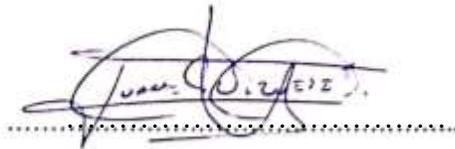
Ing. Alvarado Pilligua Narcisa Jessenia

0928760453

AVAL DEL PRESIDENTE

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “La gestión escolar en la educación básica” contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, marzo 03 2020.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan Carlos Vizuite Toapanta', is written over a horizontal dotted line.

Juan Carlos Vizuite Toapanta

0501960140

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA

Título: La gestión escolar en la educación básica

Autor: Alvarado Pilligua Narcisa Jessenia

Tutor: Cayo Lema Luis Efraín Mg.C.

RESUMEN

El presente estudio investigativo confronta el desconocimiento de la gestión escolar en el liderazgo administrativo en la Unidad Educativa Guayas y Quil, como una problemática que ha provocado poca participación de la comunidad educativa, para lo cual se planteo como principal objetivo, dinamizar el modelo de gestión escolar, como herramienta organizativa basada en el liderazgo educativo, para la mejora institucional de Unidad Educativa Guayas y Quil, cantón Velasco Ibarra; en este sentido la investigación tiene un enfoque cuantitativo de modalidad aplicada con el uso del método deductivo, en donde la encuesta, observación directa y cuestionario fueron las principales técnicas aplicadas, mismas que permitieron obtener como resultado la situación actual de la gestión escolar y desempeño de educadores y directivo; por ello se desarrolla un modelo de operatividad de la gestión escolar, mismo que fue validado mediante el criterio de usuarios en un taller de socialización cuyo resultado contribuye en el desempeño de directivo y educadores, mejorando así el proceso de aprendizaje con el trabajo conjunto de los miembros de la comunidad educativa aflorando un cambio progresivo de mitigación y control en las dimensiones que componen este proceso, mismo que es guiado por el trabajo de un líder pedagógico.

PALABRAS CLAVE: gestión escolar; liderazgo; comunidad educativa; desempeño; calidad educativa.

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
DIRECCION DE POSGRADO

MAESTRIA EN EDUCACIÓN BÁSICA

Title: School management in basic education.

Author: Alvarado Pilligua Narcisa Jessenia

Tutor: Cayo Lema Luis Efraín Mg.C.

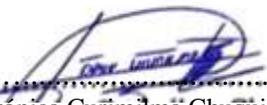
ABSTRACT

The present research study confronts the lack of knowledge o school management in the administrative leadership of the Guayas and Quil Educational Unit, as a problem that has caused little participation of the educational community. For this reason, the main objective was to dynamize the school management model, as an organizational tool based on educational leadership, for this institutional improvement of the Guayas and Quil Educational Unit, Velasco Ibarra country, in this sense, the research has a quantitative focus of applied modality with the use of the deductive method, where the survey direct observation and questionnaire were the main techniques applied, which allowed us to obtain as a result the current situation of school management and performance of educators and directors ; for this reason, an operational model of school management was developed, which was validated through the criteria of users in a socialization workshop whose results contributed to the performance of the directors and educators, thus improving the learning process with the joint work of the members of the educational community, bringing about a progressive change of mitigation and control in the dimensions that make up this process, which is guided by the work of a pedagogical leader.

KEYWORD: training; values; transversal axes; strategies; coexistence.

Daysi Verónica Curimilma Chuquilla con cédula de identidad número 050265188-8 Licenciado/a en Ciencia de la Educación Especialización Ingles con número de registro de la SENESCYT 1020-07-769552.; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: La gestión escolar en la educación básica de Narcisa Jessenia Alvarado Pilligua, aspirante a magister en Educación Básica.

Latacunga, marzo 6 2020.


.....
Daysi Verónica Curimilma Chuquilla
050265188-8

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

1.1. Antecedentes	10
1.2. Fundamentación epistemológica. -	14
1.3. Fundamentación del estado del arte. -	34
1.4. Conclusiones Capítulo I	38

CAPÍTULO II. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO

• Objetivo del proyecto	41
• Contexto	41
• Análisis sectorial	44
• Desempeño Profesional vigente en el Directivo	47
• Desempeño Profesional Vigente de Educadores	49
• Estado actual del Liderazgo Institucional	53
2.1 Descripción del proyecto	55
2.1.1 Primera parte	57
Taller de socialización de liderazgo colaborativo pedagógico y la gestión escolar ..	57
• Objetivo del taller:	58
• Objetivo educativo:	58
• Duración:	58
• Preparación del taller:	58
• Contenido del taller:	58
2.1.2 Segunda parte	63
2.1.2.1 Guía de apoyo de la gestión escolar para directivos	63
• Objetivo Educativo	63

• Duración	63
• Preparación de la guía	63
• Realización de la guía	64
a) Compromiso del rector	64
• Objetivo	64
• Interrogantes	64
b) Identificación de los Objetivos Institucionales	65
• Objetivo	65
• Desarrollo o preparación	65
c) Herramientas de Planificación de Gestión	66
• Objetivo de planificación	66
• Ámbitos de gestión de Prioridad Educativa	67
1. Desarrollo anual de aprendizaje en los educandos.....	67
2. Permanencia de los educandos	69
3. Optimización de los procesos pedagógicos de enseñanzas	70
4. Organización de recursos, materiales e infraestructura en la práctica educativa	72
5. Institución de un clima hostil educativo organizacional	73
6. Fortalecimiento de la seguridad y protección educativa	74
2.2 Factores de riesgo	75
2.3 Modalidades de ejecución:	76
a) Medios materiales y no materiales	76
b) Procedimiento de organización y de ejecución.....	77
c) Calendario de ejecución (por etapas).....	79
e) Sostenibilidad económica y financiera.	80

2.4 Factores de calidad.....81

2.5 Conclusiones Capítulo II.....81

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

3.1Análisis de los resultados83

3.2 Discusión de los resultados:85

3.3. Evaluación de usuarios86

2.4 Conclusiones del III capitulo88

CONCLUSIONES GENERALES90

RECOMENDACIONES.....92

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS93

ANEXOS99

INTRODUCCIÓN

La participación activa de cada uno de los actores que forman parte del proceso educativo de forma colaborativa, es fundamental en el desarrollo y logro de una educación de calidad, las funciones y demás actividades que realizan dichos involucrados dentro de la institución educativa constituyen la gestión escolar, la cual garantiza un espacio significativo eminentemente pedagógico con resultados satisfactorios en las instituciones educativas (Carreño, 2006).

Por lo tanto, al hablar de gestión escolar se refiere al proceso significativo, caracterizado por el desempeño y propósito que se desarrolla en la institución, el cual necesita un estudio de análisis previo que permita solucionar aquellas dificultades presentes en sus funciones educativas.

En este sentido, el siguiente estudio, se realiza en la línea de educación y comunicación para el desarrollo humano y social en la Universidad Técnica de Cotopaxi, con un enfoque en la sub línea en Educación y sociedad, esto se debe al objeto y campo de estudio que se analiza en la misma, dado que la gestión escolar es un tema de particular interés que puede afectar el primer objetivo del Plan de Desarrollo Nacional del Ecuador, el cual consiste en “garantizar una vida digna, con iguales oportunidades para todas las personas”. (Plan Nacional de Desarrollo, 2017, p. 53), considerando así que la educación es un derecho para todos los ciudadanos.

Se concibe a la educación como el derecho al aprendizaje a lo largo de toda la vida, el cual no se limita únicamente a los espacios formales de enseñanza, sino también a las experiencias de vida y a la interacción social con la familia, los amigos, los medios de comunicación, etc. (Plan Nacional de Desarrollo, 2017, p. 55)

Es evidente entonces que la investigación contribuye al alcance de este objetivo, el cual busca mejorar la calidad de vida en el Ecuador en los diferentes ámbitos, para ello, el alcance e incremento de una educación de calidad es indispensable en el desarrollo de los demás objetivos establecidos dentro de este Plan.

Es así, que la gestión escolar desempeña un importante rol en el logro de la calidad educativa, la misma que se ve afectada por varios incidentes que obstruyen el proceso y curso de los involucrados en la gestión de la institución, a pesar de que la gestión escolar no es un tema reciente en la educación, su praxis es equívoca e incompleta, la falta de conocimiento, capacitación y ejercicio de este campo ha generado una falsa perspectiva de cumplimiento y desarrollo en algunos países.

Tal es el caso de México, en donde se evidenció una falta del desarrollo en los estándares de la gestión escolar, lo que impedía alcanzar una educación de calidad, debido a la descoordinación en los lineamientos del Sistema Educativo Mexicano con la participación de los directivos y demás componentes que conforma la comunidad educativa, dado que el enfoque que presenta dichos lineamientos ocasionan un impedimento en el desarrollo de los nuevos estilos de gestión pedagógica, a esto se suma la dificultad que confrontaron algunos directivos al ejercer por primera vez una función, administrativa, la falta de experiencia y capacitación de la subdirección escolar durante la trayectoria docente, ocasionó el desconocimiento de la labor que tiene la gestión escolar. (Noriega & Ruiz, 2008)

En cambio, en España un estudio demostró, varias causas significativas que impedían una eficaz gestión escolar, estas concernían al trabajo de docentes y directivos, la responsabilidad y compromiso por parte de cada autor era poco inapreciable, con ambientes desiertos de interactividad y colaboración, según un estudio realizado por Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra (como se citó en Mejía y Olvera, 2010):

La falta de visión (los profesores no participan de un proyecto común), ausencia de liderazgo (directores con bajas expectativas, poco comprometidos), y resultados disfuncionales entre los profesores (reactivos, poca confianza en sí mismos, inestables, con bajas expectativas personales y en referencia a sus alumnos, dificultades en el manejo conductual de la clase). (p.21)

Del mismo modo en Chile, un análisis correlacional acerca de las prácticas de liderazgo y gestión escolar realizado en cinco escuelas, afirmó que el bajo compromiso

de la comunidad educativa es grande, las funciones administrativas es imperceptible, los planes de clases y mejoramiento presentan problemas al momento de su elaboración por lo que esta es superficial, con una constancia mínima, además estos planes y programas no constan dentro del horario laboral, por otro lado el entorno laboral es inestable y amenazante, entre otras factores relacionados a la gestión administrativas, profesional, comunicación, infraestructura pedagógica, convivencia y seguridad. (Torres, 2016).

Cada uno de estos inconvenientes manifestados anteriormente, son parte de una realidad educativa que se percibe en algunas instituciones en el Ecuador, el cumplimiento total de la gestión escolar se vincula con el liderazgo educativo, aquella función que realizan los administradores al incentivar a la participación activa de docentes, padres de familia y estudiantes, actividad que se refleja en cada miembro de la comunidad educativa al ejercer una función de organizar y dirigir, en donde el criterio personal desempeña un papel importante.

Rubén Darío Baldas Macías y Antonio Guzmán (como se citó en Arauz, 2016), en su investigación efectuada en los colegios fiscales rurales del cantón Portoviejo de la provincia Manabí, donde prevalece un estilo tradicional de ejercer el liderazgo educativo con un papel muy absoluto de la acción del director cómo figura principal en la cadena de mando dentro de una institución educativa (p.276)

Por otro lado, en la Unidad Educativa Fisco misional Domingo Comín de la ciudad de Guayaquil, entre las dificultades que disuadían es el proceso de la gestión escolar, la ausencia del liderazgo era notable en cuanto a la elaboración y difusión del código de convivencia además de la realización del plan interno de desarrollo anual que controle el desempeño docente, el uso de los recursos didácticos, el aumento de tutores, son impedimentos mínimos que evitan alcanzar la calidad educativa. (Moncayo, 2015)

A partir de estos resultados negativos detectados en varias instituciones emerge la duda, de la existencia de una óptima gestión escolar en la Unidad Educativa Guayas y Quil, si en la actualidad se distingue algunos problemas superficiales asociados a este

referente, el desconocimiento de las funciones que ejerce cada miembro de la comunidad genera poca participación y desorientación en la elaboración de los planes u otras actividades que constan en los lineamientos proporcionados por el Ministerio de Educación. El trabajo independiente es lo más común que existe dentro de la institución de estudio.

Varias son las dificultades que genera dicha descoordinación, la elaboración de planes, evidencian poco fundamento de contenido, esto se debe al trabajo autónomo que realizan de los educadores, además de una falta de interés en realizar auto capacitaciones o cursos que mejoren su desempeño profesional, asimismo la orientación por parte de los directivos es primordial en el logro de la gestión escolar, las capacitaciones, guías e incentivos son desempeños propios de un líder, las mismas que no se denotan dentro de la institución.

Ante esta situación, surge el enigma del **Desconocimiento de la gestión escolar en el liderazgo administrativo en la Unidad Educativa Guayas y Quil**, considerando que muchas de las personas que forman parte de esta comunidad, ignoran la competencia que desarrolla la gestión escolar en la institución y más aún, como está afecta de forma directa o indirecta al resultado eficaz de logro de una calidad de educación.

Dada las condiciones que anteceden, se pretende **dinamizar el modelo de gestión escolar, como herramienta organizativa basada en el liderazgo educativo, para la mejora institucional de Unidad Educativa Guayas y Quil, cantón Velasco Ibarra**, con la finalidad de orientar y habilitar la competencia específica de los directivos y demás actores, impulsando el compromiso personal y colaborativo de las prácticas innovadoras de los estándares y dimensiones de la gestión, indicadores que habilitarán la realización de un plan operativo para el modelo de gestión como aporte a la mejora de las problemáticas detectadas.

Para ello es necesario, contar con otros designios, que faciliten el alcance del estudio tales como **definir las bases teóricas concernientes a la gestión escolar y el liderazgo educativo de la Unidad Educativa Guayas y Quil**, posteriormente **diagnosticar la condición vigente de los estándares del modelo de gestión escolar propuesto por el**

Ministerio de Educación además del liderazgo que existe en la institución Guayas y Quil, cuyos resultados facultan a diseñar un plan operativo para el modelo de gestión escolar, mismo que se valida en la Unidad Educativa antes mencionada.

Cada uno de estos objetivos, están compuestos por una serie de funciones y etapas las cuales están establecidas en un cuadro de actividades y nudos críticos respectivamente, comprendidos en diferentes herramientas de trabajos, que buscan cumplir con el propósito primordial de la investigación, mismos que presentaron algunos impedimentos que suscitaron en la investigación.

Tabla 1. Matriz de actividades de los objetivos específicos

Objetivo Específicos	Actividad (tareas)
1. Definir las bases teóricas concernientes a la gestión escolar y el liderazgo educativo de la Unidad Educativa Guayas y Quil	1. Indagación de diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con las variables
	2. Abstracción de contenidos a fin de ser sintetizados
2. Diagnosticar la condición vigente del modelo de gestión escolar en la Unidad Educativa Guayas y Quil	1. Revisión de métodos y estrategias que permitan realizar el diagnóstico.
	2. Aplicación de técnicas e instrumentos evaluativos
	3. Identificación de los indicadores de riesgos.
3. Diseñar un plan operativo para el modelo de gestión escolar en la Unidad Educativa Guayas y Quil	1. Análisis de resultados, correlacionados a los estándares del MINEDUC
	2. Indagación de diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el objeto y campo de estudio
	4. Elaboración del plan operativo del modelo de gestión escolar del MINEDUC

4. Validar el plan de gestión escolar de la Unidad Educativa	1. Certificación del plan operativo del modelo de gestión escolar por docentes especializados en el área
--	--

Elaborado por: Ing. Narcisa Alvarado

Tabla 2. Nudos críticos de la investigación

Etapa	Descripción
Etapa 1: Tema de Investigación	El tema de investigación, requirió de un previo bosquejo de varios estudios, dado que el análisis de la viabilidad de desarrollo del proyecto requiere de una metodología factible.
Etapa 2: Búsqueda de antecedentes o estudios previos	La revisión de investigaciones actuales realizadas en otros países y en el Ecuador, requirió de dedicación y esfuerzo
Etapa 3: Descripción de la aplicación del proyecto	El acceso a los documentos de la institución al diagnosticar necesitó paciencia, la falta de acceso al mismo género retraso y promovió un levantamiento de información sin alguna base

Elaborado por: Ing. Narcisa Alvarado

El principal referente de la sociedad educativa es la calidad que existe en las diferentes instituciones escolares, los constantes cambios que se desarrolla en la humanidad, exigen que las futuras generaciones gocen de excelentes conocimientos; que faculten al descubrimiento personal de habilidades y destrezas únicas, con la intención de mejorar la situación que se vive a diario y así poder cumplir con uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el cual consiste en “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (Naciones Unidas, 2018, p. 27).

Por ello al determinar la gestión escolar en las acciones de liderazgo que produce uno de los miembros fundamentales en la comunidad educativa, se protege y emplea cada objetivo que la institución debe desarrollar de acuerdo a los indicadores que el

Ministerio propone, debido a quien incentiva y da a conocer a los demás actores es el rector, su preparación y experiencia le brinda esa facilidad de trabajar conjuntamente con los demás.

Así pues, al crear un modelo operativo para la gestión escolar, que guíe a los directivos a cumplir con su rol de líder en la institución, los entornos agradables de trabajo cooperativo y responsabilidad sería una habilidad, en donde al supervisar los resultados de los educadores, se transformaría en un trabajo constructivo lleno de confort, progreso, y desempeño por toda la comunidad educativa, con buenas prácticas pedagógicas complementadas con el buen uso de recursos e infraestructura que dispone la institución, efecto positivo que mejora a corto y largo plazo la eficacia y eficiencia de la institución.

Cuyo beneficiario sería la comunidad educativa y sus alrededores, al contar con resultados de calidad educativa, además el desempeño de los educadores al auto capacitarse mejoraría de forma indirecta a los próximos líderes de la gestión educativa. Chile es una clara muestra de una gestión escolar en progreso, cuya atención se dirige a diversas áreas como el ambiente escolar, liderazgo, planificación del currículo, y mejoramiento de recursos y tiempo, las mismas que son trascendentales en el control y funcionamiento de los establecimientos educativos. (Castillo 2014)

En cambio, la educación dominicana, la gestión escolar (como se citó en Fiallo 2014), promueve la creación de una comunidad de aprendizaje, donde el director es el responsable estratégico de las políticas educativas, cuya función consiste en planificar, guiar e incentivar la participación de los actores educativos.

Cada uno de estos modelos de gestión educativa existente en cada país, varían de acuerdo a sus lineamientos, por lo que son totalmente diferentes, sin embargo, su objeto a alcanzar es el mismo, una educación de calidad, que involucre la responsabilidad laboral de toda la comunidad y en especial la de su líder. Objetivo que también comparte el Ministerio de Educación en el Ecuador, el cual busca garantizar una educación de calidad y calidez, destinando competencias y responsabilidades a directivos, educadores, educandos y representantes, por lo tanto, es importante conocer

la gestión escolar que desarrolla la Unidad Educativa Guayas y Quil, con la intención de caracterizar y reformar el grado de interacción y participación de los miembros de la comunidad.

En tal sentido, el presente estudio tiene un enfoque de investigación cuantitativa, de tipo descriptivo, con modalidad aplicada cuyos resultados provienen de las prácticas educativas que compete a la gestión escolar que corresponde al campo, mientras que el liderazgo es el objeto de estudio, resultados que se caracterizan mediante el empleo del método deductivo, después de observar y analizar los datos recolectados de las técnicas aplicadas en la Unidad Educativa Guayas y Quil del cantón Velasco Ibarra, provincia del Guayas, seleccionada intencionalmente por la facilidad de acceso al realizar la investigación.

Entre las técnicas empleadas la encuesta y observación directa, proporcionaron varios datos del diagnóstico de la institución de estudio, con un universo establecido en 32 educadores conformados por el personal directivo, administrativo y cuerpo docentes, el cual se aplicó 2 tipos de encuestas diferentes a educadores y directivo, cuyo cuestionario está basado en las cuatro dimensiones de los estándares de la gestión escolar establecidos por el MINEDUC, enfocadas a la función que realiza cada actor educativo, entre tanto la estructura de la entrevista es de frecuencia con una escala valorativa, en donde S (Siempre), Cs (Casi siempre), Av (A veces), N (Nunca).

En tanto el instrumento que se empleó en la identificación del estilo de liderazgo es el cuestionario de CELID-S, de Castro Solano, Nader, Causillo tomado de Montalvo, (2012), el cual mide la percepción de los educadores en relación al estilo de liderazgo que ejerce el director, cuyos indicadores están compuesto de 34 ítems segmentados en tres tipos de liderazgos el Laissez Faire, transaccional y transformacional (Ver anexo 5), el cual tiene una escala valorativa de: totalmente en desacuerdo (TD), en desacuerdo (D), ni de acuerdo /ni en desacuerdo (NA/D), de acuerdo (A), totalmente de acuerdo (TA), cuyo puntaje está establecido de 1 a 5 puntos, en donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo, y 5 totalmente de acuerdo.

Los resultados de las encuestas y entrevistas fueron verificados mediante una guía de observación directa, propiamente elaborada, basada en los estándares antes mencionados. Una vez obtenidos los resultados, se procedió a realizar el nuevo modelo de gestión escolar que mejore el desempeño de la comunidad educativa en especial la del personal administrativo.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

1.1. Antecedentes

En la actualidad el logro de una educación de calidad necesita de la colaboración de los gestores que conforma el proceso educativo, cada función requiere de una responsabilidad y capacidad de desempeño, los cuales son guiados por esa experiencia, dispuesta a mejorar y a optar por cambios que requiera la educación, incentivando constantemente al trabajo colaborativo dentro de la institución, ejerciendo esa función de liderazgo que necesita el proceso de la gestión escolar para su cumplimiento y desarrollo.

En este sentido, el liderazgo y la gestión escolar son referentes importantes de la educación, Valencia (2017), realizó un estudio en Perú, acerca de “La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016”, el cual consistía en determinar en qué medida la gestión educativa se relacionaba con el liderazgo de los directores, dado que la administración educativa busca la eficacia y la efectividad, de modo que se desconocía la incidencia que tenía el liderazgo con los estándares que abarca la gestión educativa.

En consecuencia, a esto la investigación aplicada tiene un diseño correlacional entre las variables, con un enfoque cualitativo y descriptivo, cuya muestra estuvo conformada de 25 docentes, a quienes se aplicaron varios instrumentos como el cuestionario y la escala de actitudes, cuyos resultados indican que la gestión educativa

tiene una estrecha relación con el liderazgo por parte de los directivos de las instituciones de educación inicial.

Investigación que se relaciona con el objeto del presente estudio, esto se debe a la comprobación que existe entre el liderazgo y la gestión educativa, por otro lado, el material de instrucción aplicado aborda las características principales a considerar en el diagnóstico que se ejecuta en el estudio.

Desde otro ángulo, García (2016), de la Universidad Laica Eloy Alfaro, a través de su investigación: “El liderazgo de la gestión escolar, Republica Ecuador”, realiza un análisis completo acerca de la dirección educativa en la provincia de Manabí, con la intención de mostrar, el proceso de liderazgo en el sistema educacional.

En donde el análisis de varias investigaciones documentales acerca de liderazgo, calidad de la educación y temas afines, se evidenció que la dirección, es un elemento esencial en la calidad y éxito de la gestión escolar; esto permitió diseñar un modelo operativo innovador de dirección, el cual interactúe capacite e incentive a participar a todo el recurso humano que conforma la comunidad educativa para lograr una educación de calidad, acentuando que la disposición de cambio del perfil tradicional es un hecho importante en el logro de dicho modelo.

Indiscutiblemente la gestión tradicional, que ejerce los directivos es un resultado que existe en la mayoría de las instituciones, el proceso de gestión escolar se realiza a medias, el ambiente que se crea, genera que los actores de la comunidad educativa trabajen bajo presión e inconformes, por ende, al diseñar un modelo operativo de dirección, los diversos temas asociados a la gestión escolar y liderazgo, encamina a la nueva propuesta que se realiza en la Unidad Educativa Guayas y Quil.

De la misma manera, Torres (2016), indaga un caso múltiple en la macrozona, centro norte de Chile, referido a un “Análisis de prácticas de liderazgo y gestión escolar desde las narrativas de cinco jefes de unidad técnica pedagógica y sus equipos docentes”, cuyo enfoque consistía en indagar el liderazgo e implementación de la gestión escolar en establecimientos con niveles de desempeño insuficientes y medios bajos, de acuerdo

a datos obtenidos por la Agencia de calidad de Educación, quienes facilitaron dichos resultados para el estudio.

Instituciones que fueron visitadas y evaluadas de acuerdo al cumplimiento que ejercen los docentes en cuanto a los parámetros de la gestión escolar, además de los enfoques de liderazgo que cumple cada uno de los representantes de las unidades técnicas pedagógicas, por ello empleo entrevistas semi estructuradas lo que permitió conocer, el contexto actual de los cinco establecimientos, verificados en un respectivo análisis documental en cada institución.

El desarrollo de este estudio, de acuerdo al autor tiene un enfoque cualitativo, descriptivo, con un método inductivo, por la obtención de resultados que exponen las instituciones educativas, al tener desempeños semejantes y liderazgo totalmente diferentes, conforme a la comparación realizada dentro de la investigación, dicho resultado aporta al mejoramiento paulatino del aprendizaje, e incluso es un valioso insumo para medir la calidad educativa, dado que la sustitución de aquellas malas prácticas invitaría a la participación del equipo directivo a desarrollar un compromiso con los miembros de la comunidad educativa además de realizar el respectivo monitoreo de cada una de las funciones.

El acercamiento que existe con esta investigación, orienta a considerar el grado de contenido presente en los indicadores que aborda los instrumentos a emplear en el desarrollo del objetivo, esta fundamentación práctica propone algunas herramientas de recolección de datos, con su respectiva corroboración, que pueden ser empleadas dentro del investigación.

Así mismo, en la ciudad de México, Arroyo (2016), presenta la tesis de maestría, con el título de: “La gestión escolar y las dimensiones en el proceso de calidad”; cuyo propósito consistía en promover los cambios dentro de la organización y funcionamiento de la institución educativa, en donde el personal directivo y docentes asuman conjuntamente la responsabilidad por una educación de calidad, en base a los aspectos cualitativos. A partir de esto surgen varias interrogantes presentada por la

autora enfocada en conocer las acciones de gestión escolar que realizan los directores dentro de las instituciones educativas.

Este estudio de caso, contó con un diagnóstico de gestión institucional aplicados a toda la comunidad educativa con el fin de conocer su fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Para ello se aplicó una entrevista a diez docentes, cuyo contenido consistía en el uso de la información del Plan Estratégico de transformación Escolar (PETE), además de las encuestas que analizaban las dimensiones de la escuela en su proceso de cumplimiento de calidad de gestión escolar y curricular, datos que fueron corroborados a través de una rúbrica de observación.

Varios fueron los resultados negativos vigentes en el proceso de gestión escolar de la institución, la falta de responsabilidad e incumplimiento de funciones a cabalidad, por parte de los docentes y directivos ocasionaba efectos en la calidad educativa, dificultades que dieron paso a la realización de un Plan estratégico Escolar, por parte del autor, el mismo que tiene como complemento primordial la participación activa y conjunta de todos los miembros de la institución educativa.

La ruta de mejora, realizada por Arroyo, en el caso de estudio, instaura una serie de características considerables en el desarrollo de la propuesta del proyecto de investigación, algunos de sus indicadores conciernen con los lineamientos del MINEDUC, debido a la relación del problema que existe entre ambos estudios , la comunidad educativa ejerce un papel incompleto, razón por la cual los instrumentos aplicados en el proceso de diagnóstico suministra algunas guías de apoyo en el análisis de la investigación en la institución de estudio.

Otro rasgo de investigación, realiza Tarragona, España, Camarero (2015), el cual analiza el desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria en el ámbito dirección y gestión escolar, cuya intención consistía en conocer el perfil directivo, las directrices de las funciones escolares y liderazgo de los centros educativos, presidido de una falta de estudio general y desconocimiento de modelo y perfil directivo que se ejecutaban en la zona de Tarragona, visto que las diferentes investigaciones consistían en estudios de casos de comunidades o zonas específicas.

Por ello, este estudio consideró una muestra de 129 escuelas privadas, públicas y concertadas, en donde se aplicó un cuestionario online, de percepción con 34 interrogantes, designados a directivos, el cual recogía criterios en base a las funciones y condiciones del modelo de dirección y liderazgo aplicado, según los lineamientos educativos del gobierno de España. Previo a esto, el análisis documental fue un ente necesario aplicado en todos los centros educativos, la obtención de información referente a la institución y perfil directivo es primordial en la investigación.

Estos centros educativos, mayoritariamente evidenciaba una aplicación de modelos de gestión directiva en contraste con el liderazgo, la experiencia del docente, la formación inicial y continua de cada directivo además del trabajo colaborativo, eran características esenciales que se ejercían dentro de sus funciones, una mínima cantidad de directivos pertenecientes a zonas rurales tenían pequeños inconvenientes, por otro lado es importante destacar que el género predominante de ocupación en el estudio era el femenino, al parecer esto fomentaba una mayor relación de liderazgo.

En relación con Camarero, la realización de un estudio de la gestión escolar y el liderazgo es fundamental dentro del proceso educativo, aun cuando el proyecto se realiza como un caso de estudio particular, la propuesta elaborada beneficia además de la institución, al circuito; en mejorar ciertos aspectos negativos que comúnmente existen en la mayoría de las instituciones, así estos sean en cantidades mínimas, los principales indicadores de ejecución de la gestión escolar constatarán explícitamente.

1.2. Fundamentación epistemológica. -

El papel que desempeña la comunidad educativa dentro de la institución, es primordial en el logro de una educación de calidad, cada actor asume diferentes responsabilidades asociados con los recursos que posee la institución, los cuales son establecidos por una entidad que busca la mejora del sector educativo, compromisos que se encuentran constituidos y dirigidos dentro del marco de la gestión educativa. Botero (2009) argumenta: “La gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración” (p. 2)

Esta definición, actualmente no se encuentra establecida dentro de una área de acción a la que se dirija, muchos autores concierne a la gestión educativa con otros referentes formativos como la gestión escolar o institucional, en tanto otros autores especifican la finalidad y el campo que cumple cada gestión, de esta forma lo argumentó, Lusquiños (2005) “A menudo, bajo el título de gestión se siguen incluyendo conceptos básicos de administración escolar, o se tratan aspectos de gestión institucional como un eje paralelo, y factible de concebirse separadamente de los de enseñanza y manejo de recursos” (p. 70).

Apreciación que define, la confusión de conceptos y roles que cumple la gestión dentro de la institución, la falta de terminologías educativas está provocando estas dificultades en algunas investigaciones, muchos autores emplean estos términos de acuerdo a su apreciación o conexo al sitio de estudio, así por ejemplo; García, Juárez, & Salgado (2018), utiliza a la gestión educativa y escolar como un término uniforme, que busca mejorar continuamente la calidad educativa en donde el esquema administrativo es un soporte de apoyo necesario en los procesos pedagógicos y desarrollo humano, en relación con la comunidad.

Estos términos, no ostentan diferencia alguna, la valoración está determinada en función al cumplimiento del vocablo gestión, mas no en la dirección que va desarrollarse, en consecuencia, a esto, es importante destacar que los antecedentes que incorporan a este término se dan en países latinoamericanos, Casassus (2000) afirmó:

En América Latina, hemos pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados, hasta fines de los ochenta, existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: la primera apuntaba a la planificación y la segunda, a la administración. (p.101)

Si bien, la gestión implica labores de planificación y administración en la formación del contexto interno de una institución, la conceptualización de la gestión educativa y escolar se distingue con la importancia de concretar el espacio de desarrollo de estos

referentes educativos y a fin de evitar algún tipo de desconcierto. Para Rico (2016), la gestión educativa es un:

Proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan. La institución es autónoma de definir sus criterios de gestión más adecuados y encaminados a responder con las necesidades educativas resultantes de la comunidad, más las exigencias legales de corte nacional e internacional. (p. 57)

De modo que el campo de acción de la gestión educativa es global, comprende a los procesos internos que manejan todas las instituciones en un área, por el contrario, la gestión escolar involucra a la organización individual de las instituciones. Elizondo (como se citó en Pérez, 2014)), mencionó que: “La gestión escolar implica la auto-organización de la escuela como una forma de favorecer una autonomía y una identidad que le permita decidir sus quehaceres y llevar a cabo los ajustes pertinentes para enfrentar distintas realidades” (p. 361).

Se agrega, además, que la asignación de roles con la participación activa y conjunta a más de la toma de decisiones por parte de un guía, se encaminan al cambio interno escolar educativo. “Esto supone incluir procesos de autogestión a través de “proyectos escolares”; un mecanismo por medio del cual se convoca a la comunidad educativa para asegurar la mejora de los aprendizajes en función de las condiciones y necesidades de los centros” (Pérez A. , 2014, pág. 361).

Ambos conceptos, se referencia a la función delimitada que engloba el desarrollo de la gestión, no obstante, el despliegue de otros sub campos en esta temática, también ejercen un rol diferente en el ámbito educativo, escolar institucional y pedagógico.

Los límites entre estos subcampos se vuelven altamente inestables y dependientes de la estructuración de los sistemas educativos, p. ej. en sistemas educativos fuertemente centralizados los límites entre la gestión

educativa y la gestión escolar tienden a ser más claros, pero cuando nos encontramos en sistemas educativos descentralizados los límites entre estos dos subcampos se cruzan o yuxtaponen con más frecuencia de lo que quisiéramos. (Navarro M. , 2009)

Categorías que varían de acuerdo a las políticas que presentan ciertos países en sus entidades que controlan el sector, en cumplimiento al alcance de una educación de calidad, así por ejemplo el (Programa de Escuelas de Calidad México, 2010), propone un modelo de gestión educativa concretado en tres categorías específicas que son:

- a) Gestión Institucional: Campo que se encuentra dirigido por el gobierno, que determina la estructura de cada organización en cuanto a planificación y regulación de proyectos.
- b) Gestión Escolar: Consiste en acciones que se desarrollan en la comunidad educativa, en donde la institución dirige y comparte la función que debe efectuar cada miembro participe de la educación.
- c) Gestión pedagógica: Se enmarca en los procesos de enseñanza que realiza el educador con sus educandos, el cual se desarrolla dentro de las aulas.

Cada una de estas categorías, laboran en un campo de acción determinada, por ello, el reconocimiento del nivel teórico de la gestión educativa y escolar se dirige en base a los lineamientos establecidos por la entidad que regula el sector educativo en el Ecuador, en donde la gestión educativa contempla la facilidad y mejoramiento de procesos en la comunidad que integra las unidades educativas, los cuales son dirigidos por distritos comprendidos en zonas. Cantos & Reyes (2018) describió a la gestión educativa en el Ecuador como:

Paradigma de organización interna y externa a nivel institucional que permite canalizar en forma efectiva y oportuna, las directrices a ser aplicadas dentro del campo educativo desde diferentes ámbitos; se plantea una nueva reestructuración que garantice y asegure el cumplimiento del

derecho a la educación, un camino que conducirá a la calidad y calidez para fortalecer los servicios educativos atendiendo las realidades locales y culturales (p.1)

Por el contrario, el Ministerio de Educación (2012), reconoce a la gestión escolar como un proceso de gestión, asociados a la práctica institucional al ser considerado parte de los estándares de la calidad educativa, en donde, se vincula con otros componentes como, el desempeño profesional directivo y docente, la infraestructura escolar y el aprendizaje, “con el objetivo de asegurar que los estudiantes logren los aprendizajes deseados” (p.6). Por lo que cada miembro de la comunidad educativa participa, conjunta y activamente, a través de estándares instaurados en el marco del buen vivir, cuya diversidad cultural es incluida y respetada en la praxis educativa, contribuyendo así a una mejora del proceso de enseñanza- aprendizaje.

A partir de esta definición, se destaca la importancia y rol que cumple la gestión escolar con otros estándares de calidad educativos, la integración de diversos aspectos internos y externos con el entorno cotidiano de la institución educativa es característico y fundamental, cada elemento ejerce una función determinada, acorde a las normas establecidas por una entidad, a fin de crear espacios propicios de aprendizajes, que permita adquirir un rendimiento educativo eficaz y eficiente apropiado para la sociedad educativa.

Por ello, el dinamismo de estos elementos, es el factor clave de la gestión, la congregación de ciertas acciones labora en una índole específica, entre lo académico, institucional, administrativo o comunitario. Estas áreas o dimensiones varían, según la visión y empleo que tenga el autor, al referirse a un campo de acción. Frigerio, Poggi, Tiramonti, Aguerrondo, (como se citó en Paredes, Sánchez, & Badillo, 2016) mencionaron que las dimensiones que se emplean mayormente por la gestión escolar son: “la dimensión pedagógico-curricular, comunitaria, administrativa y la organizacional” (p. 1616).

- Dimensión pedagógica- curricular, se enfoca en el proceso de enseñanza aprendizaje, cuyos actores son el educador y educando.

- Dimensión comunitaria, se integra en la participación comunitaria
- Dimensión administrativa, dirige los recursos humanos y material
- Dimensión organizacional, acopla todas las acciones conjuntas en las dimensiones antes mencionada, en sentido de organizarlas la ejecución de las funciones.

Desde otro punto de vista, la dimensión de la gestión escolar se desenvuelve en una autonomía, que involucra varios enfoques de acuerdo a la interacción que se desarrolle, Cantero y Celman (como se citó en Sendón, 2007) mencionaron cuatro tipos de dimensión que interactúan con aspectos dirigidos a la:

- Micro política escolar, cuya orientación, busca lograr una convivencia institucional, con la implementación de normas que limiten el espacio y función de cada miembro educativo.
- Organización – Administrativo, coordina el trabajo y otros aspectos que forman parte de la organización
- Socio comunitarias, dirige la participación de los actores que conforman la institución educativa y su entorno.
- Pedagógicos-didácticos, se orienta a la creación de proyectos curriculares además de las prácticas y estrategias que comprende el proceso de enseñanza-aprendizaje

En cuanto, en el Ecuador estas dimensiones, tienen otras perspectivas, los procesos básicos que comprende la gestión escolar, trabaja simultáneamente con las prácticas institucionales, contribuyendo al logro deseado de resultados de aprendizajes en todos los estudiantes, al desarrollo profesional de cada uno de los actores de las instituciones educativas, además de la existencia de un aproximamiento de funcionamiento óptimo dentro de la Institución con la comunidad aledaña, Ministerio de Educación (2012). De modo que estas dimensiones se encuentran determinadas en: Planificación

estratégica, administrativa, pedagógico curricular, convivencia escolar y relación del centro educativo con la comunidad.

Desde esta posición, se describe el proceso básico de gestión escolar cada una de las dimensiones y sus funciones respectivas, que establece el Ministerio de Educación del Ecuador.

Tabla 3. Proceso de gestión Escolar básica y sus dimensiones

Procesos Básicos de Gestión	Estándares
Dimensión Planificación Estratégica	
La institución educativa de calidad establecerá procesos para:	
Organización	1. Elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con la participación del Gobierno Escolar.
	2. Desarrollar la metodología de autoevaluación institucional
	3. Desarrollar planes de mejora, con la participación de las autoridades y el comité de autoevaluación, a partir de los resultados de la evaluación institucional.
Dimensión Gestión Administrativa	
Lineamientos normativos	4. Aplicar efectivamente la normativa nacional que regula las acciones en las áreas: pedagógica, administrativa y de servicios de apoyo.
	5. Actualizar puntualmente el Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE) con datos correctos, exactos y completos.
	6. Organizar de forma óptima el calendario académico, la carga horaria escolar y docente, y la distribución de espacios, priorizando las actividades de aprendizaje.
	7. Desarrollar y aplicar el Plan de Reducción de Riesgos como medida de prevención ante emergencias y desastres naturales.
	8. Desarrollar manuales de procedimientos de: a) Funciones: orgánico-estructural, funcional y posicional; b) Procedimientos operativos: seguridad, emergencia, movilización de estudiantes, uso de espacios y recursos

	físicos, ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes; c) Procedimientos académicos: registro de calificaciones y de uso de recursos pedagógicos y d) Jornada extracurricular
Talento Humano	9. Desarrollar e implementar planes de inducción para los equipos administrativo, directivo y docente.
	10. Implementar mecanismos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente
	11. Elaborar un plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las necesidades de la institución, y establecer mecanismos de seguimiento a su implementación
	12. Gestionar planes de desarrollo personal y profesional para los equipos administrativo, directivo y docente.
	13. Definir y ejecutar un sistema de incentivos no económicos para el personal administrativo, directivo y docente.
Recursos didácticos y físicos	14. Gestionar los recursos financieros y realizar la rendición de cuentas.
	15. Supervisar el uso óptimo de espacios físicos, de acuerdo a la planificación institucional.
	16. Promover y supervisar el uso óptimo de recursos didácticos con el seguimiento permanente para su almacenamiento, control y registros de utilización.
Sistema de información y comunicación	17. Mantener de forma permanente un sistema efectivo de información y comunicación con la comunidad educativa.
Dimensión Pedagógica Curricular	
Gestión del aprendizaje	18. . Monitorear la implementación del currículo nacional vigente para cumplir los estándares de aprendizaje
	19. Promover entre los docentes el trabajo colaborativo para la planificación y el intercambio de estrategias de evaluación y de resolución de conflictos.
	20. Desarrollar e implementar adaptaciones curriculares para estudiantes con necesidades educativas especiales, asociadas o no a la discapacidad.

	21. Implementar estrategias de evaluación que orienten a los estudiantes y docentes –de manera permanente, oportuna y precisa– a lograr los objetivos de aprendizaje.
	22. Desarrollar y supervisar programas de asistencia psicológica o pedagógica oportuna
Tutorías y acompañamiento	23. Desarrollar un plan de tutorías que garantice el refuerzo académico y que ofrezca una retroalimentación pertinente, detallada y precisa para mejorar el rendimiento en el aprendizaje.
	24. Implementar planes de acompañamiento, efectivos y permanentes, para estudiantes con necesidades educativas especiales
Dimensión Convivencia Escolar	
Convivencia escolar y formación ciudadana	25. Elaborar el Código de Convivencia a través de prácticas participativas lideradas por el Gobierno Escolar
	26. Establecer mecanismos que propicien la resolución pacífica de conflictos en los ámbitos de la vida escolar y comunitaria.
	27. Supervisar el cumplimiento de los principios de honestidad académica prescritos por la Autoridad Educativa Nacional y que son parte del Código de Convivencia.
	28. Implementar estrategias que ofrezcan seguridad y resguarden la integridad de todos los miembros de la comunidad educativa dentro de la institución
	29. Establecer políticas de formación ética integral, tal como se estipula en la LOEI.
Servicios complementarios	30. Optimizar los servicios relacionados con el bienestar de la comunidad educativa: consejería estudiantil, salud, alimentación, transporte, entre otros.
Dimensión Relación del Centro Educativo con la Comunidad	
Programas de redes de trabajo	31. Promover y desarrollar programas de redes de trabajo con instituciones escolares de su circuito y otras.
	32. Propiciar el trabajo cooperativo con organizaciones vinculadas al área educativa: instituciones de educación superior, empresas públicas y privadas, asociaciones de apoyo técnico, entre otras

Elaborado por: Ministerio de Educación

La complejidad existente de la dinámica escolar es extensa e imposible, los análisis intensos generan resultados superficiales e incompletos, cada función demanda ser fragmentada en dimensiones, que consienta la obtención de imperfectos detalles que deben ser atendidos y enmendados. Este proceso de cambio, considera todos los sucesos internos que acontecen en la institución educativa, con el objeto de beneficiarse de las debilidades y amenazas, para poder transfórmalas en oportunidades de desarrollo y mejora de la institución, en donde dichas acciones sean parte de las fortalezas diarias que se aplican en estas dimensiones de desarrollo de la gestión escolar.

Por ello, el acercamiento de la realidad escolar, engloba diversos componentes de estas dimensiones, asociadas a las funciones que ejerce la comunidad educativa, cuyas funciones de un campo específico, tienen un alto grado de reciprocidad, a pesar de la diversidad de nombres que le asignen cada autor, la finalidad de alcanzar una educación de calidad es compartida. Las dimensiones de la gestión escolar, mayoritariamente está determinadas en cuatro áreas: el campo administrativo a cargo de un líder o rector, el campo pedagógico, actuado por educadores y educandos, el comunitario comprendido en la convivencia y participación social de padres de familia y comunas aledañas.

Estas dimensiones en diversos países son establecidas por entidades que presiden el sector educativo, en tanto a Ecuador el Ministerio de Educación, plantea lineamientos con las mismas dimensiones, excepto las redes de trabajo, que consiste en una asociación participativa de la comunidad con la institución educativa. Si existiera, algún tipo de insuficiencia o desapego de alguna de las dimensiones hacia el éxito del proceso de la gestión escolar, las pequeñas dificultades producirían un efecto en la educación con deplorables resultados. Brunner y Elacqua (como se citó en López, 2010) identificaron:

“Un conjunto de factores que inciden en una educación efectiva, variables que a nivel de escuela tienen la mayor probabilidad de producir buenos resultados académicos, según revela la evidencia empírica acumulada internacionalmente, entre ellos: Liderazgo y cooperación; clima de aprendizaje; monitoreo continuo del progreso de los alumnos; evaluación

frecuente del desempeño de sus profesores; profesores reconocidos por su desempeño y gestión autónoma” (p. 148-149)

Estos factores críticos mencionados por Brunner y Elacqua se asocian a las dimensiones de la gestión escolar, las cuales están integradas por otras variables externas del entorno educativo, de esta manera López (2010) argumenta que: “Existen distintos tipos de variables que inciden en los rendimientos académicos, como las variables de origen, donde se encuentran las asociadas a la familia y a la comunidad, y las variables asociadas a la gestión de la escuela” (p. 149).

La distinción de estas variables, más el valor agregado irrumpen el proceso educativo, la falta de liderazgo, la incompetencia del conocimiento existente de una organización escolar además de la participación de cada actor, arraiga un impacto negativo en el desempeño de las dimensiones, al parecer la actuación del líder en el papel de rector educativo, es la clave de superación y logro de la gestión escolar, su influencia y demás funciones motiva y guía a los actores faltantes, a cumplir con el papel que le corresponden desarrollar e incluso mejorar esas variables externas ya distinguidas.

Más aun, la identificación de estas variables de riesgos de la gestión escolar no se puede fundamentar completamente, si el desconocimiento acerca del meollo funcional de los integrantes que conforman la gestión escolar, deniega la interacción activa y participativa que necesita la institución educativa en el desarrollo autónomo del proceso de gestión, en consecuencia, a esto se distinguen las representaciones y funciones de los distintos actores que constituyen la gestión escolar. Cuglievan & Rojas (2008), describen la correspondiente participación de directivos, educadores, educandos y padres de familia como miembros de la comunidad educativa.

- Director: Se distingue como el dirigente de la institución educativa, responsable de la gestión pedagógica, institucional y administrativo.
- Educadores: Cumple el rol facilitador de conocimiento en proceso de enseñanza- aprendizaje, a través del empleo de actividades puntuales y planificación, por lo que participa en la realización de los objetivos.

- Educandos: Participan en la manifestación de ideas que contribuyen a la mejora del espacio escolar, generalmente este rol tiene un grado de cumplimiento con minoridad.
- Padres de familia: Contribuye en la mejora de recursos y equipamiento de la institución educativa además de participar en la educación de los educandos en cuanto al compromiso de reforzamiento de lo aprendido.

Desde otra perspectiva, las funciones que ejercen estos actores, están determinados por lineamientos del sector educativo, precisamente en Ecuador el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural expide las siguientes funciones de la comunidad educativa.

Art. 44.- Atribuciones del Director o Rector. Son atribuciones del Rector o Director las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores;
2. Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;
3. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento;
4. Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;
5. Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes;

6. Autorizar las matrículas ordinarias y extraordinarias, y los pases de los estudiantes;
7. Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse, junto con el Secretario del plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes;
8. Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares;
9. Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;
10. Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes;
11. Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de Convivencia y el presente reglamento;
12. Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes;
13. Elaborar, antes de iniciar el año lectivo, el cronograma de actividades, el calendario académico y el calendario anual de vacaciones del personal administrativo y de los trabajadores;
14. Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica;
15. Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos;

16. Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento;

17. Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos sus niveles;

18. Asumir las funciones del Vicerrector, Subdirector o Inspector general en el caso de que la institución no contare con estas autoridades;

19. Recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesitare para el cumplimiento de sus funciones e implementar sus recomendaciones;

20. Encargar el rectorado o la dirección en caso de ausencia temporal, previa autorización del Nivel Distrital, a una de las autoridades de la institución, o a un docente si no existiere otro directivo en el establecimiento; y,

21. Las demás que contemple el presente reglamento y la normativa específica que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional. (p. 15-16)

Art. 76 Funciones de los Padres de Familia o Representantes legales o de los estudiantes

1. Ejercer por elección de entre sus pares, la representación ante el Gobierno Escolar de cada uno de los establecimientos Públicos del Sistema Educativo Nacional; Página 27 de 116

2. Ejercer la veeduría del respeto de los derechos de los estudiantes del establecimiento;

3. Ejercer la veeduría del cumplimiento de las políticas educativas públicas;

4. Fomentar la participación de la comunidad educativa en las actividades del establecimiento;
5. Colaborar con las autoridades y personal docente del establecimiento en el desarrollo de las actividades educativas;
6. Participar en las comisiones designadas por los directivos del establecimiento; y,
7. Las demás funciones establecidas en el Código de Convivencia del establecimiento (p. 27)

En tanto, las funciones de los educadores y educandos, no se encuentran específicamente determinados en los lineamientos de la LOEI, algunos de sus enfoques se relacionan con diversas actividades de obligaciones y derechos que le corresponden realizar como miembro de la comunidad educativa, mayoritariamente estas se enfocan al ámbito pedagógico en cuanto al proceso de enseñanza-aprendizaje y demás actividades de gestión participativa fuera del aula de clases en donde intervienen también los padres de familia.

Es decir los directivos, educandos, educadores y padres de familia son miembros principales de la gestión escolar, las responsabilidades que asumen se encuentran determinadas en un marco, que permite el cumplimiento de este proceso, las mismas que están asociadas y dirigidas por un líder o rector que organiza y constata el cumplimiento de estas funciones, este papel es uno de los más primordiales en la institución, que necesita además, de la participación y apoyo de los miembros restantes educativos.

Toda esta dinámica escolar o proceso, configura en una ruta de estrategias, con actuaciones cotidianas comprometidas a un logro educativo de calidad, objetivo que no se transforma, pese a la variedad de manejo que existe en las instituciones. Los comportamientos y manifestaciones de cada actor requieren ser analizados como método de comprobación de cumplimiento de este proceso. Castro (como se citó en Navarro & Llado, 2014) sostuvo que “la comprensión de la gestión escolar y las

prácticas pedagógicas desde la perspectiva situacional, centrando la mirada en los grupos de directivos y docentes penetran en la cultura de significados que construyen escenarios reales” (p. 42)

Este contexto interpretativo, indaga las actuaciones de directivos y docentes como sujetos activos del proceso, descartando la función de los dos miembros restantes, al parecer las políticas educacionales consideran a estos actores, por la experiencia profesional que tienen y adquieren, conforme a la capacitación continua que mantengan en su labor diaria. A partir de aquí estos actores conducen al resto de la comunidad educativa a ejercer sus funciones, brindándoles en primer orden el conocimiento de la gestión escolar y las funciones que le corresponden realizar como parte de este proceso.

En ese sentido, la organización escolar que demanda la gestión, compromete la creación de entornos agradables, que faculte la función libre de acciones y valores al constituir este desarrollo, tal como lo expresa Gutiérrez, Chaparro, & Azpillaga (2017): “La gestión abarca todos los mecanismos a través de los cuales se asegura el buen funcionamiento de la institución escolar y su comunidad, como evidencia de ello, impactar de manera positiva en el desempeño académico de los estudiantes” (p. 43). El diseño de estos mecanismos se basa en parámetros de calidad y en las actividades desarrolladas en la organización académica, las cuales son percibidas en la dirección del plantel.

En virtud de este análisis, el campo de la gestión escolar comprende al liderazgo como objeto de investigación, términos simultáneamente relacionados por el ligamiento que se genera dentro de las definiciones y concepciones del ejercicio que encierra la gestión escolar, tanto en directivos y educadores, el orden sucesiva de esta característica de líder se cumple jerárquicamente, la relación entre la dirección administrativa y la gestión escolar es la procedencia funcional de este proceso, de aquí la importancia, de la obtención de resultados positivos en el proceso educativo. Corredor (2000) manifestó: “El liderazgo del Director es clave, a objeto de aportar concreción a los procesos de gestión, cogestión, auto-gestión y evaluación, de manera solidaria y cuidando con atención a la aparición de sesgos que enturbien la acción.” (p.31).

Si bien, el liderazgo es considerado una cualidad, cuyo ejercicio se ha tornado un poco dificultoso, la función de ser, un verdadero líder incluyen varios aspectos, que tienden a ser confusos e incluso llegan a obstruir este rol, toda empresa o institución que anhele alcanzar el éxito debe poseer un líder, las unidades educativas no son la excepción, la complementación de este término con la educación es elemental, la proyección formativa que brinda al sector educativo dentro de la institución requiere de un líder educativo.

Por tanto, el líder educativo se convierte en la persona que, con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones. (Sierra, 2016, p. 113)

De este modo, el compromiso y la expectativa de los directores se incrementan consecutivamente, el reto de obtener una calidad educativa, considera al liderazgo como una referencia, de interés, no obstante, el desarrollo de este papel es desconcierto y ambiguo, las funciones del rector no son precisas, se desconoce su trabajo como líder en el entorno educativo, se entiende que las acciones se encaminan en asuntos administrativos, prescindiendo de la vinculación pedagógica y colaborativa, de esta manera Guillén (2015) afirmó:

La figura del directivo es la extensión formal de toda organización escolar ante la comunidad educativa, se define como “la máxima autoridad de la escuela que asume la responsabilidad directa e inmediata del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel. (p.237)

Al parecer, las expectativas de la comunidad educativa, hacia este rol, se fundamenta en el enfoque de dirección y gestiones administrativas, otorgando el título de autoridad, en vez de líder, desatendiendo otros campos como el pedagógico, en atención a lo cual,

la visión y el conocimiento de la comunidad, en el desarrollo del termino líder es incógnita y parcial, pese a la espera de acciones de liderazgo educativo por parte de los educadores, educandos y padres de familia, estas funciones no se ejecutan en su totalidad.

Cabe destacar que la importancia del liderazgo en la gestión escolar, caracteriza el nivel de formación y desempeño que poseen los rectores, los varios tipos de liderazgo que se manejan en las instituciones, determinan los atributos y el rol que los identifica, entre estos tipos de liderazgos que constantemente se manejan dentro de las instituciones constan los siguientes:

- Liderazgo transformacional: Estos líderes transformacionales tienen una visión concisa y clara, cuya confianza en sí mismo, permite superar sus propias expectativas además de guiar a todo el equipo de trabajo, Bass y Riggio (como se citó en Pérez, Jiménez, & Romo, 2017) mencionaron: “un líder transformacional se caracteriza por su influencia idealizada, es decir, se destacan por ser admirados, respetados y confiables, hasta el punto de querer ser imitados por los subordinados” (p.51).
- Liderazgo es el transaccional: Este tipo de líder incentivan a los demás a realizar las funciones que les corresponden, de acuerdo con Durán & Castañeda (2015) destacaron a este tipo de liderazgo como: “Una relación entre el líder y sus seguidores que se fundamenta en el intercambio de recompensas asociadas a unas acciones. El liderazgo transaccional opera con base en autoridad burocrática y legitimidad dentro de la organización” (p.137).
- Liderazgo distribuido: Las competencias de cada miembro es esencial en este tipo de liderazgo, el campo de conocimiento es distribuido de acuerdo a sus capacidades. Camburn, Rowan & Taylor (como se citó en Ahumada, González, Pino-Yancovic, & Maureira, 2017) entienden el liderazgo distribuido como un conjunto de funciones (pedagógicas, administrativas, relacionales, etc.) que los líderes formalmente designados deben desempeñar en las organizaciones.

- Liderazgo pedagógico o instruccional: Su enfoque se basa al ámbito pedagógico, por ello la administración pasa a un segundo plano. “Gestión y conducción de instituciones educativas y/o procesos pedagógicos, cuyo eje fundamental de acción es lograr y garantizar un aprendizaje de calidad y el bienestar de todos los estudiantes” (Contreras, 2016, p. 245)
- Liderazgo Justicia Social: La inclusión y la equidad social, en este tipo de liderazgo es fundamental, la distinción o exclusión de las personas no es admisible. (Ministerio de Educación de Chile, 2019)
- Liderazgo Emocional: Este tipo de liderazgo busca transformar el compromiso de los diferentes actores mediante sus emociones, desarrollando así la confianza en sí mismo de poder ejercer alguna función asignada. (Ministerio de Educación de Chile, 2019).

Cada uno de estos tipos de liderazgos, tienen una dimensión propia que las identifica, algunos directivos suelen involucrar y combinar otras particularidades que no forman parte de un líder, coexistiendo un desacertado empleo y definición, estas condiciones de liderazgo se aplican fundamentalmente a un estilo interpersonal, en donde el autoritarismo es notable y poco funcional. Por tanto, la práctica del tipo liderazgo corresponde al nivel de desempeño de los individuos, los objetivos y visión que tenga la institución educativa además de la organización existente, es la clave para fomentar y potenciar el liderazgo. Yelich (2017) indicó:

La dirección escolar como gestión implica considerar que los directivos de centros educativos deben centrarse en fortalecer su liderazgo, capacitarse en el desarrollo de competencias, responder por resultados, buscar la eficacia y la eficiencia, incorporar a la evaluación como proceso continuo para la mejora del centro educativo, colocar al cambio como objetivo para conseguir procesos educativos de calidad, entonces la dirección se entiende centrada en actividades estratégicas para alcanzar objetivos prefijados (p. 17).

Con respecto a esto, la labor de las acciones y valores que ejerce este actor en la institución, debe conformar una organización escolar dentro de un entorno que este al cuidado de las buenas prácticas, contenidas en estrategias innovadoras de las diferentes dimensiones de la gestión escolar, a fin de proveer soluciones a corto y largo plazo de problemas que acontezcan, de modo que las prácticas de liderazgo se conviertan en una secua forma de conducta consustancial de cada individuo dispuesto a ejercer la función de un verdadero líder educativo. Horn (como se citó en Camarero, 2015) afirmó que: “En la realización de las prácticas influye el nivel de madurez y el estadio de desarrollo del director” (p. 123).

Indiscutiblemente, estas prácticas se forman y perfeccionan a medida que las acciones efectuadas se integra a esa experiencia de progreso que se va adquiriendo, algunas visiones existentes acerca de estas prácticas coinciden en ciertos aspectos, conforme al entorno en que se ejecuta, entre estas prácticas el Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE) (2009) indica las siguientes:

- Establecer una visión compartida entre todos los miembros educativos
- Promover objetivos que busquen consolidar la visión establecida
- Exponer expectativas eficaces y eficientes que permitan alcanzar una educación de calidad
- Edificar una participación conjunta y activa
- Organizar la distribución de trabajos, mediante planificaciones
- Construir una estrecha relación con la comunidad educativa
- Instaurar una comunicación activa que permita conocer los eventos que susciten en la institución educativa y que requiera de la participación educativa
- Facilitar soporte técnico de coordinación a los educadores
- Monitorear los resultados del proceso de aprendizaje

- Desarrollar programas que ayuden a mitigar o contrarrestar dificultades que se generen naturalmente.

Es importante destacar que estas prácticas propuestas tienen una orientación a la relación recíproca de un líder con el equipo de trabajo, cuya acción se proyecta a lograr el cambio en una institución. El desempeño de los miembros de la comunidad en algunas de las áreas de trabajo, consiente ejercer las prácticas de un líder, siempre que sus funciones se encuentren dentro de su categoría y competencia. La combinación de estos esfuerzos de orden jerárquica es dirigida por un superior o rector, el mismo que coordina este trabajo colaborativo, cuyo efecto de desarrollo, es una óptima gestión escolar.

De ahí que, la función de líder de un rector es inquebrantable y básica, la persona que este asignada a este cargo debe poseer cualidades y un alto valor de agrado y responsabilidad, al rol que va a ejercer y más aún disponer de una visión de cambios y aceptación, a las constantes renovaciones que la sociedad requiera a medida que manen los cambios educativos, con esto los problemas que surjan serán transformados en oportunidades, la potencialización de las competencias se distingue en esos buenos resultados.

1.3. Fundamentación del estado del arte. -

Un componente esencial en la calidad de la práctica educativa interna en las instituciones es la gestión escolar, la adaptación de nuevas medidas en las diferentes dimensiones, han permitido construir imponderables resultados de éxito en este proceso, en donde la decisión y forma de los líderes educativos además de la participación activa y conjunta de los demás actores, son los cimientos funcionales de avance, en el alcance de este tipo de gestión.

El empleo de este término educativo es tan importante, que en los últimos años, conforme a las recientes literaturas efectuadas, varios son los países que instituyen en sus lineamientos educativos, la aplicación de modelos de gestión ya sea escolar o educativa, el cual busca lograr una educación de calidad, de modo que asigna funciones

significativas a toda la comunidad que participa en la institución educativa, a pesar de ello esta aplicación no ha sido del todo factible, la complejidad de ciertos aspectos por el desconocimiento u otras dificultades generan un impedimento en el curso de este proceso.

Con esto, la identificación acerca de la utilidad de la gestión escolar en todo su ámbito, se transforma en una teoría de estudio sugestivo, que inquiera identificar las principales investigaciones que nutren a este proceso de gestión escolar o educativa, al mismo tiempo se destaca la importancia, del papel que desempeña el liderazgo en el quehacer de los directivos, en cuanto al aporte que ejerce este, dentro del desarrollo de este proceso.

De modo que existe un panorama de controversias de la gestión escolar, inédito y a su vez indagado, el avivar de comprender todo este procedimiento ha generado numerosos aportes, Sánchez & Barraza (2015) describieron las percepciones del liderazgo por parte de cinco directivos, con el objeto de identificar el ideal perfecto, de un tipo de liderazgo, que permita agilizar el proceso de gestión escolar, a más de conocer la ocupación que ejerce este miembro del sector de estudio.

Esta sistematización de la información, expuso un conocimiento similar e interesante en los directivos, acerca del liderazgo participativo y distribuido haciendo hincapié a lo académico, pese que las condiciones efectuadas y aplicada, señalaron un ejercicio de autoritarismo, democrático y poco sociable, las practicas acopladas a ese enfoque administrativo se encuentran ligadas a una postura teórica, empleada constantemente en los últimos años.

En la percepción de los directivos es notoria la mezcla de ideas que poseen sobre el significado del liderazgo y las características que debe poseer, no se advierten modelos puros, sino mezclas en las que no se alcanzan a distinguir los límites entre un tipo o estilo de liderazgo y otro, los directivos transitan desde un liderazgo autocrático hasta los de tipo transformacional o distribuido. (Sánchez & Barraza,2015, p.169)

Al parecer, estas percepciones, en un conjunto de ideas y conceptualizaciones combinadas, acerca del significado y características del liderazgo, e incluso algunas opiniones involucraron las funciones del educador con las de un líder, conocimientos, como ; la centralización del autoritarismo en directivos, la concesión de líder como un comunicador efectivo, el adiestramiento político y la asociación del liderazgo con el proceso de aprendizaje, entre otras características, de las cuales algunas tienen una conexión con el ejercicio del liderazgo.

Se percibe una tendencia a negar los liderazgos autocráticos, laissez – faire, democráticos y los carismáticos, tal vez porque existe la creencia que su práctica habla de tradición, o de modelos poco aceptados para el momento actual de la educación y en particular para el tipo de gestión que desde hace décadas se viene impulsando desde el campo de las políticas educativas. (Sánchez & Barraza,2015, p.169)

Sin embargo, al percibir estos tipos de liderazgos se analiza el ejercicio de cada líder institucional, mas no el efecto positivo o negativo que este tiene dentro de este sector, razón por la cual existe un desconocimiento de la praxis y resultados de algún tipo de liderazgo, además de la incomprensión de los cambios educativos que genera la contribución y participación de la comunidad educativa en el desarrollo de la gestión escolar, en atención a lo cual es indispensable profundizar más este campo de estudio.

En este sentido, al analizar la influencia de un tipo de liderazgo en un modelo de gestión escolar de una institución, se percibe la participación o inhibición que genera el líder en los resultados generales, es así que Gallo & Vásquez determinaron el tipo de liderazgo que influían en la gestión escolar en una determinada institución, fundamentándose en los estilos de liderazgos transformacional, transaccional y pedagógico, cuyo efecto incide en la gestión escolar de calidad, en el que los recursos, entorno, gestión curricular y pedagógica asisten a este proceso.

El liderazgo, influirá decisivamente en las demás áreas del modelo de gestión escolar, ya que este determina la misión y visión de la institución educativa. En la investigación se ha demostrado que el liderazgo que se

ejerce en la UESMM tiene un estilo transaccional y este se relaciona directamente con la misión y visión de la institución. (Gallo & Vásquez, 2015, p. 83)

Así pues, el liderazgo tiene una consecuencia en la gestión escolar, en donde la comunidad educativa aporta y busca llegar a esa misión propuesta en la visión del líder o rector de la institución educativa, al parecer el liderazgo es el factor clave del éxito escolar de los procesos a realizarse en la institución educativa.

En esa misma dimensión, el liderazgo se analiza como un factor relevante de relación hacia la innovación de procesos organizacionales de cambios y alcance de calidad en el proceso que comprende la gestión escolar, con los elementos que la conforman, las mismas que admiten el reconocimiento del tipo de liderazgo que ejerce los directivos, conjuntamente con el impacto que este genera en el alcance de los cambios innovadores, afirmando así, Leal, Albornoz, & Rojas (2016) “Es clara la presencia de las dimensiones transformacional y transaccional en los liderazgos percibidos en las escuelas, que contrasta con la escasa percepción de liderazgo pasivo-evitador” (p. 198)

Esta caracterización demostró las amenazas, fortaleza y disponibilidad de los recursos que cuentan estas instituciones, además de la actividad complementaria que realiza el líder de la institución, con el recurso humano, logrando que estos cumplan y ejerzan sus funciones responsablemente e incluso confirmo la correlación positiva de los liderazgos activos y productivos como una concesión de la innovación de procesos aparte de, “Las dimensiones transformacional como transaccional se correlacionan positivamente con las condiciones para la innovación percibidas en las escuelas, mientras que el liderazgo pasivo-evitador se correlaciona inversamente con las mismas” (Leal, Albornoz, & Rojas, 2016, p. 198).

Análogamente, al asociar detalladamente a la gestión escolar con las dimensiones del liderazgo transformacional ejercida por el rector, en cuatro instituciones educativas se expone una relación significativa y efectiva entre estas variables. De esta forma Sardón (2017) indicó:

El liderazgo transformacional del director, a través de sus cinco dimensiones, tiene una correlación positiva moderada con la gestión escolar de la institución educativa, expresada en los seis compromisos de gestión, según el resultado obtenido en la prueba estadística, $r= 0,681$. Además, el 48% de los docentes, percibe un buen nivel de liderazgo transformacional en el personal directivo. (p. 301).

Estas relaciones son significativas, el efecto que produce este tipo de liderazgo genera una óptima gestión escolar, de acuerdo a los resultados de las siguientes dimensiones analizada: la motivación inspiradora, la estimulación intelectual, la influencia idealizada, la consideración individualizada y la actuación del rector, permiten y aportan el curso de este proceso; reflejo de esto, son las acotaciones de los docentes, con esto se afirma que los líderes transformacionales promueven relaciones con el equipo de trabajo, destacando su personalidad y dinamismo para dirigir un clima organizacional.

Finalmente, la comprensión del proceso exitoso de la gestión escolar, ha desarrollado un sin número de resultados y métodos que mejoran de forma progresiva de acuerdo a la profundidad de realización que tenga el estudio. Consecuencia a esto resulta oportuno, analizar la percepción de la comunidad educativa, con el tipo de liderazgo que influye en el desarrollo de alcance en las dimensiones propuestas por el sector educativo, la omisión del papel que ejerce cada uno de los actores en cuanto a valores y acciones dentro de la institución o demás dimensiones obstaculizan la determinación de la gestión escolar y demás acciones que requiere este control de calidad.

1.4. Conclusiones Capítulo I

- Las capacitaciones constantes y la experiencia plasma caminos vitales guiados siempre por esa experiencia, dispuesta a mejorar y a optar por cambios que requiera la educación, es necesario considerar que el tiempo transcurre, por ello la educación necesita estar en constante innovación siempre centrada en el educando, en donde la gestión escolar sea la clave del éxito en la calidad educativa, y cuyo aporte de educandos, educadores, directivos y padres de

familia participen de forma, conjunta y activa en las responsabilidades que le corresponde realizar como miembros de la comunidad educativa, guiados siempre por el líder quien facilita el cumplimiento de las acciones.

- El proceso de la gestión escolar, demanda la participación activa del recurso humano que se involucra con la educación, las diversas funciones que comprende este proceso se encuentra establecidas por los sistemas educativos de varios países, a través de unos estándares o dimensiones que se ejecutan en las instituciones, no obstante, la percepción acerca de esta praxis se encuentra en un estado de confusión en algunos de los actores que la conforman, la relación de las funciones que cumple este término requiere mayor transmisión.
- Una educación de calidad, necesita de personas líderes que dirija los pequeños actores de la comunidad educativa, precedidos por un líder, como es el director o rector de la institución, el cual es el encargado de manejar, organizar y dirigir la institución, ejerciendo un tipo de liderazgo, en un clima organizacional óptimo, con el objeto de alcanzar el éxito en las actividades que comprenden las dimensiones del proceso de gestión escolar a fin de que estos se realicen satisfactoriamente, para los integrantes de la institución educativa.

CAPÍTULO II. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO

Los actuales contextos educativos persiguen una mejora en grandes logros de éxito, en donde la sociedad es participe en la formación pedagógica y socio afectiva, en respuesta a la reforma de esas diferencias sociales que conciben dificultades que acontecen dentro de la realidad social coexistida hace varios años atrás hasta la actualidad, interceptando así el derecho de calidad de vida que todo ciudadano debe poseer. Producto de esto, los diversos sistemas educativos, empleados en la mayoría de los países proponen una gestión que demande procesos continuos en base a teorías y praxis.

De esta manera, las instituciones educativas vislumbran un sin números de procesos a corto, mediano y largo plazo, que involucra la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, dirigidos por una persona con competencias especializadas que consisten en guiar y ayudar a efectuar con éxito estos procesos, generalmente quien ocupa este cargo es el rector, el cual desempeña la función de líder, dada que el área de trabajo y función que cumple se relaciona estrechamente con este proceso.

Todas estas consideraciones requieren notoriedad de participación del liderazgo en las dimensiones que componen el proceso de la gestión escolar que tributa a la educación de calidad, como el punto de llegada y éxito; con este fin, se ejecuta el siguiente proyecto, siguiendo el orden de los objetivos planteados en el diseño y los resultados esperados.

2.1 Título de proyecto

Plan operativo de la Gestión Escolar en la Unidad Educativa Guayas y Quil con los lineamientos del Ministerio de Educación.

2.2 Objetivo del proyecto

La Unidad Educativa Guayas y Quil, requiere de una prioritaria atención en el proceso de la gestión escolar, el cual considera todas las actividades periódicas inmiscuidas en las dimensiones que forman parte del funcionamiento adecuado de este proceso, y más aún la labor que ejerce el actor principal como representante y líder de la comunidad educativa, por ello el siguiente proyecto tiene como objetivo principal.

Desarrollar acciones contenidas en un modelo operativo de la gestión escolar, mediante el desarrollo de actividades académicas permanentes que orienten a la comunidad educativa, a trabajar colaborativamente en los procesos de mitigación.

2.3 Contexto

El siguiente proyecto se realiza en la Unidad Educativa Guayas y Quil, ubicada en el sector rural del km 13 vía a Guayaquil, del recinto Santa Marianita, cantón Empalme, Parroquia Velasco Ibarra, provincia del Guayas, perteneciente a la Zona 5, Distrito 09D15, con código AMIE 09H03800, de régimen escolar costa, cuya oferta educativa fiscal, de educación hispana, modalidad presencial, comprende desde el nivel inicial hasta el tercer año de bachillerato común, establecidas respectivamente en las jornadas matutina y vespertina, conformado por un total de 900 educandos y 33 educadores, incluido el personal administrativo, asignados por aulas y áreas específicas, en los niveles de educación general básica superior y bachillerato general unificado.

Esta ubicación proporciona una facilidad en la comunidad, dado a que la mayoría de los educandos provienen de zonas aledañas a la institución, con un contexto familiar y nivel socio económico medio y bajo, a causa de que la mayoría de los padres de familia ostentan un nivel de formación académica incompleto entre primario y secundario, generando que las principales fuentes de trabajo de este sector sea la agricultura y la ganadería, e incluso algunos educandos participan y ayudan en este oficio.

Arraigo de esta formación académica de la población, la institución educativa se ha convertido en una fuente de salida, en cuanto la preparación académica, las justificaciones mencionadas por los moradores en cuanto a la vivencia, de las

dificultades provocadas por la distancia de las unidades educativas forma parte de un pasado, distinto al presente, en el que sus descendientes tienen la oportunidad de beneficiarse del servicio educativo que oferta “Guayas y Quil”.

En base a las consideraciones anteriores, se puede notar que la institución es rural, con una extensión mínima de 80 metros de largo por 100 metros de ancho, la cual ha mejorado progresivamente con el transcurso del tiempo, en cuanto a su infraestructura, actualmente posee un cerramiento casi completo, con una construcción de un solo nivel, distribuido en 15 aulas, 1 área administrativa, 2 módulos de baños, 2 patios que funcionan como canchas deportivas y 1 un bar de alimentos, además de pavimentaciones internas de primer y segundo orden.

Cabe agregar que, en sus inicios, esta unidad educativa era una escuela municipal unidocente, perteneciente al cantón Balzar cuyo nombre era “Santa Marianita”, en homenaje al sector de ubicación, posteriormente esta institución pasa a formar parte de la jurisdicción del cantón Velasco Ibarra como un centro escuela municipal, dirigida para la formación de niños y adultos, bajo un programa de alfabetización con la participación de 25 niños y 15 adultos, esta formación se realizaba en dos jornadas por la mañana asistían los niños y en las noches acudían los adultos que no habían culminado su estudios primarios.

Con la suma paulatina de nuevos docentes, esta escuela municipal empezó a asistir un servicio educativo solo para niños, desde el primer grado hasta el séptimo, contando con un espacio muy reducido de tres pequeñas aulas, sin ningún tipo de cercado, posteriormente las debidas gestiones que realizaron los maestros de las instituciones, mejoró la infraestructura, a partir del año 2012 se gestiona la creación del nivel inicial, los pocos maestros que contaba la institución tenían la función de enseñar en una o dos aulas al mismo tiempo, ante esta necesidad la planta docente iba incrementándose.

A partir del año lectivo 2013 la institución educativa, pasa a tener la modalidad de Escuela de Educación Básica, con los trámites respectivos, se empieza a ofertar los diez niveles de educación general básica; el número de estudiantes empieza acrecentarse progresivamente, para el año lectivo 2015-2016 la institución educativa inicia con dos

jornadas laborables, en la sección matutina funcionaban los niveles de inicial 1 hasta el sexto grado, y en la vespertina desde séptimo a décimo año EGB.

Ya en el año lectivo 2017- 2018 se cristaliza la oferta educativa del primer año de bachillerato, aumentando progresivamente hasta la presente todos los niveles del Bachillerato General Unificado, seguidamente su misión y visión institucional, se ha ampliado, constando dentro de su Plan Curricular Institucional los siguientes:

Misión

“La Unidad Educativa Guayas y Quil, es una institución que brinda una educación integral e inclusiva de excelencia en los niveles que oferta, mediante el desarrollo de competencias cognitivas, tecnológicas, lingüísticas y deportivas en sus estudiantes, que busca formar ciudadanos con responsabilidad social y un elevado respeto por la familia y la sociedad.”

Visión

“En el término quinquenio la mejor alternativa en educación en los niveles inicial, básica general y bachillerato para fomentar en sus estudiantes un pensamiento reflexivo y crítico, desarrollar sus potencialidades y capacidades, estimulando la creatividad y el emprendimiento que forma individuos íntegros, tolerantes, respetuosos, solidarios, comprometidos con sus principios éticos morales y ambientales en el ámbito académico cultural, social y deportivo en favor de la vida y la naturaleza.”

Por consiguiente, esta misión y visión requieren de la participación activa de la comunidad educativa, con el fin de ejecutar los objetivos presentados en el Plan Curricular Institucional, cuyo alcance, es lograr óptimos resultados en los educandos mediante una educación de calidad, en conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida, el cual declara que “ El sistema educativo será de calidad, algo que se verá reflejado en los resultados de evaluaciones nacionales e internacionales para estudiantes y maestros” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017, p.32).

De ahí, parte la importancia de lograr un proceso de enseñanza-aprendizaje efectivo, a largo plazo, con educadores comprometidos con su labor diaria que empleen metodologías innovadoras acordes a la necesidad de cada educando, apoyados en los recursos que tenga la institución, u otros medios que aporten al desarrollo cognitivo y socio afectivo del educando, de igual forma la responsabilidad por parte de estos beneficia en un alto porcentaje la eficacia de la educación de calidad.

Es evidente entonces que la función que desempeña cada miembro de la institución forma parte de un trabajo conjunto al éxito escolar, el cual es dirigido por un gestor principal quien es aquel que fortalece, dirige y monitorea esta organización institucional, asignación que recae en el rector, quien, además, debe desempeñar la función de un buen líder, que se destaque y distinga en su labor.

2.4 Análisis sectorial

Los múltiples factores incidentes en los componentes de las dimensiones en los estándares de calidad educativa, interceptan dificultades que impiden el curso del proceso de gestión escolar, estos aspectos negativos se califican bajo los parámetros que instauro el Ministerio de Educación, resultados que proyectan labores inconclusas, en relación al liderazgo y desempeño profesional que ejerce el directivo y cuerpo docente, hacia los educandos y padres de familia, al desempeñar sus funciones correspondientes dentro de este proceso en la Unidad Educativa Guayas y Quil.

Toda esta organización educativa, está precedida por varios estándares e indicadores que debe constituir en la institución, en correspondencia al desempeño directivo, quien demuestra una praxis profesional casi exitosa en su papel de gestor según su percepción, sin embargo, existe un desacuerdo con la observación directa, y demás resultados efectuados al desempeño profesional directivo y docente, valorados en los estándares de la gestión escolar, cuyas variantes negativas afloraron inmediatamente en exposición un desconocimiento y falta de organización en el trabajo conjunto de los actores educativos de la comunidad.

En este marco de observación, se distingue en las siguientes dimensiones las dificultades más notorias en el proceso de Gestión Escolar, dentro de la gestión administrativa, en el componente de organización institucional, el estándar que presenta inconformidad es el proyecto educativo institucional, su elaboración, carece de un registro de asistencia en la participación del mismo, sin embargo en el desarrollo profesional, varios estándares de este componente no se desarrollan en ningún ámbito, los planes de acompañamiento pedagógico en relación a la práctica docente y el reconocimiento de los méritos alcanzados; no contribuye al docente a mejorar en su labor, únicamente las capacitaciones realizadas por el Ministerio, son aprovechadas por la mayoría de los docentes y directivo, aun cuando la institución proponga unos cuantos cursos.

Adicionalmente, la institución educativa, en el servicio de infraestructura y recursos, complementarios el proceso de enseñanza-aprendizaje, cuenta con pocos materiales de ayuda, disponibles al educador, aunque estos no se emplean totalmente, la optimización de ciertos recursos didácticos, no se encuentran en buen estado, por lo que el educador prefiere emplear sus propios materiales de trabajo. En cuanto a la comunicación e información, existe un proceso exitoso con la comunidad educativa, aunque, falta emplear un sitio web que aporte mayor comunicación de las actividades académicas a realizar.

En tanto que, en la dimensión de gestión pedagógica, en el componente enseñanza y aprendizaje, la planificación curricular institucional es parcialmente incompleta, el procedimiento de diagnóstico de aprendizaje en los educandos no se produce, la evaluación y refuerzos académicos son referentes tratados superficialmente, la mayoría de las evaluaciones son estandarizadas, el empleo de otras técnicas de evaluar es deficiente, mientras que los planes de refuerzos académicos no es evidente, la verificación es insuficiente, al parecer esta planificación curricular institucional solo está elaborada teóricamente con ciertos fundamentos del currículo, aunque esta no se emplee en las aulas.

La participación de la consejería estudiantil, necesita conocer sus funciones en este ámbito pedagógico y socio-afectivo, habitualmente se enfoca en mejorar aspectos como infraestructuras u otras actividades nada relacionables al proceso de mejora de la enseñanza y aprendizaje, esta planificación no se enfoca en este aspecto, los educandos son afectados y no gozan de algún beneficio educativo; claramente se observa una desinformación equívoca en la aplicación de este servicio.

Finalmente, en la dimensión de convivencia, participación escolar y cooperación, la Unidad Educativa Guayas y Quil, carece de un organismo institucional que promueva el cumplimiento del código de convivencia, el mismo que está elaborado bajo las normativas que establece el Ministerio de Educación, aun cuando, la documentación de elaboración y participación de la comunidad educativa no es evidenciable, la aplicación de la misma está condicionada a ciertos eventos que establezca el cronograma de educación, por ende, la difusión y acceso del mismo es limitado e inédito.

Del mismo modo, los planes o protocolos de gestión integral que prevengan riesgos, y seguridad, no constan en algún documento, el desarrollo de cada fase que comprende la Política Integral de Seguridad Social no se ha ejecutado; recientemente en el mes de octubre del presente año, se conformó internamente el comité de gestión de riesgos con los educadores, a fin de realizar un programa de este componente, en donde los educandos participaban en simulacros y charlas de prevención de riesgos, para toda la comunidad aledaña., estas actividades son guiadas por los educadores.

Generalmente cada mes se efectúa en las aulas, charlas de evacuación y reacción ante un desastre natural, el problema inicia en la falta de soporte documental, que justifique a las autoridades la constancia de preparación y ejecución de programas de gestión de riesgos, error que puede desencadenar complicaciones en la institución al no cumplir con el componente de gestión de riesgo y protección en el desarrollo de gestión integral.

Al establecer los vínculos con otros actores e instituciones educativas los resultados fuesen diferentes en todos los ámbitos, si se aprovechase de cada logro o fortaleza de otras instituciones, la aplicación de cada estándar no presentaría tanta dificultad; sin

embargo, los vínculos con otros actores e instituciones educativas no se emprende, el fortalecimiento del proceso de enseñanza aprendizaje con innovadoras técnicas y estrategias se desperdicia, la inexistencia del trabajo colaborativo malogra el esfuerzo de educadores y educandos, en efectuar el alcance de mejorar la calidad educativa, al desempeñar sus responsabilidades.

De la misma forma el rector, al asistir a capacitaciones vivenciales de experiencia en liderazgo educativo reformaría la situación institucional escolar que se vive, como resultado de este diagnóstico, el desarrollo de la institución educativa, se enfrenta a una escala valorativa de cumplimiento en proceso, en la mayoría de los estándares de la gestión escolar, un indicador que necesita cambios y avances que aporte al logro de la calidad educativa.

Todas estas dificultades encontradas en el proceso de la gestión escolar, obstaculizan la misión propuesta por la institución educativa, el desarrollo de competencias, cognitivas, tecnológicas y lingüísticas en los educandos se ve afectado por el trabajo a medias de los educadores y la falta de nuevas alternativas de desempeño escolar, las mismas que avivan la misión y visión antes mencionada por la Unidad Educativa Guayas y Quil.

Por ello, es imprescindible analizar el desempeño profesional directivo y docente, con intención de indicar el conjunto de criterios y parámetros que integra estos resultados indicados anteriormente en los estándares de la gestión escolar, cuyas practicas contribuyen y desarrollan el aprendizaje efectivo en los educandos, de ahí la importancia de diagnosticar el trabajo responsable de este grupo de actores que constituye el Sistema Nacional de Educación.

a) Desempeño Profesional vigente en el Directivo

Entre los estándares poco desarrollados, acorde a las respuestas emitidas por el personal directivo en las diferentes dimensiones y componentes, consta los siguientes; en cuanto la gestión administrativa, el Proyecto Educativo Institucional, es un elemento casi

siempre implementado, algunos de sus objetivos y mecanismos, se aplican conforme a la necesidad educativa que tenga la Unidad Educativa Guayas y Quil.

En el desarrollo profesional; la gestión de capacitación para el personal docente se realiza, de acuerdo a los cursos de aporte educativo que oferten otras instituciones, estos son aprovechados inmediatamente, en la implementación del plan de clases, en ocasiones algunas de estas actividades aprendidas u otras técnicas son supervisadas en base a la disponibilidad de tiempo, en caso de que algún docente efectuó un trabajo exitoso en la institución educativa, el reconocimiento se realiza inmediatamente, con la finalidad de que siga esforzándose en cada actividad y motive a los demás docentes en desempeñarse en su labor.

Es importante destacar, que el rector, constantemente gestiona y aprovecha los equipamientos y servicios complementarios que exceden en otras instituciones educativas, además se preocupa por mejorar y adecuar la infraestructura, los mismos que están a disposición de la comunidad educativa, el punto negativo de este estándar es la verificación del uso de estos recursos.

En la dimensión de gestión pedagógica, el control de planificación micro curriculares es un proceso que se realiza esporádicamente, de manera que la evaluación de la praxis pedagógica también tiene el mismo efecto de verificación, esta dimensión está estrechamente relacionada con el refuerzo académico, estándar que también presenta un efecto negativo, la confianza del desempeño en el cuerpo de los educadores se aplica, por ello la regulación de este proceso es momentánea.

Cada efecto, que produce este desempeño directivo a medias genera en los diferentes niveles educativos de la institución educativa una falta de desarrollo de potencialidades y capacidades de los educandos, esto se debe a la falta de motivación y capacitación en el educador al efectuar un proceso de aprendizaje tradicional con estrategias rutinarias, resultado que se percibe en el siguiente epígrafe, lo que afecta la misión y visión propuesta en la Unidad Educativa “Guayas y Quil”.

b) Desempeño Profesional Vigente de Educadores

La praxis docente comprende elementos pedagógicos y éticos que contribuyen al desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje, cuyo aporte significativo beneficia la gestión escolar de la institución; los siguientes resultados obtenidos de los 32 docentes de la Unidad Educativa Guayas y Quil indican el desempeño profesional y conocimiento de las funciones que ejerce cada educador en los estándares de calidad educativa de acuerdo al Ministerio de Educación.

Varios educadores de la institución de estudio, procuran desempeñarse y mejorar en sus funciones, a partir del reconocimiento voluntario de errores educativos cometidos en su desempeño laboral; las capacitaciones, experiencias y críticas son aceptadas como un elemento de mitigación a ese efecto negativo. Resultado de esto un 16 % de los educadores independientemente, buscan alternativas de mejorar su desarrollo profesional con seminarios o capacitaciones de diferentes entidades que aporten a sus funciones, el 53 % están dirigidos por otros compañeros a realizar estos mismos cursos o a su vez se benefician de las capacitaciones emitidas por el Ministerio de Educación, algunos de estos educadores, específicamente el 31%, se conforman con estas capacitaciones; la falta de disponibilidad es un resultado que se denota.

La aplicación de nuevas estrategias es un efecto de la falta de capacitación profesional, el 34% de los educadores a veces emplean otras estrategias, usualmente se acogen al libro como un recurso básico con mayor uso, el 66% buscan otros métodos y estrategias innovadoras o su vez aprendidas, las mismas que son aplicadas casi siempre en clases, dando como resultado un conjunto de datos y notas que son debidamente registrados por todos los educadores, cuya información es comunicada siempre a tiempo a los educandos y padres de familia por un 34% de educadores, mientras tanto un porcentaje de 66% de educadores casi siempre, retardan una o dos semanas para informar estos resultados, por motivos desconocidos.

En cuanto, la infraestructura, recursos y equipamiento, el impulso al cuidado de estos materiales es un trabajo que se realiza diariamente, pese a que al aprovechamiento de los mismos durante la elaboración de los planes de clases, son considerados a veces

por el 66% de los educadores, el 34% de ellos se interesan casi siempre en considerar estos y otros recursos educativos que ayuden a mejorar el proceso de enseñanza, derivado de esto, 31% de educadores implementa estos elementos didácticos, aparte de los que posee el docente, en cambio el 53% en ocasiones aprovechan estos servicios complementarios, sin embargo el 16% nunca se interesan, en la ayuda didáctica que prestan estos recursos. Todos estos resultados obtenidos anteriormente en estos componentes son parte de la dimensión de Gestión Administrativa.

Con respecto a la dimensión de gestión pedagógico la elaboración de los diferentes planes que conforman el PCI es un proceso que presenta dificultades en algunos educadores de la Unidad Educativa Guayas y Quil, esto se debe a que la mayoría del cuerpo docente pertenecen a otras ramas profesionales no relacionadas a la educación, lo que afecta a muchas dimensiones de la calidad educativa, el desconocimiento abordado es notorio, y se demuestra en estos resultados, durante la designación de la carga horaria de alguna asignatura específica o como maestro de aula, casi siempre la mayoría de los educadores tienen poco conocimiento y desempeño en el área designada, en su mayoría se autoeducan o buscan ayuda que los guíe en su labor, a fin de cumplir con el horario asignado.

Resultado que aflora en la elaboración de los diferentes Planes Institucionales, el Plan Curricular Anual, se realiza siempre en un 34%, el resto de educadores (66%), casi siempre emplean otras técnicas de elaboración basadas en planes antiguos ya aplicados por otros docentes ajenos a la institución. La elaboración de las planificaciones microcurriculares se relacionan al PCA, en un mínimo del 16%, generalmente el 31% de educadores combina estas planificaciones, con modelos expuestos en las guías de docentes y un porcentaje mayor (53%) realizan estas planificaciones casi nada relacionadas al PCA.

Sin embargo, este problema que enfrenta la Institución no es una excusa para desarrollar un ambiente de aprendizaje innovador, algunos de los educadores (34%), emplean casi siempre estrategias innovadoras de aprendizaje que se destaca en ciertas áreas y niveles educativos, aprovechando así el material reciclable o del entorno para

exponer su clase y permitir al educando a una experiencia vivencial, en cambio otros educadores (66%), a veces optan por emplear materiales básicos de soporte educativo, como el libro, papelotes o gráficos que ayuden al desarrollo de la clase, promoviendo así una participación activa del educando, que al final es evaluada de acuerdo a lo planificado.

Es necesario acentuar que, en el desarrollo de la clase, las necesidades educativas, son consideradas por un 16% de educadores, las planificaciones involucran diversas estrategias en base a estas necesidades educativas, la experiencia cuenta como punto clave, sin embargo existen pequeñas dificultades al contar con niños de necesidades educativas que requieren mayor atención, el 31% de educadores experimentan estos casos suelen planificar con pocas estrategias e incluso algunos tienen un desconocimiento de estrategias educativas y tratos, generando ocasionalmente pocos cambios en los planes de clases.

Además se destaca que todo proceso de enseñanza- aprendizaje tienen pequeños contratiempos que enfrenta todo educador, en ocasiones algunos educandos tienen una forma diferente de aprender e incluso son afectados por factores externos a la institución que impiden el proceso de aprendizaje, en estos casos es necesario realizar actividades de refuerzos académicos que consten dentro de una documentación verídica, tanto en acciones a ejecutar como en registros de asistencias; sin embargo este estándar es uno de los procesos que muy poco se realizan el 44% de los educadores aplican un refuerzo académico sin los documentos necesarios, el 25% desconocen las acciones a realizar en el refuerzo académico por lo que nunca aplican, solamente el 31% casi siempre aplica un refuerzo académico incompleto.

A esta dimensión, se suma las funciones de la consejería estudiantil, la educación no solo consiste en formar cognitivamente a los educandos, debe integrarse en el desempeño docente acciones que orienten y guíen socio afectivamente a los educadores a tener respuestas críticas y saber cómo actuar ante una dificultad social, priorizando siempre el bienestar integral del mismo, esta consejería estudiantil en la institución educativa se enfoca a otros fines.

Pese a esto, la mayoría de los educadores realiza estas acciones dentro de sus labores, el 47% de los educandos se preocupa en siempre realizar acciones preventivas a las problemáticas sociales, el 34% casi siempre trata de aportar un criterio de ayuda a los estudiantes y un porcentaje mínimo del 19% a veces evita involucrarse en estos problemas por miedo a enfrentar alguna situación que lo afecte.

En tanto en la dimensión de convivencia y participación escolar, el 62% de los educadores siempre orientan y promueven a los educandos a generar ambientes sanos de una buena convivencia estudiantil a través de la práctica de una cultura de paz con programas de motivación a la no violencia, resultados que se visualizan dentro de la institución, por su parte el 38% casi siempre participan de estos programas.

El problema de este estándar inicia en la falta de disposición del código de convivencia a la comunidad educativa, el 63% de educadores no ejecutan la socialización respectiva de los lineamientos, a lo mejor el 37% que suelen a veces tratar estas normas lo hacen con el poco conocimiento que tienen del código, al mismo tiempo se acentúa el compromiso de todo el cuerpo docente en promover un buen ambiente escolar que incluye a todos los educandos sin ninguna distinción, a partir de la calidad de vida que toda persona tiene derecho a vivir y más aún si son educandos.

Finalmente, en la dimensión de seguridad escolar, el plan de gestión de riesgos es un documento poco empleado por la comunidad educativa, su uso se da a partir de alguna actividad que deba la institución realizar, comenzando así el 66% de los educadores a ejecutar algunos de los procedimientos y protocolos que debe contemplar este plan, el 34% de los educadores son guiados por sus compañeros a realizar esta orientación; ahora bien, el desconocimiento de la elaboración de este plan afronta muchos de los educadores (72%) , únicamente en las actividades a realizar se aporta y participa a veces con ideas el 28% de este cuerpo de docente.

En tanto a la protección integral estudiantil, ante los eventos que susciten con la integridad física, psicológica y sexual de los educandos, los educadores tienden a siempre y casi siempre a comunicar a las autoridades estas complicaciones, el 44% y 34% es una muestra de este estándar, aunque el 22% de los educadores a veces

informan, a causa de la documentación que solicitan los directivos como corroboración de este problema suscitado, estas rutas y protocolos de los educadores en un 53% prefieren omitir por lo que solo comunican, en tanto que el 31% casi siempre emplean solicitudes, dependiendo el tipo de problema que enfrente el educando, un mínimo del 5% tienen siempre el hábito como parte de sus funciones a cumplir la ruta establecida.

c) Estado actual del Liderazgo Institucional

La función que ejerce el liderazgo en las dimensiones que componen la gestión escolar, desarrolla un alcance de éxito o fracaso; este efecto produce en la comunidad educativa, una motivación de reacción positiva o negativa, en las funciones que corresponde realizar a cada actor, la identificación de la percepción en los docentes del tipo de liderazgo directivo en la Unidad Educativa Guayas y Quil, demuestra las debilidades o fortaleza que desempeña el rector como gestor de la institución educativa.

Cada uno de los treinta y cuatro ítems comprendidos en las sub-dimensiones de los tres estilos de liderazgo: *laissez faire*, transaccional y transformacional; componen el test de CELID, el cual caracteriza el nivel de habilidad de liderazgo que ejerce el personal directivo; establecidos en habilidades pobre, regular o alto. Esta percepción medida en una escala de Likert, generó un resultado demostrativo y evidenciable, en la influencia significativa del desempeño profesional docente.

Es así, que uno de los estilos de liderazgo predominantes en el desempeño directivo de la institución, es el liderazgo transaccional cuya preponderancia es de un nivel bajo de 46,88%, seguido de un liderazgo transformacional de un nivel de habilidad baja de 64.84%, posteriormente en el tipo de liderazgo *Laissez Faire*, predomina un 37.50% de regularidad media hábil.

Con esto se puede afirmar que el liderazgo transformacional, es una debilidad que enfrenta la Unidad Educativa, el predominio de la falta de instrucción y motivación por parte del rector en dirigir a los docentes, conjuntamente a realizar sus actividades se evidencia en el acercamiento que tiene con los educadores, en el respeto de las diferentes opiniones, además del apoyo que brinda en la resolución de problemas; esta

percepción de resultados negativos de cada indicador, están establecidos en las subdimensiones del carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada.

Resultados afectados mayoritariamente en las habilidades pobres de todas las subdimensiones que comprende este liderazgo, es así que la inspiración con un 78.13%, distingue del líder el carecimiento de la motivación laboral, la transmisión de autoritarismo al involucrar en los proyectos sin direccionar a los educadores son características que se perciben, así mismo la consideración individualizada presenta un 68.75%, enfocado en la falta de atención a las necesidades personales laborables, este porcentaje no se diferencia mucho a la estimulación intelectual, la cual tiene un rango porcentual de 62.50%, debido a la falta de organización educativa en buscar solución alguna ante eventos que pueda suscitarse, y finalmente el carisma con el 50%, subdimensión influenciada por la escasez de cambios a ejecutar en proyectos innovadores.

Todas estas observaciones, denota en los docentes un cumplimiento de las funciones asignadas, con el poco conocimiento que poseen; la inexistencia de un gestor, está afectando el proceso de la gestión escolar en “Guayas y Quil”, evidencia que se denota en los resultados afirmados anteriormente; realizando que el rol más significativo de este tipo de líder, es de inculcar a todo el equipo, a la realización de labores desafiantes y significativas para la institución educativa, de tal manera que los resultados a obtener en cada dimensión de la gestión escolar no se dificulten.

Es importante señalar que la caracterización de este estilo de liderazgo, consiste en fortificar la cultura de la institución con relación al trabajo conjunto; al compartir las responsabilidades laborales con los demás, se descarta las discrepancias existentes, entre el personal administrativo, educadores y demás grupos que conforman la comunidad educativa, la compensación del liderazgo transformacional, obtiene nuevas oportunidades que despliega ese trabajo colaborativo, orientado al cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución y más aún al logro de la misión y visión que tiene conocimiento toda la comunidad aledaña.

En segunda instancia, las características del liderazgo transaccional percibidas por los educadores demuestran una habilidad baja en la recompensa contingente de 56,25%, dado que el rector no realiza ningún tipo de permuta ante la ejecución de alguna actividad, sus funciones se caracterizan en que cada docente debe cumplir con sus labores sin recibir algún beneficio, no obstante, la dirección por excepción presenta un nivel medio de habilidad de 40.63%, la participación del rector concuerdan a los aspectos que verdaderamente necesite de la ejecución de algún tipo de cambio.

Finalmente se destaca el liderazgo Laissez Faire, cuya apreciación del desempeño, se encuentra entre el 37.50% de habilidades regulares, de lo cual se puede afirmar que la mayoría de los educadores perciben una toma de decisiones a medias de ciertas problemáticas, las mismas que están relacionadas al nivel de preferencia que tenga el rector con algunos educadores, generando que ciertas dificultades sean resueltas por terceras personas e incluso esto suele ocasionar un clima poco organizado.

De esta manera, el liderazgo directivo indirectamente ejerce una influencia en el aprendizaje de los educandos, que afecta a la misión institucional; al ofertar una educación integral e inclusiva de excelencia, en consonancia con la visión propuesta en cuanto al desarrollo de potencialidades y capacidades de los educandos, a través de la incidencia que tiene en las condiciones de trabajo y habilidades que realizan los educadores en las aulas.

2.5 Descripción del proyecto

La Unidad Educativa Guayas y Quil, realiza un diagnóstico contradictorio al proceso de gestión escolar que plantea el Ministerio de Educación, las dificultades mencionadas anteriormente requieren una prioritaria atención, que considere todas las actividades periódicas inmiscuidas en las dimensiones que forman parte del funcionamiento adecuado de este proceso, y más aún la labor que ejerce el actor principal como representante y líder de la comunidad educativa.

Hechas estas consideraciones, las acciones contenidas en el modelo operativo de la gestión escolar orienta al rector y docentes, a trabajar colaborativamente en las

funciones que le corresponde desempeñar como miembro de la comunidad educativa, a fin de que la planificación de las etapas y objetivos contenidos en el proyecto alcance un buen liderazgo reflejado en el resultado de aprendizaje de los educandos. En este sentido, el siguiente modelo operativo de la gestión considera a la práctica directiva como el principal actor a laborar y dirigir, en los siguientes tópicos:

Tabla 4. Tabla de práctica directiva

Tópico	Descripción
Ámbitos de gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo anual de aprendizaje en los educandos. 2. Permanencia de los educandos 3. Optimización de los procesos pedagógicos de enseñanzas 4. Organización de recursos y materiales e infraestructura en las prácticas educativa 5. Institución de un clima hostil educativo organizacional 6. Fortalecimiento de la seguridad y protección educativa
Receptores	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes • Personal Administrativo • Educandos • Padres de familia • Comunidad aledaña
Destrezas operables	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los lineamientos y la ruta de mejora elaborada • Coordinar la ejecución de las actividades evaluativas internas con el objeto de conocer ventajas y desventajas del modelo aplicar • Desarrollar labores colaborativas que impacte positivamente en el aprendizaje de los educandos • Priorizar el empleo de herramientas u otros recursos que aporten a la práctica pedagógica • Realizar observaciones de clases, evaluaciones y recuperaciones • Gestionar la realización de programas de acompañamiento para los educandos que aporten su proceso de aprendizaje
Prácticas inhibidas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar críticas destructivas • Exigir tareas, sin explicación previa • Evaluar formalmente la labor docente • Efectuar alguna afectación moral o psicológica
Formas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Grupal • Individual
Duración	<ul style="list-style-type: none"> • Periodo Lectivo

Elaborado por: Ing. Narcisa Alvarado

Para lograr, estos seis ámbitos de gestión, es necesario asignar acciones cooperativas de intervención de talentos, con un dinamismo continuo de evaluación, instrucción, motivación, apoyo, asesoría y monitoreo interna y externamente, los mismos que están alineados a la matriz de estándares de gestión escolar según el manual de los estándares de calidad educativa vigente, cuyas dimensiones son consideradas como base de apoyo de este modelo. Por consiguiente, la coordinación de acciones colaborativas contribuye al progreso de mejora de la Unidad Educativa Guayas y Quil, institución que tiene como parte de su misión formar ciudadanos con responsabilidad social.

Con estas direcciones instauradas, el siguiente modelo operativo de la gestión escolar tiene como objetivo fundamental; desarrollar una práctica de liderazgo colaborativo pedagógico en el desempeño profesional del rector y educadores, en relación al compromiso de las competencias comprendidas en los ejes prioritarios, que conlleven a la transformación de la participación social de los demás actores educativos a fin de lograr una educación de calidad.

La implementación de este modelo operativo de la gestión escolar, inicia con un taller de socialización de la importancia de ejercer el liderazgo colaborativo pedagógico en la institución educativa en relación con la gestión escolar, posteriormente el cambio de rol en el rector se basa en función a un líder colaborativo pedagógico, conllevando así a la apertura del diálogo hacia los docentes desplegando un clima organizacional estable con cordialidad y reciprocidad, a fin de que la realización de las demás actividades de mejora enmarcadas dentro del proyecto inicie.

2.5.1 Primera parte

a) Taller de socialización de liderazgo colaborativo pedagógico y la gestión escolar

El dominio de nuevas competencias y desempeño en el proceso de formación y mejora de la labor directiva, requiere de un previo análisis de aceptación, reconocimiento y reforma de algunas dificultades que obstruyen el alcance del ejercicio educativo que se realiza dentro de la gestión escolar; la visión de la dirección escolar se vuelve un

proceso inalcanzable, poco factible, condicionado a una serie de prácticas de ejercicios pedagógicos incompletos. Condiciones, que cimienta una serie actividades fundamentales de participación activa y colaborativa por parte de la comunidad educativa, empezando así con el directivo y los educadores, posteriormente con los demás integrantes; en efecto de esto, se emprende el siguiente conjunto de acciones de intencionalidad pedagógica, aplicables.

- **Objetivo del taller:**

Socializar la importancia y desempeño del ejercicio del liderazgo colaborativo pedagógico en los educadores y personal administrativo para el desarrollo de la gestión escolar.

- **Objetivo educativo:**

Instituir el desempeño colaborativo pedagógico en educadores y directivo que facilite la gestión escolar.

- **Duración:**

La socialización del taller, se desarrolla en dos días con un periodo de una hora y media diaria.

- **Preparación del taller:**

La ejecución e invitación, se encuentra a cargo del responsable de la gestión de la propuesta del modelo operativo de la gestión escolar, cuyos horarios de ejecución están coordinados antes y después de las horas académicas, a fin de no afectar e irrumpir las clases en ambas secciones, en cuanto al espacio de desarrollo de los micro talleres, se solicita un aula vacía que cuente con energía eléctrica y facilite la socialización del taller.

- **Contenido del taller:**

La praxis educativa en educadores y directivo es fundamental en la adquisición de una gestión escolar óptima, la estructura del siguiente taller, brinda información y despeja

duda, de la importancia del desempeño del liderazgo colaborativo pedagógico en la institución y el efecto que produce en otras variables.

Tabla 5. Temática de taller de socialización

Taller de socialización	
Micro talleres	Tópicos
Liderazgo colaborativo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Tipos de liderazgo educativo • Liderazgo colaborativo pedagógico • Incidencia del liderazgo colaborativo pedagógico en el desempeño docente y directivo
Gestión escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptualización de gestión escolar • Dimensiones de la gestión escolar • Aporte del liderazgo colaborativo pedagógico en la gestión escolar

Elaborado por: Narcisa Alvarado

Micro Taller 1

Liderazgo colaborativo pedagógico					
Metas:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprender el concepto y rol que ejerce el liderazgo colaborativo pedagógico en la gestión escolar. 2. Desarrollar en el directivo una conversión del liderazgo en ejercicio. 3. Promover el compromiso de participación activa de educadores. 					
Datos informativos:					
Asistentes: Educadores, Directivos, Personal Administrativo			Institución: Unidad Educativa Guayas y Quil		Fecha: 23 diciembre 2019
Hora: 12:00					
Indicadores	Criterios de verificación	Tiempo	Tópicos	Actividades	Recurso
Integra conocimientos nuevos del tipo de liderazgo colaborativo	Diferencia el concepto del liderazgo colaborativo pedagógico	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura al Taller de socialización - Dinámica “El líder de ciegos” 	<p style="text-align: center;">Preámbulo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación del taller, coordinador y participantes - Los docentes se integran reflexionan e identifican la importancia de un buen líder al dirigir un grupo. 	Antifaces, mesas, vasos, jarros y agua
		60 minutos	<p style="text-align: center;">Presentación del taller</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concepto del liderazgo - Tipos de liderazgos educativos - Importancia del liderazgo colaborativo pedagógico 	<p style="text-align: center;">Desarrollo</p> <p>Organizar el espacio del aula en forma de u; de manera que participen los presentes en los tópicos a tratar, se solventan dudas, acotaciones y análisis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas - Video: “Practicas de liderazgo pedagógico” https://www.youtube.com/watch?v=x8lk6P8_ITs
		15 minutos	Técnica de PNI	<p style="text-align: center;">Reflexión</p> <p>Escribir lo positivo, negativo e interesante del micro taller.</p>	<p style="text-align: center;">Papelote</p> <p>Papel de notitas adhesivas</p>

Micro Taller 2

Gestión escolar					
Metas:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la relación y finalidad que tiene la gestión escolar con el desempeño docente y directivo. 2. Asociar la gestión escolar con el desempeño del liderazgo colaborativo pedagógico. 3. Desarrollar capacidades y destrezas activas en cada dimensión de la gestión escolar. 					
Datos informativos:					
Asistentes: Educadores, Directivos, Personal Administrativo		Institución: Unidad Educativa Guayas y Quil		Fecha: A escoger	Hora: Horario a escoger
Indicadores	Criterios de verificación	Tiempo	Tópicos	Actividades	Recurso
Valora su desempeño laboral en relación a las dimensiones de la gestión escolar	Asume el compromiso de ejercer nuevas prácticas docentes y directiva en relación al proceso de la gestión escolar.	15 minutos	Presentación de Video de reflexión	<p style="text-align: center;">Preámbulo</p> <p>Observar el video, analizar, responder las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. ¿Cuál es el problema principal en el video? b. ¿Qué hacían los personajes del video? c. ¿Cómo se solucionó el problema? <p>Opinar acerca del mensaje que transmite el video y relacionarlo con el clima organizacional de la Unidad Educativa.</p>	<p>Video: “La magia del trabajo en equipo – Individualismo vs Colectividad”</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=GqSLewjLBWA</p>
		60 minutos	<p style="text-align: center;">Presentación del taller</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conceptualización de gestión escolar - Dimensiones de la gestión escolar - Aporte del liderazgo colaborativo pedagógico en la gestión escolar 	<p style="text-align: center;">Desarrollo</p> <p>Organizar el espacio del aula en bloque; de manera que participen los presentes en los tópicos a tratar, se solventan dudas, acotaciones y análisis.</p>	Diapositivas
		15 minutos	<p style="text-align: center;">Lectura de una fábula</p> <p style="text-align: center;">“ El león va a la guerra”</p>	<p style="text-align: center;">Reflexión</p> <p>En un registro descriptivo realizar un análisis del liderazgo y el trabajo</p>	Copias de la lectura Hojas

				colaborativo relacionado a la gestión escolar Efectuar un análisis oral participativo <p style="text-align: center;">Cierre</p> Invitación a ser partícipe del modelo operativo de la gestión escolar a aplicar.	
--	--	--	--	---	--

Al concluir el taller de socialización, se impulsa a tomar conciencia y a participar de manera efectiva a los educadores y directivo en la adopción de una nueva praxis pedagógica dentro del aula y fuera de esta, la mismas que esta suministrada en la segunda parte del modelo operativo de la gestión escolar, en donde el desempeño directivo es fundamental, por el desarrollo de los ochos precedentes mencionados inicialmente en este modelo.

2.5.2 Segunda parte

2.5.2.1 Guía de apoyo de la gestión escolar para directivos

En este proceso, la nueva visión del rector se centra en el liderazgo de acción pedagógica, en donde los educadores participan, se benefician del asesoramiento y fortalecimiento de las capacidades de desempeño competentes que facilita el rector, en virtud de ello, el compromiso del educador en efectuar su papel, es sustancial; las diversas competencias de la gestión escolar se cimienta en esta guía, como una herramienta de condición idónea que asegura el aprendizaje de los educandos, finalidad de servicio educativo que emprende el siguiente conjunto de acciones:

- a) Compromiso del rector
- b) Identificación de los Objetivos Institucionales
- c) Herramientas de Planificación del Precedente Directivo

- **Objetivo Educativo**

Orientar al directivo y educadores a acciones de formación, bajo una perspectiva pedagógica colaborativa en el proceso de la gestión escolar.

- **Duración**

Año Lectivo

- **Preparación de la guía**

Todas las acciones a realizarse están a cargo del directivo de la institución, quien además coordina y guía cada acción a realizar; las convocatorias, reuniones y espacio

de ejecución deben estar programadas con una anticipación de tiempo que involucre a los educadores de ambas secciones y no afecte al periodo de clases, así mismo la participación deber ser promovida y fortalecida en cada integración a fin de verificar los avances y mejorar ciertos aspectos en caso de que existan dificultades de comprensión o desarrollo

- **Realización de la guía**

El diseño de la guía es participativo y vivencial, cada acción proporciona una meta, desarrollo e instrumentos de ejecución, con la finalidad de evitar confusiones y avanzar fácilmente en esta segunda parte del modelo operativo de la gestión escolar.

a) Compromiso del rector

La contribución por parte del directivo al cumplir con su correspondiente papel dentro de la gestión escolar en la Unidad Educativa “Guayas y Quil”, radica en el compromiso de acción y mejora que tenga consigo mismo y los demás miembros de la institución, dado a que su doble responsabilidad se enfoca en los resultados institucionales además de la influencia social y ética que tiene con la comunidad. Para esto es necesaria la autoevaluación de preguntas que beneficie esta aceptación de cambio, las cuales deben estar registradas conscientemente dentro de la guía de apoyo.

- **Objetivo**

Reconocer el impacto que tiene el desempeño directivo en el aprendizaje de los educandos.

- **Interrogantes**

¿Por qué cree usted que existe el rector en la Institución Educativa?

.....
.....

¿Qué aspectos usted cree que debe tener un rector?

.....
.....

¿Cómo incide la figura del rector en la educación de los educandos?

.....
.....

¿Qué tipo de acciones estaría dispuesto a cambiar o adoptar en el rol de rector?

.....
.....

¿Cómo cree usted que el liderazgo pedagógico interviene en el aprendizaje de los educandos?

.....
.....

b) Identificación de los Objetivos Institucionales

La importancia de identificar y evaluar los objetivos de la institución educativa, reside en la caracterización de problemas y potencialidades que estos presentan en el contexto educativo, esta evaluación, mejora y define estos objetivos necesarios de alcance, dado a que se resuelve los problemas encontrados, a través del aprovechamiento de esas potencialidades que orientan a la toma de decisiones, facilitando así el alcance de la misión y visión propuesta en el Plan Curricular Institucional.

- **Objetivo**

Rediseñar los objetivos institucionales mediante el aprovechamiento de las potencialidades en las dificultades existente en la Unidad Educativa

- **Desarrollo o preparación**

En la siguiente tabla, complete e identifique los objetivos de la institución consecutivamente debe descomponer cada objetivo a fin de conocer la potencialidad y debilidad que presenta la Unidad Educativa Guayas y Quil, en cuanto al grupo de participantes el coordinador de esta segunda etapa, debe escoger un pequeño grupo de educadores que trabajen conjuntamente en esta labor.

Tabla de Identificación de Objetivos

Datos Informativos			
Coordinador:	Directivo		
Asistentes:	Grupo de participantes de 5 a 8 educadores		
Institución:	Unidad Educativa Guayas y Quil		
Duración:	2 horas aproximadamente		
Fecha:			
Objetivos Institucional	Fortaleza o potencialidad	Debilidad o problemas	Acciones de mejora
Objetivos Institucionales Rediseñados			

Por consiguiente, al rediseñar los objetivos, las nuevas acciones empiezan a emerger. El aprovechamiento e identificación de cada recurso, se alinea y organiza en relación a las responsabilidades que se van asignar a los integrantes de la institución educativa, cada espacio de análisis tiene que dar a conocer, los nuevos objetivos, a fin de que exista una vinculación efectiva con todos los miembros. A partir de aquí las destrezas operables en el modelo operativo de la gestión escolar se orientan a una planificación con componentes de herramientas que permiten lograr estos nuevos objetivos institucionales.

c) Herramientas de Planificación de Gestión

El siguiente conjunto de herramientas de acciones pedagógicas colaborativas a implementar, permite tener una mirada transversal de cómo conseguir mejorar el aprendizaje de los educandos, en ellas se forma una ruta de orientación del desempeño a seguir por los educadores en la gestión escolar de la institución, resultados que serán percibidos a partir del instrumento de planificación del Proyecto Educativo Institucional.

- **Objetivo de planificación**

Involucrar a los educadores a desempeñarse en sus funciones de forma colaborativa, con el empleo de varias herramientas de planificación en los seis ámbitos de gestión.

- **Ámbitos de gestión de Prioridad Educativa**

1. Desarrollo anual de aprendizaje en los educandos.

Elementos	Descripción				
Objetivos y metas	<p>Objetivos Gestionar las condiciones para que los educadores y educandos desarrollen un óptimo proceso de enseñanza y aprendizaje</p> <p>Metas Obtener resultados generales de los aprendizajes adquiridos en un periodo Reconocer los requerimientos educativos de educandos con dificultades de aprendizaje Promover y participar en espacios que desarrollen el desempeño de los docentes</p>				
Meta 1 :	Obtener resultados generales de los aprendizajes adquiridos en un periodo				
Ámbito de gestión	En el aula (iniciativas pedagógicas)				
Actividades	Medidas a adoptar	Recursos	Responsables	Acción de monitoreo	Fecha
Diagnóstico de los resultados de aprendizaje	Aplicar una evaluación diagnóstica al inicio del año lectivo, que además debe ser aplicada al culminar un parcial o quimestre	Evaluaciones	Educadores	Solicitar a los educadores el resultado porcentual del diagnóstico efectuado	Inicio del periodo lectivo, parcial o quimestre.
	Realizar un informe del diagnóstico	-Informe de tutores o educadores de asignaturas			
	Elaborar en la institución una plantilla de Excel con funciones que faciliten el trabajo de los educadores, el cual debe ser empleado por todos.	- Plantilla de Excel			
Meta 2 :	Reconocer los requerimientos educativos de educandos con dificultades de aprendizaje				
Ámbito de gestión	En el aula (iniciativas pedagógicas)				
Actividades	Medidas a adoptar	Recursos	Responsables	Acción de monitoreo	Fecha
Identificación de los educandos cuyos	Elaborar un listado de los educandos que no alcanzan un aprendizaje	Matriz de identificación de aprendizajes no alcanzados	Educadores	Solicitar a los educadores la matriz de identificación,	Periodo Lectivo

aprendizajes no son alcanzadas.			Educandos Padres de familias	plan de mejoramiento académico, documento de compromiso y asistencia, horario de refuerzo académico, matriz de resultados de mejoramiento, y registro de asistencias, las mismas que deben seguir los lineamientos establecidos en el PCI	
Elaboración de un plan de refuerzo académico	Realizar un plan de refuerzo académico	-Plan de refuerzo académico			
	Desarrollar la participación de los educandos en actividades de aprendizaje significativo				
	Vincular a los padres de familias mediante la comunicación y desarrollo de compromisos de asistencia	Documento de compromiso y asistencia			
	Realizar un horario de refuerzo académico	Horario de refuerzo académico			
	Evaluar los resultados aplicados en los planes de mejoramiento Registrar los progresos de aprendizaje	Matriz de progreso de aprendizaje			
	Tener un registro de asistencia de educandos y padres de familia	Registro de asistencia			
Observaciones:	En el siguiente link existen los recursos necesarios para cumplir con la meta: https://drive.google.com/file/d/1ew04aYef3Lov3dSeJgKfQYU_UOlpLpOL/view				
Meta 3 :	Promover y participar en espacios que desarrollen el desempeño de los educadores en el proceso de enseñanza.				
Ámbito de gestión	Institución Educativa (labor escolar)				
Actividades	Medidas a adoptar	Recursos	Responsables	Acción de monitoreo	Fecha
Realización de capacitaciones profesionales que aporten el desarrollo profesional en el proceso de enseñanza y aprendizaje.	Diagnosticar las necesidades del desempeño de educadores Realizar un plan de capacitación a educadores.	Matriz de elaboración del Plan de capacitación de educadores (Ver Anexo 7)	Directivo Educadores	Adaptación y empleo de estrategias y métodos didácticos de acuerdo a las necesidades educativas, las mismas que deben constar en el Plan de Clases.	Año lectivo

Análisis de resultados de aprendizaje	Analizar los resultados individuales de cada educando	Informe de progreso individual de los estudiantes en cada área específica		Actas de calificaciones, con porcentajes del nivel de logro de aprendizaje.	
---------------------------------------	---	---	--	---	--

2. Permanencia de los educandos

Elementos	Descripción				
Objetivos y metas	Objetivos Garantizar la permanencia y culminación de los educandos en la Institución Educativa, mediante acciones de prevención Metas Ejecutar acciones de prevención y reducción a la deserción escolar.				
Meta 1 :	Ejecutar acciones de prevención y reducción a la deserción escolar.				
Ámbito de gestión	Institución educativa				
Actividades	Medidas a adoptar	Recursos	Responsables	Acción de monitoreo	Fecha
Diagnóstico de los educandos en riesgo de deserción escolar	-Analizar los datos de evolución del total de educandos matriculados en la institución educativa. -Interrogantes a efectuar -Existe evolución alguna de los educandos en la Institución Educativa	Nóminas de matriculas	Directivo Tutor de aula Padres de familia Educandos	-Informe de tutores de los educandos que deserten de la unidad educativa, el mismo que debe informar las causas de: Inasistencia Impuntualidad Reincidencia Retiro o abandono	Inicio del periodo lectivo.
	Medir los porcentajes de educandos que culminan el año escolar	Listado de asistencia			Finalizar el quimestre.

Análisis de la deserción educativa de los educandos	-Realizar reuniones con los padres de familia a fin de conocer los indicios a la deserción. -Realizar jornadas de reflexión conjuntamente con los educadores para conocer las causas y porcentajes de los cursos que existen mayor deserción escolar.	- Informe de tutores de la deserción escolar Seguimiento		Fecha de deserción	
	Iniciar la promoción de campañas preventivas que disminuyan la deserción escolar de acuerdo al resultado del análisis efectuado a las familias y los educadores.	Plan de campaña	Comité de concejo estudiantil Tutor guía	Ejecución del plan propuesto Seguimiento	Horario a escoger

3. Optimización de los procesos pedagógicos de enseñanzas

Elementos	Descripción
Objetivos y metas	<p>Objetivos Promover el desarrollo de competencias pedagógica en el proceso de enseñanza.</p> <p>Metas Identificar el cumplimiento de logros y dificultades durante el año lectivo. Desarrollar nuevas prácticas pedagógicas en el proceso de enseñanza.</p>
Meta 1 :	Identificar el cumplimiento de logros y dificultades durante el año lectivo.

Ámbito de gestión	En el aula (iniciativas pedagógicas)				
Actividades	Medidas a adoptar	Recursos	Responsables	Acción de monitoreo	Fecha
Verificación de actividades programadas en las planificaciones microcurriculares	Identificar las practicas pedagógicas de los educadores	Rubrica de prácticas pedagógicas (Ver anexo 8)	Directivo	Realizar monitoreo pedagógico de las prácticas educativas efectuadas en el aula de clases.	Periodo lectivo
	Realizar un informe de retroalimentación de la observación áulica	Informe de observación áulica (Ver anexo 9)			
Análisis de resultados de las practicas pedagógicas	Elaborar una análisis de los resultados de la observación áulica del cuerpo de educadores.	Informe de observación áulica			
Meta 2 :	Desarrollar nuevas prácticas pedagógicas en el proceso de enseñanza				
Ámbito de gestión	En el aula (iniciativas pedagógicas)				
Actividades	Medidas a adoptar	Recursos	Responsables	Acción de monitoreo	Fecha
Socializar todas las estrategias metodológicas en el proceso de enseñanza Aplicación de nuevas estrategias en el proceso de enseñanza	Solicitar a los educadores nuevas estrategias metodológicas de enseñanza. Seleccionar las mejores estrategias metodológicas en conjunto con todo el cuerpo de educadores. Identificar y clasificar las estrategias de acuerdo a las necesidades y nivel de conocimiento que tenga los educandos. Realizar un manual con las nuevas estrategias metodológicas	Libros Internet	Directivo Educadores	Estrategias metodológicas en la Planificación microcurriculares	Primera semana de inicio al año lectivo.

4. Organización de recursos, materiales e infraestructura en la práctica educativa

Elementos	Descripción				
Objetivos y metas	Objetivos Promover el uso adecuado de los recursos, materiales, infraestructura para el logro de los aprendizajes Metas Identificar los materiales, infraestructura y recursos que posee la Institución Educativa Promover el uso y cuidado de los materiales, infraestructura y recursos que posee la Institución Educativa en el desarrollo de aprendizaje				
Meta 1 :	Identificar los materiales, infraestructura y recursos que posee la Institución Educativa				
Ámbito de gestión	Institución Educativa				
Actividades	Medidas a adoptar	Recursos	Responsables	Acción de monitoreo	Fecha
Caracterización del material, infraestructura y recursos educativo disponible en la Institución Educativa	Diagnosticar el material infraestructura y espacios educativo existente en la Institución Gestionar la adquisición de nuevos materiales o recursos educativos de acuerdo a las necesidades que existan en la Institución	Formato de inventario del material, infraestructura y recursos. (Ver anexo 10)	Directivo	Inventario de material, infraestructura y recursos.	Inicio y finalización del periodo lectivo
Meta 2 :	Promover el uso y cuidado de los materiales, infraestructura y recursos de la Institución Educativa en el desarrollo de aprendizaje.				
Ámbito de gestión	Materiales e insumos educativos				
Actividades	Medidas a adoptar	Recursos	Responsables	Acción de monitoreo	Fecha
Integrar en la práctica el uso y cuidado de los materiales, infraestructura y recursos que posee la Institución Educativa	Socialización del empleo y cuidado de materiales, infraestructura y recursos. Incluir en las planificaciones microcurriculares los materiales, infraestructura y recursos.	Diapositivas de inventario diagnóstico	Directivo Educadores	Registro de socialización Planificación Microcurricular Registro del empleo de las infraestructura y recursos.	Periodo lectivo.

5. Institución de un clima hostil educativo organizacional

Elementos	Descripción				
Objetivos y metas	<p>Objetivos Garantizar una óptima gestión de convivencia y participación escolar entre los integrantes de la comunidad educativa a partir de compromisos.</p> <p>Metas Promover relaciones positivas de convivencia y participación escolar colaborativa en la comunidad educativa.</p>				
Meta 1 :	Promover relaciones positivas de convivencia y participación escolar colaborativa en la comunidad educativa.				
Ámbito de gestión	Institución Educativa				
Actividades	Medidas a adoptar	Recursos	Responsables	Acción de monitoreo	Fecha
Desarrollo de acciones para la elaboración y promoción de la convivencia y participación escolar en la Institución Educativa	Analizar las principales problemáticas existentes en la Institución educativa.	Matriz de diagnóstico de problemas de la convivencia escolar (Ver anexo 11)	Directivo Educadores Educandos Padres de familia Comunidad aledaña	Código de convivencia con registro de socialización y actas de construcción.	Periodo lectivo
	Elaborar integralmente un modelo o código de convivencia escolar democrático e intercultural.	Acta de juntas de la elaboración del modelo.			
	Promover y socializar las nuevas prácticas de convivencia y participación escolar con la comunidad educativa.	Registro de asistencia de la socialización del modelo.			
Inclusión del modelo de convivencia en la práctica educativa de aprendizaje.	Desarrollar proyectos sociales educativos en coordinación al plan de convivencia, mediante talleres o campañas que involucre toda la comunidad.	Diagnóstico de problemas de convivencia.			

6. Fortalecimiento de la seguridad y protección educativa

Elementos	Descripción				
Objetivos y metas	<p>Objetivos Establecer una cultura de seguridad y protección en la Institución Educativa.</p> <p>Metas Fomentar métodos integrales de seguridad y protección educativa en la Institución</p>				
Meta 1 :	Fomentar métodos integrales de seguridad y protección educativa en la Institución.				
Ámbito de gestión	Institución Educativa				
Actividades	Medidas a adoptar	Recursos	Responsables	Acción de monitoreo	Fecha
Implementación de planes preventivos a la seguridad y protección de la comunidad educativa en la Institución.	Realizar un diagnóstico institucional de acuerdo a la situación de riesgo que enfrente la Institución Educativa. Ejecutar acciones de prevención y seguridad.	Diagnóstico de situación de riesgo	Directivo Educadores Educandos Padres de familia Comunidad aledaña	Planes de la situación de riesgo. Informe de acciones realizadas en la institución	Periodo lectivo
	Elaborar un plan de acciones de prevención y seguridad de riesgo de acuerdo a la normativa del Ministerio de Educación. Socializar las estrategias y métodos de prevención ante situaciones de riesgos a la comunidad educativa.	Instructivo para elaborar el plan de emergencia SIGR-E. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Libro2.2-Instructivo-para-elaborar-el-Plan-de-Emergencias_SIGR-E.pdf			

2.6 Factores de riesgo

De acuerdo a la situación actual de la comunidad educativa al desempeñarse en el proceso de gestión escolar en la Unidad Educativa Guayas y Quil, se establece el presente análisis FODA, con el objeto de analizar los elementos positivos y negativos, así como las fortalezas y las amenazas del proyecto de Gestión escolar a implementar en la institución.

Tabla 6. Análisis FODA

Variables	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Taller de socialización	Participación activa de los educadores en los talleres.	Limitado tiempo de asistencia a los talleres	Desarrollo de nuevos conocimientos y competencias en los docentes.	Imposición de la asistencia obligada
	Realización de los talleres en días laborables de 8 horas.	-Falta de coordinación en cuanto la asistencia de los educadores por la doble jornada que existe en la institución. -Carencia de espacio o aulas vacías	Mejoramiento de relacionales de laborables con los educadores de ambas jornadas.	Afectación de clases en cualquiera de las dos secciones.
Compromiso directivo	Disponibilidad de participación.	Carencia de disponibilidad de tiempo.	Desarrollo de nuevas áreas de formación en relación al liderazgo pedagógico.	Falta de compromiso en cumplir la guía.
	Conocimientos acerca del rol del líder pedagógico.	Interés en otras responsabilidades.		Negatividad de aceptación de cambio.
Identificación de los Objetivos Institucionales	Constancia de objetivos institucionales en el PCI.	Planteamientos de objetivos no aplicables dentro de la institución.	Orientación en la toma de decisiones que aporte al cumplimiento de los objetivos.	Incumplimiento del desarrollo de los nuevos objetivos
	Aporte positivo a la calidad educativa de la Unidad Educativa Guayas y Quil	Desconocimiento de los objetivos por parte de los educadores.	Desarrollo de nuevos objetivos institucionales educativos.	Carencia de responsabilidades por parte de los educadores en

				cumplir con los objetivos
Ámbitos de gestión de prioridad educativa	Experiencias previas por parte de algunos educadores.	Carencia de motivación en ejercer nuevas estrategias didácticas.	Capacitaciones de experiencias y empleo de nuevas estrategias a todos los educadores	Negación de cambio al implementar nuevas metodologías y estrategias
		Educadores especialistas en otras áreas ajenas a la educación.	Adopción de una nueva praxis pedagógica dentro del aula	Adquisición de prácticas tradicionales en el proceso de enseñanza aprendizaje.
	Conocimientos en el manejo de la Tic's	Poca preparación en educandos al manejo de Tic's	Desarrollo de cursos para la comunidad educativa enfocado en la Tic's	Falta de tiempo y motivación en aprender a manejar las Tic's
	Oferta de todos los niveles educativos	Exceso de numero de educandos en la aulas	Implementación de estrategias lúdicas de aprendizaje	Bajos promedios en los educandos
Participación activa de educandos en eventos o proyectos institucionales.	Poca participación de los padres de familias en eventos o proyectos institucionales.	Orientaciones de elaboración de eventos o proyectos institucionales.	Falta de compromiso de los padres en cuanto a su participación.	

Elaborado por: Ing. Narcisa Alvarado

2.7 Modalidades de ejecución:

a) Medios materiales y no materiales

La realización de las actividades planteadas en el proyecto de gestión escolar, demanda el uso de medios materiales y no materiales, acorde a la acción a ejecutar, por tal motivo entre los principales recursos a emplear están los siguientes:

Medios materiales y didácticos: fotocopias, hojas, antifaces, mesas, vasos, jarros, agua, diapositivas, videos interactivos, papelote, papel de notitas adhesivas, evaluaciones, informes, computadora, proyectores, matrices, registro de asistencia, libros e internet.

Medios no materiales: entorno escolar, aula de clases, patio, además del recurso humano.

b) Procedimiento de organización y de ejecución

Uno de los principales aspectos a considerar en la ejecución del proyecto, es la participación activa de los integrantes de la comunidad educativa, quienes tienen asignada una serie de actividades propuesta en el modelo operativo de la gestión escolar, cuya implementación y organización se establece de la siguiente manera:

1. Reunión inicial: Socializar con el rector el proyecto a efectuarse en la institución, a fin de tener una previa autorización antes de la ejecución.
2. Levantamiento de información: Caracterización del estado actual de la institución.
3. Análisis documental: Solicitar y analizar el PCI de la Unidad Educativa.
4. Socialización de inicio con el rector de la institución educativa: En esta etapa el coordinador del proyecto presenta al personal directivo el contenido de las actividades a realizar en la institución educativa a fin de organizar el personal y el espacio de ejecución.
5. Invitación y socialización del taller: El responsable de gestión convoca a reunión a los educadores de la institución y socializa el contenido propuesto en el taller.
6. Presentación de la guía de apoyo al rector: En este proceso escolar se motiva y cimenta al rector un conjunto de acciones a seguir con las respectivas actividades además de los responsables.
7. Compromiso con el director: Establecer un compromiso participativo con el rector en el papel que le corresponde realizar como tutor y guía del modelo operativo de gestión escolar.
8. Organización de responsabilidades: Crear grupos de trabajo con responsabilidades de acuerdo al perfil o competencia que posea el educador, de

manera que establezcan un cronograma de las actividades a realizar en los ámbitos de gestión.

9. Desarrollo de las herramientas de prioridad educativa: Socialización con los educadores las medidas adoptar en el ámbito de gestión,
10. Implementación de las herramientas de prioridad educativa: en esta etapa los educadores participan en cada actividad e involucra a los educandos a participar en este desarrollo de herramientas.
11. Monitoreo o avance: El rector debe monitorear cada acción realizada con los educadores

c) Calendario de ejecución (por etapas).

Tabla 7. Calendario de actividades

Etapa	Actividad d)	Inicio	Final	Tiempo											
				Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Abril	Mayo - Enero
Etapa 1	Reunión inicial en la zona de estudio	8/5/19	8/5/19	X											
	Levantamiento de información	28/5/19	14/6/19	X	X										
	Análisis documental	20/6/19	24/7/19		X	X									
	Elaboración documental	7/8/19	25/11/19				X	X	X	X					
Etapa 2	Socialización de inicio con el rector de la institución educativa	19/12/19	19/12/19								X				
	Invitación y socialización del taller	20/12/19	20/12/19								X				
Etapa 3	Presentación de la guía de apoyo al rector	22/01/20	22/01/20									X			
	Compromiso con el rector	4/2/20	11/2/20										X		
	Organización de responsabilidades	17/2/20	27/2/20										X		
	Desarrollo de las herramientas de prioridad educativa	22/4/20	15/5/20											X	
	Implementación de las herramientas de prioridad educativa	20/5/20	30/5/20												X
	Monitoreo o avance	20/5/20	30/5/20												

Elaborado por: Narcisa Alvarado

e) Sostenibilidad económica y financiera.

El enfoque del proyecto está basado en la realización de talleres educativos y trabajo colaborativo de los educadores, directivo y demás miembros de la comunidad educativa, razón por la cual los costos de ejecución involucran pequeños gastos de materiales didácticos como hojas, papelotes, notitas adhesivas, cartulina, marcadores, e impresiones; los cuales son suministrados por el coordinador del proyecto en la ejecución de la primera parte, no obstante la última parte del proyecto, requiere de la aportación de los educadores en cuanto al recurso didáctico a emplear en los ámbitos de gestión a desarrollar.

Es importante acentuar, que el conjunto de actividades y matrices a emplear en la ejecución del proyecto, son facilitados digitalmente a los educadores, con el propósito de guiar estas acciones, asimismo el uso de aulas, patio, proyectores enfocus y computadoras son materiales que posee la institución educativa por lo que son suministrados durante el desarrollo de las actividades,

f) Estimación de costos y plan de financiación, condiciones especiales y medidas complementarias del gobierno / asociados, monitoreo y evaluación

De acuerdo al ámbito de gestión que tiene el proyecto con las actividades propuestas se estima valor de costo de \$350 dólares, el cual esta detallado en el siguiente cuadro.

Tabla 8. Costes

ORD.	DETALLE	TOTAL USD
1	Transporte	\$ 120
2	Papelería e impresiones	\$ 130
3	Insumos	\$ 50
TOTAL		\$300

Elaborado por: Ing. Narcisa Alvarado

2.8 Factores de calidad

Según el modelo operativo de la gestión escolar de la Unidad Educativa Guayas y Quil, el factor de calidad se centra en una participación colaborativa de los miembros de la comunidad educativa, en donde los educandos y padres de familia, se involucra en las actividades coordinadas por los educadores y el rector, sin exclusión o distinción alguna de género o cultura, enfocándose en el marco del buen vivir y la calidad de vida que se distingue en los lineamientos que propone el Ministerio de Educación.

Se acentúa además que estas normas son consideradas en la elaboración y desarrollo de las actividades del proyecto en atención a lo cual, las destrezas y el ambiente organizado permiten que el proceso de enseñanza aprendizaje sea operable y factible, alcanzando esa educación de calidad que tiene como meta el proceso de gestión escolar.

2.9 Conclusiones Capítulo II

- La Unidad Educativa Guayas y Quil se caracteriza por ser una de las pocas instituciones rurales que oferta todos los niveles educativos en el cantón Velasco Ibarra, pese a que en sus inicios no contaba con la infraestructura y recursos básicos necesarios para ofrecer a la comunidad educativa una educación óptima, su avances se han dado progresivamente, mejorando la calidad de vida de muchos moradores aledaños a la institución, sin embargo en la actualidad la gestión escolar de esta institución es un proceso que divisa varias dificultades relacionadas al liderazgo y desempeño profesional que ejerce el directivo y cuerpo de educadores, el desconocimiento y falta de organización en el trabajo conjunto de los actores educativos de la comunidad, produce un impedimento en logro y alcance de la misión y visión propuesta por la institución educativa.
- El dominio de nuevas competencias y desempeño en el proceso de formación y mejora de la gestión escolar, está implementado en las actividades que comprende las etapas del modelo operativo estratégico propuesto para la Unidad Educativa “Guayas y Quil”, el cual inicia con un taller de socialización

de la importancia de ejercer el liderazgo colaborativo pedagógico en la institución educativa, posteriormente el cambio de rol en el rector está basado en una guía de apoyo de la gestión escolar para directivos y colaboradores pedagógicos, conllevando así a la apertura del diálogo hacia los docentes, cuyo clima organizacional permita realizar y trabajar conjuntamente con los demás miembros de la comunidad educativa y demás actividades de prioridad educativa.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

3.1 Análisis de los resultados

Con referencia al desarrollo del proyecto y las actividades se obtiene como parte de resultado un análisis contextual y sectorial de la Unidad Educativa Guayas y Quil, el cual tiene como objetivo primordial consolidar a la educación como el punto clave de mejora en la calidad de vida que tienen los moradores, pese a que aún no existe alguna promoción de bachilleres, se percibe nuevos cambios en esta zona, el acrecentamiento de los niveles académicos aporta con nuevas oportunidades de vida en el sector económico y social.

Sin embargo, la gestión del rector es considerada por los educadores como un proceso incompleto, cuyo enfoque se dirige mayormente a las acciones administrativas de la institución, además se distingue entre sus habilidades un conjunto de características propias de un líder de Laissez Faire, debido a que la toma de decisiones, generalmente se relacionan con el nivel de preferencia y relación que mantenga con algunos educadores, este efecto genera un clima poco organizado, en donde la comunidad educativa prefiere omitir su participación en cualquier evento o plan de la institución, lo que genera un obstáculo en el proceso de la gestión escolar.

Dadas estas consideraciones, se efectúa el taller de socialización en la Institución educativa, con la participación de los educadores en los micro talleres, se identificó con la técnica del PNI, el carecimiento de ciertas habilidades del rector además de la importancia de ejercer en la institución un buen liderazgo de características colaborativas pedagógicas, observaciones que se relacionaron a la temática tratada en

el segundo micro taller, en donde se analizó la importancia del trabajo en equipo en una institución o acción, en correspondencia al desempeño de los docentes y directivos en la gestión escolar.

Como parte de este resultado, el rector se interesa en la aplicación de la segunda parte del proyecto como un punto estratégico de sus acciones en la institución educativa, por lo que se asegura la participación en las demás actividades de todo el personal, orientándose en la existencia de alguna auditoria, el desempeño en los indicadores a evaluar proyectaría un resultado positivo, no obstante, se resalta que el proyecto esta aplicado en la Unidad Educativa Guayas y Quil hasta la primera etapa, en vista de que la ejecución de la segunda parte de acuerdo al cronograma requiere de un nuevo periodo lectivo.

3.2 Discusión de los resultados:

El fortalecimiento del desempeño del directivo en relación al liderazgo, es un proceso que necesita ser complementado con las otras actividades, pese a que las acciones y forma de comunicación han retomado otras características, el ambiente laboral se ha transformado en un entorno accesible de participación y dialogo con la fomentación de valores y motivación, el líder Laissez Faire que caracterizaba al rector paulatinamente va desvaneciéndose.

De la misma manera, el desempeño y la visión de los educadores ha retomado una nueva visión, la situación actual demuestran dificultades de desconocimiento y trabajo independiente, desconforme el cual se efectuaba a diario en la institución educativa; a partir de la socialización de los talleres y el cambio del rol de liderazgo en el rector, los educadores demuestran mayor esfuerzo y cooperación en el desarrollo de ciertas actividades además demuestran mayor empatía al trabajar conjuntamente con los demás compañeros de trabajo e incluso existen otros aspectos que han mejorado como la participación de los educandos, además resulta oportuno indicar que la influencia de estas acciones en el aprendizaje colaborativo necesita ser analizadas y evaluadas en posteriores investigaciones.

3.3 Evaluación de expertos

Con la finalidad de estimar la validez del proyecto de operatividad de la gestión escolar, se realiza un juicio valorativo de expertos que consideren y evalúen los diferentes parámetros planteados dentro de la guía, los cuales evalúan la dimensión que tiene el proyecto propuesto dentro de la institución educativa, acentuando que el proceso de gestión escolar es transcendental en el ámbito educativo.

Para ello se consideró, un numero de tres jueces participantes pertenecientes a otras unidades educativas, cuya experiencia y formación académica relacionada al proyecto; fueron las principales características de la selección de estos expertos, quienes tuvieron diferentes visitas en sus lugares de trabajo, a fin de exponer y lograr mayor conocimiento del plan operativo de la gestión escolar planteado dentro del proyecto de investigación.

Entre los parámetros evaluados por los tres expertos; la argumentación y estructuración de la guía propuesta tiene una ponderación media global de 4.3 cuya valoración es de muy bueno, mientras que la lógica interna y valoración integral del proyecto tiene un valor de 4, cualidad similar a los parámetros mencionados anteriormente, en tanto la importancia de la guía tiene un valor cualitativo de 5; considerada como una propuesta excelente, de mejora en la institución educativa, no obstante, la implementación de la propuesta tiene un valor de 3.6 ; las diferentes actividades dentro del plan operativo de la gestión escolar, de acuerdo a los comentarios percibidos son buenos con tendencia a muy buena debido a que la operatividad del mismo necesitan especificación y control.

Este valor asignado por los expertos en los seis parámetros de la guía, proporciona una ponderación global de 4.2 cuyo valor cualitativo es de muy buena, por lo tanto, la propuesta tiene una factibilidad de aplicación en la Unidad Educativa Guayas y Quil, en otras palabras, esta estimación individual se encuentra expresada de la siguiente manera.

El experto 1, valora a los parámetros de argumentación, lógica interna, facilidad para la implementación y valoración integral de la guía propuesta como muy bueno cuyo valor cuantitativo es de cuatro, entretanto la estructuración e importancia de la guía

propuesta en el campo educativo es excelente (5), la necesidad de mejorar este campo en la institución requiere de algunas prácticas innovadoras que faciliten la gestión, fue la opinión por parte de este experto.

En tanto el experto 2, estimo cada uno de los parámetros con un valor de 5, los diferentes enfoques que propone la guía en relación a la propuesta son excelentes de acuerdo a su experiencia y preparación educativa menciono que el plan operativo requiere ser aplicado a fin de saber si existe algún cambio futuro que aporte a la gestión escolar.

Finalmente, el tercer experto, concedió una valoración de excelente (5) a la importancia que tiene la guía propuesta, aunque la argumentación de la misma de acuerdo a su percepción requiere de pequeños ajustes, otorgándole así un valor de 4 o muy buena, mientras que los parámetros de estructuración, lógica interna y valoración integral del plan operativo tiene una calificación de buena (3), no obstante, la facilidad de implementación demanda una menor complejidad en las diferentes actividades debido a lo cual este parámetro es calificado como regular (2).

3.4 Evaluación de usuarios

La socialización del contenido y objeto del proyecto es una de las etapas importantes a realizar en el modelo operativo de la gestión escolar en la Unidad Educativa Guayas y Quil, el valor y reconocimiento que tiene la propuesta se efectúa dentro de esta primera etapa, cada una de las acciones comprendidas dentro del modelo, se validan mediante criterios de usuarios cuya valoración crítica corrobora la calidad de la propuesta.

Con la participación de los 32 educadores en el taller de socialización, la validación del proyecto se aplica a una muestra de usuarios cuyos criterios favorezcan la formación integral de los educandos, de manera que la selección consideró ciertas características de los educadores como es el título, la experiencia y el desempeño profesional académico que demuestra en su labor dentro de la institución, además de la oportunidad que existe al transformar una debilidad que tiene la institución educativa en una ventaja, dado que once de sus educadores son especialistas en otros ámbitos no relacionados a la educación, quienes necesitan de una atención privilegiada por educadores con

conocimiento y experiencia a fin de que estos puedan guiar un desempeño competente como educador, apoyados además del modelo operativo de la gestión escolar.

A fin de obtener confiabilidad en la emisión de las valoraciones por el grupo de usuarios se considera los siguientes tópicos al seleccionar los integrantes: El número de usuarios que conforman al grupo, la constitución del grupo y las características de los integrantes del grupo. En este propósito se seleccionó a ocho educadores; de los cuales seis son licenciados en ciencias de la educación con un rango de experiencia de 3 y 4 años, mientras que un educador tiene el título en Psicología educativa y orientadora vocacional con 13 años de experiencia, y el último de los educadores seleccionados posee el título de ingeniero químico con 1 año de experiencia, el cual se escogió como parte del número de profesionales ajenos a la profesión de docencia existente dentro de la institución educativa.

Seleccionados estos usuarios se aplicó un guía de emisión de juicio valorativo (ver anexo 12), de la propuesta “Plan operativo de la Gestión Escolar en la Unidad Educativa Guayas y Quil con los lineamientos del Ministerio de Educación.”, para ello se realizó un micro taller de socialización de liderazgo colaborativo pedagógico y la gestión escolar, cuyo énfasis consiste en exponer el contenido de la propuesta, en donde se suministró un documento a cada usuario con los resultados obtenidos en el proyecto de desarrollo además de las actividades operables a solucionar la problemática detectada en la gestión escolar, con la finalidad de proporcionar un mejor análisis de la propuesta y comprensión de lo expuesto, facilitando así la comprensión de este grupo de educadores, quienes posteriormente otorgaron una calificación a los seis indicadores que comprende la guía.

Indicadores que están basados bajo los parámetros de la argumentación, estructuración, lógica interna, importancia, facilidad de implementación y valoración del proyecto propuesto la “Plan operativo del modelo de gestión escolar del MINEDUC en “Guayas y Quil”, aspectos que son valorados mediante a una escala numérica descendente de 5 a 1; en donde 5 equivale a Excelente, 4 Muy bien, 3 Bien, 2 Regular y 1 a Insuficiente.

Validación que refleja un resultado en donde el usuario 1, otorga una calificación de 3 puntos en los parámetros de argumentación, estructuración, lógica interna y facilidad para la implementación del proyecto, cuyo valor cualitativo es de Bien, mientras que en la importancia y valoración integral del proyecto le da un valor de 2 (regular).

El segundo, tercero y cuarto usuario dan una valoración semejante en los parámetros de argumentación, lógica interna, importancia y valoración integral del proyecto como Excelente (5), seguido de Muy bien (4) en estructuración y facilidad para la implementación de la propuesta, por otro lado, el usuario 5 califico los parámetros de argumentación, estructuración y facilidad para la implementación como muy bueno y el resto de los parámetros antes mencionado como excelente.

El sexto usuario concedió una calificación de excelente los tres primeros parámetros planteados y muy buena, los últimos restantes, el séptimo y último usuario valoro a la argumentación, importancia y facilidad para la implementación con 4 puntos de valor cualitativo muy bueno, en tanto la estructuración, lógica interna y valoración integral tiene un aspecto excelente para poder aplicar el proyecto.

Con este resultado de la validación se obtiene la siguiente ponderación; en donde cuatro de los usuarios dan una valoración de 4.5 cuyo valor cualitativo es de muy bueno, en cambio tres de estos proporcionan una valoración de 4.6 lo que equivale a muy bueno con tendencia a excelente y el último de los usuarios da un valor de 2,7 equivalente a regular con tendencia a bueno. Por lo tanto, el grupo de usuarios proporcionan una ponderación media global de 4.3 cuyo valor cualitativo de la propuesta es de Muy Buena, a partir de estos criterios se observa claramente que el modelo operativo de la gestión escolar es factible.

Conclusiones del III capítulo

- De acuerdo al resultado obtenido en la primera etapa del proyecto de operatividad de la gestión escolar se identifica un contexto gradual en el desempeño laboral del directivo y los educadores en la Unidad Educativa Guayas y Quil, a causa de que la gestión del rector es considerada por los

educadores como un proceso incompleto, cuyo enfoque se dirige en las acciones administrativas de la institución, lo que afecta a los componentes de las dimensiones en los estándares de calidad educativa, en relación al liderazgo y desempeño profesional; no obstante estos resultados se modifican, al efectuar el taller de socialización en la Institución Educativa, la identificación del carecimiento de ciertas habilidades del rector además de la importancia de ejercer un buen liderazgo con características colaborativas pedagógicas han transformado las acciones del directivo, educadores y educandos.

- La evaluación del proyecto educativo se realiza mediante criterios de usuarios, quienes proporcionaron un valor cualitativo de muy bueno, al obtener una ponderación media global de 4.3; resultado obtenido a partir de la validación de ocho usuarios, en donde cuatro de los usuarios dan una valoración de 4.5 cuyo valor cualitativo es de muy bueno, en cambio tres de estos proporcionan una valoración de 4.6 lo que equivale a muy bueno con tendencia a excelente y el último de los usuarios da un valor de 2,7 equivalente a regular con tendencia a bueno, a partir de estos criterios se observa claramente que el modelo operativo de la gestión escolar es factible.

CONCLUSIONES GENERALES

- La gestión escolar es uno de los referente primordiales en la educación, de acuerdo a las definiciones de diversos autores, este proceso se asocia a las actividades organizativas de la institución educativa, en donde el trabajo conjunto y activo de los miembros de la comunidad educativa facilitan la ejecución de las dimensiones que comprende este proceso, el mismo es guiado por un líder cuyo desempeño organizativo proporciona el cumplimiento de las acciones comprendidas dentro de este campo, pese a que existe una percepción diferente, en la mayoría de países en cuanto al campo de acción, el fin de esta praxis es el mismo, lograr una educación de calidad, dirigida por el rector de la institución educativa en un clima organizacional óptimo apoyado por los educadores, educandos y padres de familia.
- El diagnóstico de la condición vigente del modelo operativo de la gestión escolar en la Unidad Educativa Guayas y Quil, demuestra la incidencia de múltiples factores que dificultan el curso de este proceso, los diferentes resultados negativos obtenidos en los componentes de las dimensiones de los estándares de calidad educativa, proyectan labores inconclusas, desconocimiento, carencia de trabajo en equipo y falta de organización , en relación al liderazgo y desempeño profesional que ejerce el directivo y cuerpo docente, hacia los educandos y padres de familia, afecta al proceso de aprendizaje, al realizar parte de sus funciones de manera autónoma.
- El diseño de un modelo operativo de la gestión escolar en la Unidad Educativa Guayas y Quil permite vislumbrar un conjunto de acciones orientadas al rector y educadores, contenidas en una planificación y objetivos a alcanzar en un determinado plazo de estudio, el cual se basa en el buen ejercicio de liderazgo y al trabajo colaborativo de la comunidad en general, al desarrollar las diferencias competencias comprendidas en las etapas del proyecto, el mismo que inicia con un taller de socialización de la importancia de ejercer el liderazgo colaborativo pedagógico en relación con la gestión escolar, desarrollando un

clima organizacional recíproco que faciliten el desarrollo e inicio de las demás actividades de mejora enmarcadas dentro del proyecto.

- Se validó la eficiencia del modelo operativo de la gestión escolar propuesto por el MINEDUC en la educación básica”, de la Unidad Educativa como una alternativa significativa Muy Buena en donde los resultados ponderados suministraron una media global de 4.3, las diferentes valorizaciones emitidas por los ocho usuarios seleccionados básicamente por el título y experiencia en la guía de emisión de juicio valorativo permitieron conocer los diferentes criterios emitidos por estos ; en donde cuatro de los usuarios dan una valoración de 4.5 cuyo valor cualitativo es de muy bueno, en cambio tres de estos proporcionan una valoración de 4.6 lo que equivale a muy bueno con tendencia a excelente y el último de los usuarios da un valor de 2,7 equivalente a regular con tendencia a bueno.
- El modelo operativo de la gestión escolar en el liderazgo educativo para la educación básica en la Unidad Educativa Guayas y Quil, cantón Velasco Ibarra, contribuye al desempeño de los educadores y directivo de acuerdo a las percepciones de los evaluadores, el funcionamiento mejoraría el proceso de aprendizaje de los educandos, en donde el trabajo conjunto y responsable de los miembros de la comunidad educativa aflora cambios progresivos de mitigación y control en las dimensiones que componen este proceso, el mismo que es guiado por el trabajo de un líder pedagógico, quién además tiene como propósito instaurar actividades de fortalecimiento a los educadores a fin de que la autonomía y reconocimiento de la gestión alcance una educación de calidad.

RECOMENDACIONES

Es importante reconocer que el proyecto de investigación requiere completar su proceso de aplicación, considerando que las premisas efectuadas en el modelo operativo de la gestión escolar necesitan ser ejecutadas y evaluadas en el próximo año lectivo por otros investigadores, debido a que las actividades propuestas necesitan ser desarrolladas dentro de este periodo, sin omitir que las funciones de los educadores y directivo es motivar al resto de la comunidad a participar activamente en las actividades con el objeto de conocer los resultados positivos o futuros cambios que requiera el proyecto implementar en sus etapas.

Por otro lado, es necesario realizar otras investigaciones acerca de la influencia que tiene el liderazgo en la educación, esta temática aportaría al desarrollo del proyecto de gestión escolar, las actividades planteadas podrían acoplarse con la nueva propuesta e implementarse en otras instituciones educativas, debido a que la gestión escolar es un proceso que confronta dificultades en los varios indicadores que la componen por el desconocimiento abundante que existe en los educadores por pertenecer a otras tipos de especialidades no relacionadas a la educación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, L., González, Á., Pino-Yancovic, M., & Maureira, O. (2017). *Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar*. Obtenido de https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT7_LA_L2_12-12.pdf
- Arroyo, A. (2016). *La gestión escolar y las dimensiones en el proceso de calidad*. Tesis de maestría, Universidad Pedagógica Nacional, Ciudad de México, México. Obtenido de <http://200.23.113.51/pdf/31819.pdf>
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(2), 2-11. Obtenido de <file:///C:/Users/USER/Downloads/2811Botero.pdf>
- Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona*. Tesis doctoral, Universitat Rovira I Virgili, Tarragona, España. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf?sequ>
- Cantos, M., & Reyes, J. (2018). El nuevo modelo de gestión educativa y su impacto en las escuelas de educación básica del cantón Cañar, Ecuador. *Revista Killkana Sociales*, 2(4), 1-8. doi:https://doi.org/10.26871/killkana_social.v2i4.100
- Casassus, J. (2000). *La gestión educativa en América Latina: Problemas y paradigmas*. Obtenido de http://www.micentroeducativo.pe/2014/docente/fileproject/file_docentes/91bi_77e3a9.pdf
- Castillo, P. (2014). *Profesores y gestión escolar ¿Cuál es la apreciación que tienen los docentes de este proceso?* Tesis de maestría, Universidad del Bio- Bio, Chillán, Chile. Obtenido de http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/379/1/Sanchez_Castillo_Pablo.pdf
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE). (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 19-33. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55114063003.pdf>
- Collao, M. (2016). *Análisis de prácticas de liderazgo y gestión escolar desde las narrativas de cinco jefes de unidad técnica pedagógica y sus equipos docentes*. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile. Obtenido de

<https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/21552/Tesis%20Marcela%20Torres%20Collao.pdf?sequence=1>

- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Corredor, C. (2000). *Acción Pedagógica*, 9(1-2), 24-32. Obtenido de file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-LaGestionEscolar-2973281.pdf
- Cuglievan, G., & Rojas, V. (2008). La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima. En *Análisis de programas, procesos y resultados educativos en el Perú: contribuciones empíricas para el debate* (págs. 298-342). Lima, Perú: GRADE, Grupo de Analisis para el Desarrollo.
- Durán, M., & Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147. doi:10.14718/ACP.2015.18.1.13
- Fiallo, D. (2014). *La gestión escolar y la participación de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos*. Tesis de maestría, Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Honduras, Tegucigalpa. Obtenido de file:///C:/Users/USER/Downloads/la-gestion-escolar-y-la-participacion-de-los-padres-de-familia-en-el-proceso-educativo-de-sus-hijos.pdf
- Gallo, A., & Vásquez, E. (2015). *Análisis del liderazgo Institucional en la Gestión Escolar de la Unidad Educativa "Santa María D. Mazzarello"*. Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9335/1/UPS-QT07018.pdf>
- García, F., Juárez, S., & Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*, 37(2), 206-216. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- García, J. (2016). El liderazgo en la gestión escolar, República de Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(esp), 269-279. doi:<https://doi.org/10.23857/pocaip>
- Guillén, R. (2015). *Alternativas para nuevas Prácticas Educativas*. Obtenido de <https://www.transformacion-educativa.com/attachments/article/140/Libro%2009%20-%20Gesti%C3%B3n%20educativa%20y%20docencia.pdf>

- Gutiérrez, G., Chaparro, A., & Azpillaga, V. (2017). La organización escolar como variable asociada al logro educativo. *Innovación educativa (México, DF)*, 17(64), 41-60. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ie/v17n74/1665-2673-ie-17-74-00041.pdf>
- Leal, F., Albornoz, M., & Rojas, M. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 42(2), 193-205. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052016000200011>
- López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de la calidad educativa. *Estudios Pedagógicos*, XXXVI(1), 147-158. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v36n1/art08.pdf>
- Lusquiños, C. (2005). Gestión Educativa: Conceptualización y diferenciación de la organización y la administración clásicas. *Revista Páginas de la Escuela de Ciencias de la Educación*, I(5), 69-85. Obtenido de <file:///C:/Users/USER/Downloads/15051-40983-1-SM.pdf>
- Mejía, F., & Olvera, A. (2010). Gestión escolar: un asunto de mercado, de Estado o de sociedad. Algunas experiencias internacionales. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, XL(1), 9-52. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/270/27018883002.pdf>
- Ministerio de Educación. (2012). *Estándares de calidad educativa*. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/estandares_2012.pdf
- Ministerio de Educación. (2017). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Reglamento-General-a-la-Ley-OrgAnica-de-Educacion-Intercultural.pdf>
- Ministerio de Educación de Chile. (2019). *Liderazgo Escolar: Reconociendo los tipos de liderazgo*. Obtenido de https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENDA2_final.pdf
- Moncayo, G. J. (2015). *Auditoría de cumplimiento de uno de los pilares (gestión escolar) de los estándares de calidad educativa impuestos por el Ministerio de Educación aplicado al colegio Domingo Comín*. Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9991/1/UPS-GT001128.pdf>
- Montalvo, N. (2012). *Percepción docente de estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas de secundaria de la red N°1 Ventanilla*. tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Obtenido de

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1221/1/2012_Montalvo_Percepci%C3%B3n%20de%20estilos%20de%20liderazgo%20de%20directores%20de%20instituciones%20educativas%20de%20secundaria%20de%20la%20Red%20N%C2%B0%201%20Ventanilla.pdf

Naciones Unidas. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

Navarro, M. (2009). *Gestión Escolar. Resultados de investigación: Del discurso a la realidad en las escuelas*. Durango, México. Obtenido de <http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/GestionEscolar.pdf>

Navarro, M., & Llado, D. (2014). *La Gestión Escolar una aproximación a sus estudio*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=M3N8AwAAQBAJ&pg=PA41&lpg=PA41&dq=vAriables+de+gestion+escolar&source=bl&ots=QdCCSWgQel&sig=ACfU3U3gLvYsLmz_JbocACe5Oq4nPK8-hA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjD24ffpYbkAhVKuVkKHXWeDN04KBD0ATADegQICRAB#v=onepage&q=vAriables%2

Noriega, A., & Ruiz, E. (2008). La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso. *Revista mexicana de investigación educativa*, 13(36). Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662008000100006

Paredes, L., Sánchez, F., & Badillo, M. (2016). La gestión escolar como nuevo escenario para impulsar calidad educativa frente a un contexto competitivo. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 1(2), 1611-1631. Obtenido de [file:///C:/Users/USER/Downloads/1392-4966-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/1392-4966-1-PB%20(1).pdf)

Pérez, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educ. Educ*, 17(2), 357-369. doi:10.5294/edu.2014.17.2.9

Pérez, G., Jiménez, G., & Romo, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia. *Entramado*, 13(I), 48-61. doi: <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>

Programa de Escuelas de Calidad México. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Obtenido de <http://www.seslp.gob.mx/pdf/taller2011-2012/uno/DOCUMENTOS/9915-Modelo%20de%20Gestion%20EducativaFINAL.pdf>

- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior de Colombia. *SOPHIA*, 12(1), 55-70. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Sánchez, J., & Barraza, L. (2015). PERCEPCIONES SOBRE LIDERAZGO. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>
- Sánchez, J., & Ortega, E. (2006). Evaluacion de un proyecto de gestión escolar. *Educare*, 10 (1) , 104-112. Obtenido de <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/viewFile/112/94>
- Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), 295-304. doi:<http://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida*. Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/EcuadorPlanNacionalTodaUnaVida20172021.pdf>
- Sendón, M. (2007). Diferentes dimensiones de la autonomía de la gestión escolar: un estudio de casos en escuelas pobres de la Ciudad de Buenos Aires. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2(44), 1-12. Obtenido de [file:///C:/Users/USER/Downloads/1832Sendon%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/1832Sendon%20(1).pdf)
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Rev. esc.adm.neg.* , 1(81), 111-128. doi:<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Torres, M. (2016). *Estudio de casos múltiple: Análisis de prácticas de liderazgo y gestión escolar desde las narrativas de cinco jefes de unidad técnica pedagógica y sus equipos docentes*". Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago. Chile. Obtenido de <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/21552/Tesis%20Marcela%20Torres%20Collao.pdf?sequence=1>
- Valencia, E. (2017). *La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1307/TM%20CE-Ge%203097%20V1%20-%20Valencia%20Vargas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yelicich, C. (2017). La dirección escolar en Argentina: aproximación al estado del arte. *Educere*, 21(68), 9-22. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/356/35652744002.pdf>

ANEXOS

Anexo 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCION DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA

Encuesta dirigida al personal directivo

A continuación, se describen una serie de preguntas relacionadas a la práctica profesional directiva, acorde a los estándares de la gestión escolar, por ello es necesario contar con su sinceridad, a fin de obtener un diagnóstico preciso de su rol. Por favor tenga en cuenta, que toda la información proporcionada es confidencial y necesaria para el desarrollo de este proyecto de gestión escolar.

Cada una de las preguntas, están establecidas en 4 dimensiones, cuyos componentes están compuestas de varios indicadores afines. Por ello la escala valorativa a considerar es la siguiente, en donde S (Siempre), Cs (Casi siempre), Av (A veces), N (Nunca). Escoja nivel por cada pregunta, la cual concierne con su desempeño laboral.

Estándares de Desempeño Profesional Directivo según el MINEDUC	Valoración			
DIMENSION DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
Organización Institucional	S	Cs	Av	N
a) La Institución Educativa cuenta con un documento de autorización y creación				
b) El funcionamiento de la institución se relaciona con la oferta estipulada en dicho documento				
c) Gestiona el uso de los componentes del Proyecto Educativo Institucional en cuanto a su implementación en la institución				
d) Supervisa la ejecución de procedimientos académicos y administrativos				
Desarrollo Profesional				
a) Realiza alguna gestión de capacitación para todo el personal administrativo y docente				
b) Supervisa las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico del docente en función al plan aprobado				
c) Reconoce los méritos alcanzados por el personal administrativo y docente				
d) Emplea estrategias y otros medios para engrandecer su desarrollo profesional				
Información y Comunicación				
a) Coordina los procesos de gestión de la información en la recolección, actualización y resguardo de la información de acuerdo a los procedimientos institucionales				
b) Verifica el cumplimiento de los lineamientos de comunicación académica y administrativa entre los actores educativos.				

c) Coordina la rendición de cuentas de la gestión de autoridades y organismos institucionales.				
Infraestructura, Equipamiento y Servicios Complementarios				
a) Verifica la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje.				
b) Supervisa que los servicios complementarios que oferta la institución funcionen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.				
DIMENSIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA				
Enseñanza y aprendizaje				
a) Supervisa que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) guarden relación con la Planificación Curricular Institucional				
b) Supervisa que las planificaciones micro curriculares se relacionen con el PCA, según corresponda				
c) Realiza algún tipo de evaluación de la practica pedagógica, con la finalidad de que se cumpla el plan microcurricular respectivo.				
d) Monitorea la efectuación de las evaluaciones de aprendizaje, además de la coordinación con el calendario escolar				
Consejería estudiantil y refuerzo académico				
a) Supervisa la ejecución de la planificación del servicio de consejería estudiantil.				
b) Regula la ejecución de los refuerzos académicos				
DIMENSIÓN DE CONVIVENCIA, PARTICIPACIÓN ESCOLAR Y COOPERACIÓN				
Convivencia y Participación Escolar				
a) Realiza socialización del código de convivencia a toda la comunidad educativa				
b) Supervisa la gestión de los organismos institucionales en función de los deberes y atribuciones contempladas en la normativa vigente.				
c) Coordina la participación de la institución en las redes de trabajo colaborativo conformadas.				
DIMENSIÓN DE SEGURIDAD ESCOLAR				
Gestión de riesgos y protección				
a) Coordina la participación de la institución en las redes de trabajo colaborativo conformadas.				
b) Coordina la ejecución de actividades enmarcadas en planes integrales y protocolos de gestión riesgos, seguridad y autocuidado				

Por la atención prestada se le agradece, su tiempo y dedicación.

Anexo 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



DIRECCION DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA

Encuesta dirigida a los docentes

A continuación, se describen una serie de preguntas relacionadas a la práctica profesional docente, acorde a los estándares de la gestión escolar, por ello es necesario contar con su sinceridad, a fin de obtener un diagnóstico preciso de su rol. Por favor tenga en cuenta, que toda la información proporcionada es confidencial y necesaria para el desarrollo de este proyecto de gestión escolar y liderazgo educativo, cuyo objeto es Implementar un modelo operativo de la gestión escolar en el liderazgo educativo para la educación básica en la Unidad Educativa Guayas y Quil, cantón Velasco Ibarra.

Cada una de las preguntas, están establecidas en 4 dimensiones, cuyos componentes están compuestas de varios indicadores afines. Por ello la escala valorativa a considerar es la siguiente, en donde S (Siempre), Cs (Casi siempre), Av (A veces), N (Nunca). Escoja nivel por cada pregunta, la cual concierne con su desempeño laboral.

Estándares de Desempeño Profesional Docente según el MINEDUC	Valoración			
DIMENSION DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
Desarrollo Profesional	S	Cs	Av	N
a) Forma parte de capacitaciones que sirvan de aporte a su desarrollo profesional				
b) Considera la aplicación de nuevas estrategias a partir del acompañamiento pedagógico				
Información y Comunicación				
a) Realiza el debido registro de todas las informaciones relacionadas a su desempeño laboral.				
b) Informa a tiempo los resultados de aprendizajes a los educandos y representantes legales				
c) Emplea el uso de TIC'S en el su proceso de enseñanza- aprendizaje				
Infraestructura, Equipamiento y Servicios Complementarios				
a) Considera la infraestructura y equipamiento de la institución durante la elaboración de los objetivos de sus planes				
b) Emplea los recursos didácticos e infraestructura necesarias para el desarrollo del proceso de enseñanza- aprendizaje.				

c) Promueve el cuidado de la infraestructura, equipamientos y servicios complementarios en los educandos.				
DIMENSIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA				
Enseñanza y aprendizaje				
a) Elabora Planificaciones Curriculares anuales en relación al PCI				
b) Desarrolla planificaciones microcurriculares de acuerdo al PCA				
c) Posee suficiente conocimiento en cuanto al subnivel que se desempeña				
d) Emplea diversas estrategias de enseñanzas innovadoras a fin de lograr el aprendizaje				
e) Desarrolla un ambiente de aprendizaje innovador				
f) Considera la forma de aprendizaje y necesidades de cada educando				
Consejería estudiantil y refuerzo académico				
a) Realiza la debida elección del consejo estudiantil en el aula asignada como tutor(a)				
b) Elabora actividades de refuerzo académico en función a las necesidades de los educandos				
DIMENSIÓN DE CONVIVENCIA, PARTICIPACIÓN ESCOLAR Y COOPERACIÓN				
Convivencia y Participación Escolar				
a) Orienta la participación de los educandos en cuanto la generación de ambientes sanos a fin de lograr una buena convivencia				
b) Promueve la inclusión social y académica de todos los educandos sin distinción alguna				
c) Socializa a los educandos algunos lineamientos establecidos en el código de convivencia				
DIMENSIÓN DE SEGURIDAD ESCOLAR				
Gestión de riesgos y protección				
a) Cumple con los lineamientos establecidos en el plan de gestión de riesgos y protección				
b) Brinda algún aporte o participa en la elaboración del plan de gestión de riesgos y protección				
c) Comunica a las autoridades alguna situación que vulnere la integridad física, psicológica y sexual				
d) Sigue las rutas y protocolos en cuanto a la comunicación de algún evento suscitado en la institución				

la atención prestada se le agradece, su tiempo y dedicación.



Anexo 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCION DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA
FICHA DE OBSERVACIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR

1. Datos informativos

Fecha: _____ Tiempo de observación: _____

Nombre de la Institución Educativa: _____ Ubicación: _____

2. Planificación y organización

Indicaciones	Valoración	Descripción
La siguiente ficha de observación emplea un modelo de acuerdo a los lineamientos establecidos por el MINEDUC en cuanto a la gestión escolar	1 punto	Alerta: No se evidencia implementación alguna
	2 puntos	En proceso: existe un porcentaje mínimo de implementación
	3 puntos	Avanzado: Cuenta con una debida aplicación

INDICACIONES	VALORACION
DIMENSION DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
Organización Institucional	
La oferta del servicio educativo guarda relación con lo que establece el documento vigente de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución.	
Cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido participativamente.	
Cuenta con procedimientos académicos y administrativos.	
Desarrollo profesional	
Se ejecutan actividades de capacitación profesional para el personal administrativo, directivo y docente en función del diagnóstico de necesidades institucionales	
Se ejecutan procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función de las necesidades institucionales.	
Se reconoce los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente de acuerdo a los lineamientos institucionales.	
Información y Comunicación	
Mantiene registros administrativos completos, actualizados y almacenados de manera segura	
Cuenta con lineamientos para la comunicación oportuna de aspectos académicos y administrativos entre los actores educativos.	
Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios	
Se optimiza el uso de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos para apoyar los procesos de aprendizaje.	

Los servicios complementarios que oferta la institución funcionan de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	
DIMENSIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA	
Enseñanza y aprendizaje	
Fundamenta su Planificación Curricular Institucional (PCI) en el Currículo Nacional y los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	
Evalúa los aprendizajes del estudiantado de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI)	
Consejería estudiantil y refuerzo académico	
Ofrece un servicio de consejería estudiantil que atiende a las necesidades socioafectivas y pedagógicas del estudiantado.	
Cuenta con lineamientos de refuerzo académico establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).	
DIMENSIÓN DE CONVIVENCIA, PARTICIPACIÓN ESCOLAR Y COOPERACIÓN	
Convivencia y participación escolar	
Se promueve la convivencia armónica de los actores educativos mediante acuerdos y compromisos consensuados.	
Cuenta con los organismos institucionales conformados y en funciones.	
Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo.	
Establece vínculos de cooperación con otros actores, dentro y fuera de la comunidad, para fortalecer actividades relacionadas con el aprendizaje.	
DIMENSIÓN DE SEGURIDAD ESCOLAR	
Gestión de riesgos y protección.	
Se implementa planes integrales y protocolos que fomentan una cultura de prevención de riesgos, seguridad y autocuidado	

Anexo 4



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCION DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA

Cuestionario de Estilo de Liderazgo (CELID-S)

Encuesta dirigida a los docentes

A continuación, se describen una serie de preguntas relacionadas al liderazgo directivo, percibido dentro de la institución educativa, por ello es necesario contar con su sinceridad, a fin de obtener un diagnóstico preciso de este rol. Por favor tenga en cuenta, que toda la información proporcionada es confidencial y necesaria para el desarrollo de este proyecto de gestión escolar y liderazgo educativo, cuyo objeto es Implementar un modelo operativo de la gestión escolar en el liderazgo educativo para la educación básica en la Unidad Educativa Guayas y Quil, cantón Velasco Ibarra.

1. DATOS PERSONALES

Lea con atención cada una de las preguntas y marque con una X de acuerdo a su criterio.

a) Género:

Masculino: ()

Femenino: ()

b) Título:

Título pedagógico: ()

Título no pedagógico: ()

Estudios universitarios incompletos: ()

c) Tiempo en labor docente:

1 a 5 años ()

6 a 10 años ()

11 a 15 años ()

15 años o más ()

Cada una de las preguntas, están establecidas en 5 dimensiones, cuyos componentes están compuestas de varios indicadores afines. Por ello la escala valorativa a considerar es la siguiente, en donde TD (Totalmente en desacuerdo), D (En desacuerdo), NA/D (Ni de acuerdo, ni en desacuerdo), A (Acuerdo), TA (Totalmente de acuerdo. Escoja un nivel por cada pregunta.

Items	Liderazgo Educativo Directivo	Respuesta				
	Indicadores	TD	D	NA/D	A	TA
1	Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral					
2	Evita cambiar lo que hago, mientras tenga buenos resultados					
3	Desarrolla orgullo en los docentes por el trabajo conjunto					
4	Se enfoca en la resolución de problemas antes de actuar					
5	No se involucra en el trabajo de los demás					
6	En ocasiones no emite opinión alguna					
7	Demuestra firmemente en el dicho “si funcionas no lo arregles”					
8	Proporciona lo que se desee, cuando recibe el apoyo de los docentes					

9	Evita inmiscuirse, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
10	Cerciora que exista un acuerdo entre lo que se espera y lo que hagamos y lo que podemos obtener de el por nuestro esfuerzo					
11	Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo					
12	Motiva a lograr lo que se desee, si se trabaja a lo pactado con él					
13	Se preocupa de formar a los que lo necesitan					
14	Presta atención en casos que no se alcanzan las metas esperadas					
15	Motiva al razonamiento y en la evidencia para resolver problemas					
16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de la cooperación					
17	Instruye o enseña a los docentes siempre que lo necesiten					
18	Evita hacer cambios mientras las cosas salen bien					
19	Motiva con charlas a los docentes					
20	Evita tomar decisiones					
21	Cuenta con nuestro respeto					
22	Potencia nuestra motivación de éxito					
23	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad de trabajar					
24	Desarrolla nuevas formas de motivación					
25	Analiza en conjunto con los docentes los viejos problemas					
26	Permite que el trabajo continúe normalmente, al menos que se deba introducir algún cambio					
27	No está presente en caso de algún problema					
28	Impulsa el uso de la inteligencia ante algún obstáculo					
29	Solicita fundamentos sólidos a alguna opinión emitida por los docentes					
30	Brinda formas nuevas de enfocar los problemas que resultaban antes desconcertantes					
31	Evita manifestar la manera de cómo realizar alguna acción					
32	Probablemente se ausenta cuando se lo necesita					
33	Existe un buena confianza con el rector					
34	Existe confianza en la capacidad del rector para superar algún problema					

Por la atención prestada se le agradece, su tiempo y dedicación.

Anexo 5

MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL INSTRUMENTO DEL ESTILO DE LIDERAZGO

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	ÍTEMS	INDICADORES
Estilo de liderazgo	Liderazgo Laissez Faire	Ausencia de liderazgo	1	Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral
			6	En ocasiones no emite opinión alguna
			20	Evita tomar decisiones
			27	No está presente en caso de algún problema
			31	Evita manifestar la manera de cómo realizar alguna acción
			32	Probablemente se ausenta cuando se lo necesita
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	8	Proporciona lo que se desee, cuando recibe el apoyo de los docentes
			10	Cerciora que exista un acuerdo entre lo que se espera y lo que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo
			11	Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo
			12	Motiva a lograr lo que se desee, si se trabaja a lo pactado con el
			16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación
		Dirección por excepción	2	Evita cambiar lo que hago, mientras tenga buenos resultados
			5	No se involucra en el trabajo de los demás
			7	Demuestra firmemente en el dicho “si funcionas no lo arregles”
			9	Evita inmiscuirse, excepto cuando no se consiguen los objetivos
			18	Evita hacer cambios mientras las cosas salen bien
	Liderazgo Transformacional	Carisma	3	Desarrolla orgullo en los docentes por el trabajo conjunto
			21	Cuenta con nuestro respeto
			33	Existe una buena confianza con el rector
			34	Existe confianza en la capacidad del rector para superar algún problema
		Estimulación intelectual	4	Se enfoca en la resolución de problemas antes de actuar
15			Motiva al razonamiento y en la evidencia para resolver problemas	
23			Trata de que veamos los problemas como una oportunidad de trabajar	
25			Analiza en conjunto con los docentes los viejos problemas	
Inspiración		28	Impulsa el uso de la inteligencia ante algún obstáculo	
		19	Motiva con charlas a los docentes	

			22	Potencia nuestra motivación de éxito
			24	Desarrolla nuevas formas de motivación
		Consideración individualizada	13	Se preocupa de formar a los que lo necesitan
			14	Presta atención en casos que no se alcanzan las metas esperadas
			17	Instruye o enseña a los docentes siempre que lo necesiten

Anexo 6

Matriz de elaboración del Plan de capacitación de educadores

Datos informativos de la Institución Educativa				
Año lectivo				
Nombre de la Institución Educativa:			Código AMIE	
Zona :		Provincia:		
Cantón :		Dirección ::		
Jornada de trabajo		Niveles Educativos		
Numero de educadores		Profesión docente:		
		Otras Profesiones:		
Diagnóstico de educadores				
Debilidades		Fortalezas		Tópicos a mejorar
Objetivo:				
Destinatarios: Personal docente Personal DECE Personal administrativo				
Modalidad	Taller	Objetivo	Responsable	Fecha
(Presencial o virtual)	(Tratar los tópicos a mejorar en las debilidades identificados en el diagnóstico de los educadores a fin de fortalecer sus capacidades.)	(Establecer los objetivos alcanzar en cada tópico a tratar)	(Asignar responsabilidades de acuerdo a la competencias y experiencia que posean el personal)	(diariamente o semanal)
Observaciones	Establecer un cronograma de actividades de cada taller a realizar Realizar un formato de registro de asistencia a los talleres			

Anexo 7

Rubrica de práctica docente

Nombre y escudo de la Unidad Educativa				
Asignatura:	Año lectivo:	Duración:	Periodos:	N° de educandos:
Nombre del docente evaluado:		Fecha:	Nombre del tema a tratar:	
Indicador de evaluación:	Organiza el proceso de enseñanza- aprendizaje de acuerdo a la planificación diaria			
Criterio de evaluación	Nivel I (Insatisfactorio)	Nivel II (En proceso)	Nivel III (Satisfactorio)	Nivel IV (Destacado)
El docente cuenta con una planificación diaria				
Emplea el método descrito en la planificación diaria				
Involucra constantemente a los educandos en el proceso de aprendizaje				
Emplea de manera efectiva el tiempo				

indicado en el plan de clases				
Promueve actividades de aprendizaje que estimulen la creatividad o el pensamiento crítico				
Adopta nuevos métodos de enseñanza				
Emplea nuevas herramientas o recursos del entorno como parte del proceso enseñanza				
Relaciona los temas tratados con la realidad				
Evalúa el avance de los aprendizajes para retroalimentar a los educandos				

Promueve otros tipos de evaluaciones				
Utiliza un lenguaje acorde a los educandos y al contexto.				
Evidencia seguridad y dominio en el tema a tratar				
Crea un ambiente estable de respeto y cordialidad dentro del aula				
Establece normas de convivencia positivas en el comportamiento de los educandos				

Anexo 8

Informe de observación áulica

Nombre y escudo de la Unidad Educativa				
Asignatura:	Año Lectivo:	Duración:	Periodos:	Nombre del docente observado:
Fortalezas:				
Debilidades				
Sugerencias de mejora				

Anexo 9

Instrumento de evaluación de resultados de las prácticas docentes.

Instrumento de Evaluación				
Producto a evaluar: Evaluación de educadores de la Unidad Educativa				
Indicador	Elemental	Aceptable	Resolutivo	Estratégico
	Nivel I (Insatisfactorio)	Nivel II (En proceso)	Nivel III (Satisfactorio)	Nivel IV (Destacado)
Valora los procesos de la evaluación de las practicas pedagógicas en educadores de la institución educativa				

Anexo 10

Formato de inventario del material, infraestructura y recursos

Nombre de la Institución Educativa					
Inventario del material, infraestructura y espacio					
Lugar y fecha de emisión					
Elementos concretos	Descripción del producto	Estado		Cantidad	Finalidad
		Óptimo	Pésimo		
Infraestructura	(Enumerar cada espacio de infraestructura que cuenta la institución)				
Equipos	(Describir los equipos tecnológicos)				
Materiales de oficina					
Materiales bibliográficos	(Describir todos los recursos impresos y electrónicos)				
Material didáctico					
Material de información					

Nombre y firma del responsable

Sello de la Institución

Anexo 11

Matriz de diagnóstico de problemas de la convivencia escolar

Nombre de la Unidad Educativa			
Gestión del clima escolar			
Responsables de los conflictos	Diagnostico		Medidas de prevención
	Problema	Identificación del caso	
Educandos			
Educadores			
Educandos y educadores			
Directivo y educadores			
Padres de familia, directivo y educadores			
Personal de la escuela y educandos			



Anexo 12



GUÍA PARA QUE LOS USUARIOS EMITAN SUS JUICIOS VALORATIVOS

Usted ha sido seleccionado para que valore el “PLAN OPERATIVO DE LA GESTIÓN ESCOLAR PROPUESTO POR MINISTERIO DE EDUCACIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA GUAYAS Y QUIL.” conforme a la labor profesional que desempeña como docente.

El siguiente modelo consta de diversos aspectos que conforman la siguiente propuesta, sobre los cuales debe exponer sus juicios, tomando como referencia los indicadores, se le debe otorgar una calificación a cada aspecto, para esto empleará una escala descendente de 5 hasta 1, donde 5 –Excelente, 4 – Muy bien, 3 – Bien, 2 – Regular, 1 – Insuficiente.

“PLAN OPERATIVO DE LA GESTIÓN ESCOLAR PROPUESTO POR MINISTERIO DE EDUCACIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA GUAYAS Y QUIL”

Título de tercer nivel: _____

Función directiva o cargo: _____

Años de experiencia: _____

I	()	Argumentación de la guía propuesta.
II	()	Estructuración de la guía propuesta.
III	()	Lógica interna de la guía propuesta.
IV	()	Importancia de la guía propuesta para el campo educativo.
V	()	Facilidad para la implementación de la guía propuesta.
VI	()	Valoración Integral de la guía propuesta.

Gracias por su colaboración.

Firma: _____

C.I.: _____

Validación de expertos



Posgrado

Activar V

GUÍA PARA QUE LOS EXPERTOS EMITAN SUS JUICIOS VALORATIVOS

Usted ha sido seleccionado para que valore el “MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y EN LA EDUCACIÓN BÁSICA” conforme a la labor profesional que desempeña como docente.

El siguiente modelo consta de diversos aspectos que conforman la siguiente propuesta, sobre los cuales debe exponer sus juicios, tomando como referencia los indicadores, se le debe otorgar una calificación a cada aspecto, para esto empleará una escala descendente de 5 hasta 1, donde 5 –Excelente, 4 – Muy bien, 3 – Bien, 2 – Regular, 1 – Insuficiente.

“MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA”

Título de cuarto nivel : Docencia y Currículo

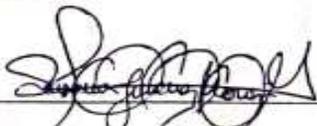
Función directiva o cargo: Docente

Años de experiencia: 16 años

I	(5)	Argumentación de la guía propuesta.
II	(5)	Estructuración de la guía propuesta.
III	(5)	Lógica interna de la guía propuesta.
IV	(5)	Importancia de la guía propuesta para el campo educativo.
V	(5)	Facilidad para la implementación de la guía propuesta.
VI	(5)	Valoración Integral de la guía propuesta.

Gracias por su colaboración.

Firma:



C.I.:

1204320343



GUÍA PARA QUE LOS EXPERTOS EMITAN SUS JUICIOS VALORATIVOS

Usted ha sido seleccionado para que valore el “MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y EN LA EDUCACIÓN BÁSICA” conforme a la labor profesional que desempeña como docente.

El siguiente modelo consta de diversos aspectos que conforman la siguiente propuesta, sobre los cuales debe exponer sus juicios, tomando como referencia los indicadores, se le debe otorgar una calificación a cada aspecto, para esto empleará una escala descendente de 5 hasta 1, donde 5 –Excelente, 4 – Muy bien, 3 – Bien, 2 – Regular, 1 – Insuficiente.

“MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA”

Título de cuarto nivel : Msc. DIFERENCIA Y CURRÍCULO

Función directiva o cargo: RECTOR

Años de experiencia: 29 AÑOS

I	(4)	Argumentación de la guía propuesta.
II	(5)	Estructuración de la guía propuesta.
III	(4)	Lógica interna de la guía propuesta.
IV	(5)	Importancia de la guía propuesta para el campo educativo.
V	(4)	Facilidad para la implementación de la guía propuesta.
VI	(4)	Valoración Integral de la guía propuesta.

Gracias por su colaboración.

Firma:

C.I.:

1706347030



GUÍA PARA QUE LOS EXPERTOS EMITAN SUS JUICIOS VALORATIVOS

Usted ha sido seleccionado para que valore el "MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y EN LA EDUCACIÓN BÁSICA" conforme a la labor profesional que desempeña como docente.

El siguiente modelo consta de diversos aspectos que conforman la siguiente propuesta, sobre los cuales debe exponer sus juicios, tomando como referencia los indicadores, se le debe otorgar una calificación a cada aspecto, para esto empleará una escala descendente de 5 hasta 1, donde 5 -Excelente, 4 - Muy bien, 3 - Bien, 2 - Regular, 1 - Insuficiente.

"MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA"

Título de cuarto nivel: Diseño Curricular
Función directiva o cargo: Docente
Años de experiencia: 28

I	(4)	Argumentación de la guía propuesta.
II	(3)	Estructuración de la guía propuesta.
III	(3)	Lógica interna de la guía propuesta.
IV	(5)	Importancia de la guía propuesta para el campo educativo.
V	(2)	Facilidad para la implementación de la guía propuesta.
VI	(4)	Valoración Integral de la guía propuesta.

Gracias por su colaboración.

Firma:

C.I.:

0915745889

Validación de usuarios



GUÍA PARA QUE LOS USUARIOS EMITAN SUS JUICIOS VALORATIVOS

Usted ha sido seleccionado para que valore el “MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA” conforme a la labor profesional que desempeña como docente.

El siguiente modelo consta de diversos aspectos que conforman la siguiente propuesta, sobre los cuales debe exponer sus juicios, tomando como referencia los indicadores, se le debe otorgar una calificación a cada aspecto, para esto empleará una escala descendente de 5 hasta 1, donde 5 –Excelente, 4 – Muy bien, 3 – Bien, 2 – Regular, 1 – Insuficiente.

“MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA”

Título de tercer nivel: Psicóloga Educativa y Orientadora Vocacional.
Función directiva o cargo: Docente.
Años de experiencia: 13 años

I	(4)	Argumentación de la guía propuesta.
II	(5)	Estructuración de la guía propuesta.
III	(5)	Lógica interna de la guía propuesta.
IV	(4)	Importancia de la guía propuesta para el campo educativo.
V	(4)	Facilidad para la implementación de la guía propuesta.
VI	(5)	Valoración Integral de la guía propuesta.

Gracias por su colaboración.

Firma: Marjuri Villaver
C.I.: 1201929968



GUÍA PARA QUE LOS USUARIOS EMITAN SUS JUICIOS VALORATIVOS

Usted ha sido seleccionado para que valore el “MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA” conforme a la labor profesional que desempeña como docente.

El siguiente modelo consta de diversos aspectos que conforman la siguiente propuesta, sobre los cuales debe exponer sus juicios, tomando como referencia los indicadores, se le debe otorgar una calificación a cada aspecto, para esto empleará una escala descendente de 5 hasta 1, donde 5 –Excelente, 4 – Muy bien, 3 – Bien, 2 – Regular, 1 – Insuficiente.

“MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA”

Título de tercer nivel : LIC. QUINICA
 Función directiva o cargo: SECRETAR
 Años de experiencia: 20 AÑOS

I	(5)	Argumentación de la guía propuesta.
II	(5)	Estructuración de la guía propuesta.
III	(5)	Lógica interna de la guía propuesta.
IV	(4)	Importancia de la guía propuesta para el campo educativo.
V	(4)	Facilidad para la implementación de la guía propuesta.
VI	(4)	Valoración Integral de la guía propuesta.

Gracias por su colaboración.

Firma:

C.I.:

[Firma]
2701521477



GUÍA PARA QUE LOS USUARIOS EMITAN SUS JUICIOS VALORATIVOS

Usted ha sido seleccionado para que valore el "MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA" conforme a la labor profesional que desempeña como docente.

El siguiente modelo consta de diversos aspectos que conforman la siguiente propuesta, sobre los cuales debe exponer sus juicios, tomando como referencia los indicadores, se le debe otorgar una calificación a cada aspecto, para esto empleará una escala descendente de 5 hasta 1, donde 5 –Excelente, 4 – Muy bien, 3 – Bien, 2 – Regular, 1 – Insuficiente.

"MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA"

Título de tercer nivel: Licenciada en Ciencias de la Educación

Función directiva o cargo: Docente

Años de experiencia: 3 años

I	(5)	Argumentación de la guía propuesta.
II	(4)	Estructuración de la guía propuesta.
III	(5)	Lógica interna de la guía propuesta.
IV	(5)	Importancia de la guía propuesta para el campo educativo.
V	(4)	Facilidad para la implementación de la guía propuesta.
VI	(5)	Valoración Integral de la guía propuesta.

Gracias por su colaboración.

Firma: [Firma]

C.I.: 120595952 9



GUÍA PARA QUE LOS USUARIOS EMITAN SUS JUICIOS VALORATIVOS

Usted ha sido seleccionado para que valore el "MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA" conforme a la labor profesional que desempeña como docente.

El siguiente modelo consta de diversos aspectos que conforman la siguiente propuesta, sobre los cuales debe exponer sus juicios, tomando como referencia los indicadores, se le debe otorgar una calificación a cada aspecto, para esto empleará una escala descendente de 5 hasta 1, donde 5 -Excelente, 4 - Muy bien, 3 - Bien, 2 - Regular, 1 - Insuficiente.

"MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA"

Título de tercer nivel: Licenciada en Ciencias de la Educación
 Función directiva o cargo: Docente
 Años de experiencia: 4 años

I	(5)	Argumentación de la guía propuesta.
II	(4)	Estructuración de la guía propuesta.
III	(5)	Lógica interna de la guía propuesta.
IV	(5)	Importancia de la guía propuesta para el campo educativo.
V	(4)	Facilidad para la implementación de la guía propuesta.
VI	(5)	Valoración Integral de la guía propuesta.

Gracias por su colaboración.

Firma:

C.I.:

1206136192



GUÍA PARA QUE LOS USUARIOS EMITAN SUS JUICIOS VALORATIVOS

Usted ha sido seleccionado para que valore el "MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA" conforme a la labor profesional que desempeña como docente.

El siguiente modelo consta de diversos aspectos que conforman la siguiente propuesta, sobre los cuales debe exponer sus juicios, tomando como referencia los indicadores, se le debe otorgar una calificación a cada aspecto, para esto empleará una escala descendente de 5 hasta 1, donde 5 –Excelente, 4 – Muy bien, 3 – Bien, 2 – Regular, 1 – Insuficiente.

"MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA"

Título de tercer nivel: INGENIERO QUIMICO

Función directiva o cargo: DOCENTE

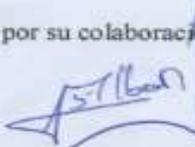
Años de experiencia: 1 AÑO

I	(3)	Argumentación de la guía propuesta.
II	(3)	Estructuración de la guía propuesta.
III	(3)	Lógica interna de la guía propuesta.
IV	(2)	Importancia de la guía propuesta para el campo educativo.
V	(3)	Facilidad para la implementación de la guía propuesta.
VI	(2)	Valoración Integral de la guía propuesta.

Gracias por su colaboración.

Firma:

C.I.:


131255197-9



GUÍA PARA QUE LOS USUARIOS EMITAN SUS JUICIOS VALORATIVOS

Usted ha sido seleccionado para que valore el "MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA" conforme a la labor profesional que desempeña como docente.

El siguiente modelo consta de diversos aspectos que conforman la siguiente propuesta, sobre los cuales debe exponer sus juicios, tomando como referencia los indicadores, se le debe otorgar una calificación a cada aspecto, para esto empleará una escala descendente de 5 hasta 1, donde 5 –Excelente, 4 – Muy bien, 3 – Bien, 2 – Regular, 1 – Insuficiente.

"MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA"

Título de tercer nivel : Leda: en Ciencia de la Educación Superior

Función directiva o cargo: Docente

Años de experiencia: 3 años

I	(5)	Argumentación de la guía propuesta.
II	(4)	Estructuración de la guía propuesta.
III	(5)	Lógica interna de la guía propuesta.
IV	(5)	Importancia de la guía propuesta para el campo educativo.
V	(4)	Facilidad para la implementación de la guía propuesta.
VI	(5)	Valoración Integral de la guía propuesta.

Gracias por su colaboración.

Firma:

C.I.:

0921468286



GUÍA PARA QUE LOS USUARIOS EMITAN SUS JUICIOS VALORATIVOS

Usted ha sido seleccionado para que valore el “MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA” conforme a la labor profesional que desempeña como docente.

El siguiente modelo consta de diversos aspectos que conforman la siguiente propuesta, sobre los cuales debe exponer sus juicios, tomando como referencia los indicadores, se le debe otorgar una calificación a cada aspecto, para esto empleará una escala descendente de 5 hasta 1, donde 5 –Excelente, 4 – Muy bien, 3 – Bien, 2 – Regular, 1 – Insuficiente.

“MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA”

Título de tercer nivel: Licenciada en Educación Básica

Función directiva o cargo: Docente

Años de experiencia: 4 años

I	(4)	Argumentación de la guía propuesta.
II	(4)	Estructuración de la guía propuesta.
III	(5)	Lógica interna de la guía propuesta.
IV	(5)	Importancia de la guía propuesta para el campo educativo.
V	(4)	Facilidad para la implementación de la guía propuesta.
VI	(5)	Valoración Integral de la guía propuesta.

Gracias por su colaboración.

Firma:

C.I.:



GUÍA PARA QUE LOS USUARIOS EMITAN SUS JUICIOS VALORATIVOS

Usted ha sido seleccionado para que valore el "MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA" conforme a la labor profesional que desempeña como docente.

El siguiente modelo consta de diversos aspectos que conforman la siguiente propuesta, sobre los cuales debe exponer sus juicios, tomando como referencia los indicadores, se le debe otorgar una calificación a cada aspecto, para esto empleará una escala descendente de 5 hasta 1, donde 5 -Excelente, 4 - Muy bien, 3 - Bien, 2 - Regular, 1 - Insuficiente.

"MODELO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA"

Título de tercer nivel: Leda en Ciencias de la Educación Mención I

Función directiva o cargo: Docente

Años de experiencia: 4 años

I	(4)	Argumentación de la guía propuesta.
II	(4)	Estructuración de la guía propuesta.
III	(4)	Lógica interna de la guía propuesta.
IV	(5)	Importancia de la guía propuesta para el campo educativo.
V	(5)	Facilidad para la implementación de la guía propuesta.
VI	(5)	Valoración Integral de la guía propuesta.

Gracias por su colaboración.

Firma: Leonora U. Billa

C.I.: 092876774-8

Anexo 13

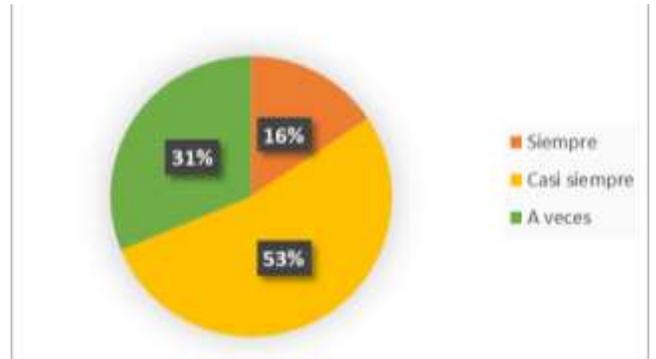
Resultados de encuestas a docentes

DIMENSION DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Desarrollo Profesional

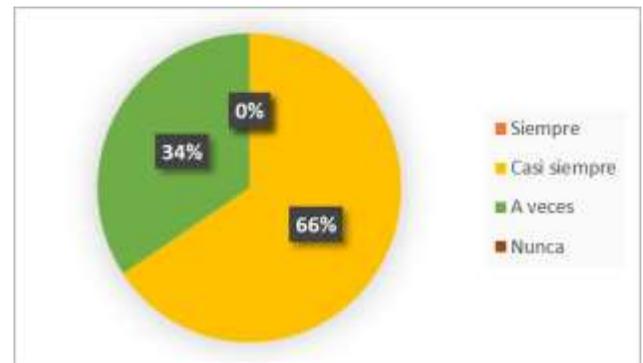
Forma parte de capacitaciones que sirvan de aporte a su desarrollo profesional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	15,63
Casi siempre	17	53,13
A veces	10	31,25
Nunca	0	0
TOTAL:	32	100



Considera la aplicación de nuevas estrategias a partir del acompañamiento pedagógico

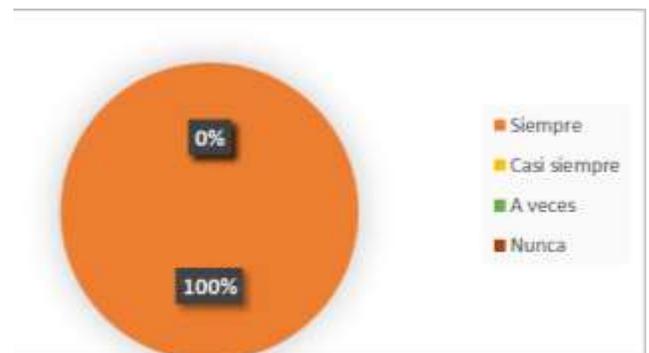
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00
Casi siempre	21	65,63
A veces	11	34,38
Nunca	0	0
TOTAL:	32	100



Información y Comunicación

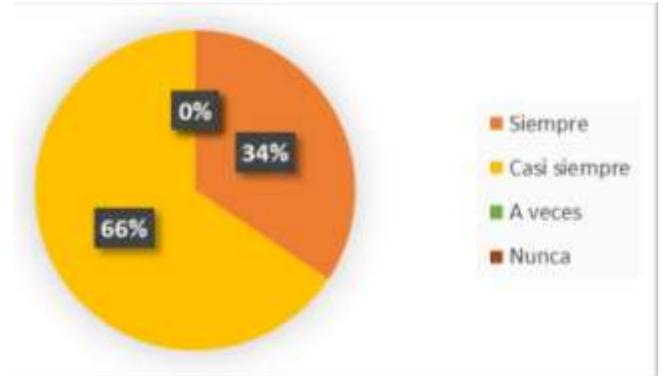
Realiza el debido registro de todas las informaciones relacionadas a su desempeño laboral.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	100,00
Casi siempre	0	0,00
A veces	0	0,00
Nunca	0	0
TOTAL:	32	100



Informa a tiempo los resultados de aprendizajes a los educandos y representantes legales.

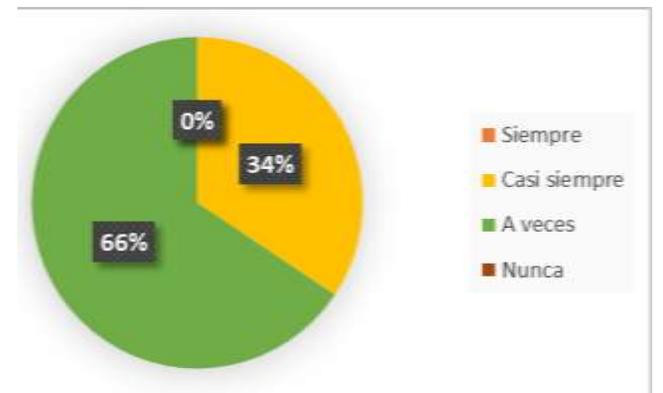
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	34,38
Casi siempre	21	65,63
A veces	0	0,00
Nunca	0	0
TOTAL:	32	100



Infraestructura, Equipamiento y Servicios Complementarios

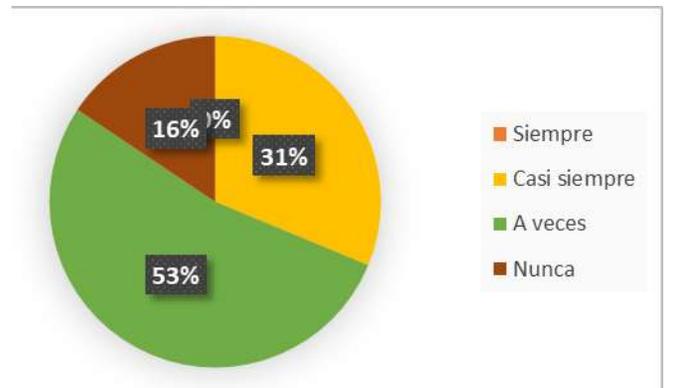
Considera la infraestructura y equipamiento de la institución durante la elaboración de los objetivos de sus planes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00
Casi siempre	11	34,38
A veces	21	65,63
Nunca	0	0
TOTAL:	32	100



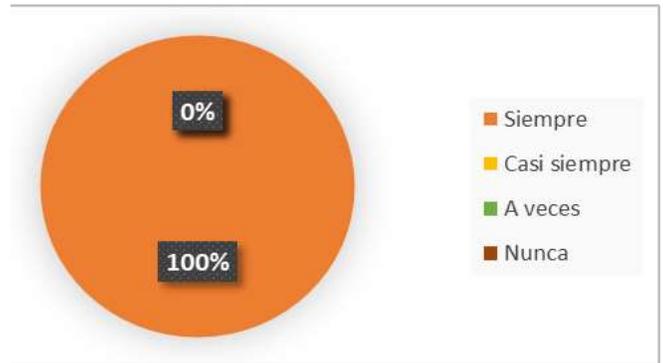
Emplea los recursos didácticos e infraestructura necesarias para el desarrollo del proceso de enseñanza- aprendizaje.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00
Casi siempre	10	31,25
A veces	17	53,13
Nunca	5	15,625
TOTAL:	32	100



Promueve el cuidado de la infraestructura, equipamientos y servicios complementarios en los educandos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	100,00
Casi siempre	0	0,00
A veces	0	0,00
Nunca	0	0
TOTAL:	32	100

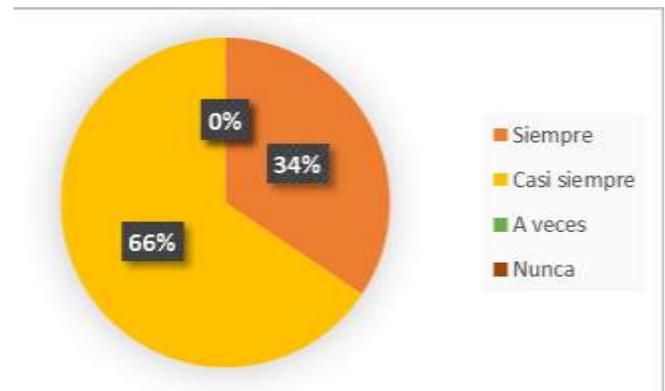


DIMENSIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

Enseñanza y aprendizaje

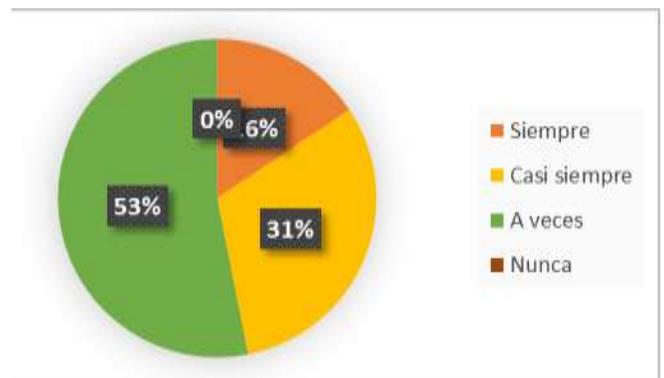
Elabora Planificaciones Curriculares anuales en relación al PCI

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	34,38
Casi siempre	21	65,63
A veces	0	0,00
Nunca	0	0
TOTAL:	32	100



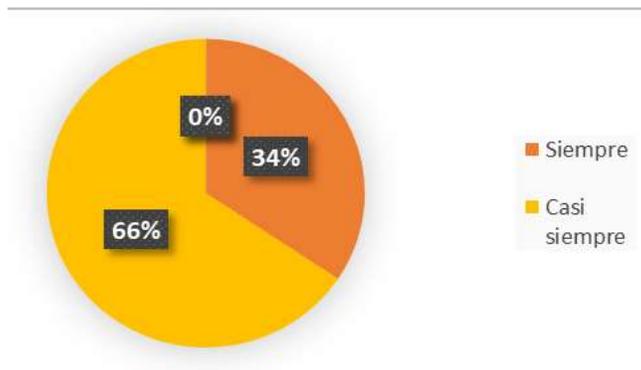
Desarrolla planificaciones microcurriculares de acuerdo al PCA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00
Casi siempre	10	31,25
A veces	17	53,13
Nunca	5	15,625
TOTAL:	32	100



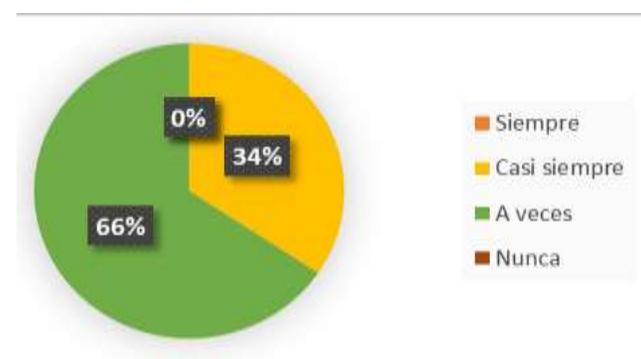
Posee suficiente conocimiento en cuanto al subnivel que se desempeña

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	34,38
Casi siempre	21	65,63
A veces	0	0,00
Nunca	0	0
TOTAL:	32	100



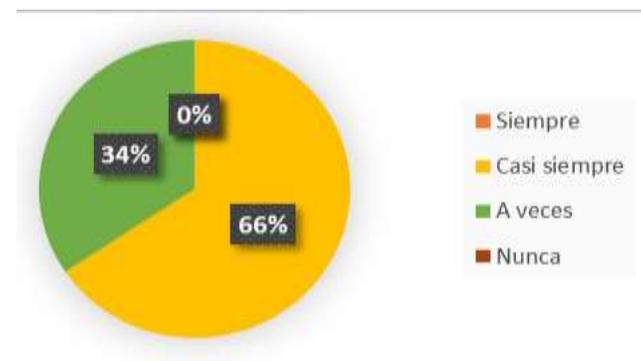
Emplea diversas estrategias de enseñanzas innovadoras a fin de lograr el aprendizaje

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00
Casi siempre	11	34,38
A veces	21	65,63
Nunca	0	0
TOTAL:	32	100



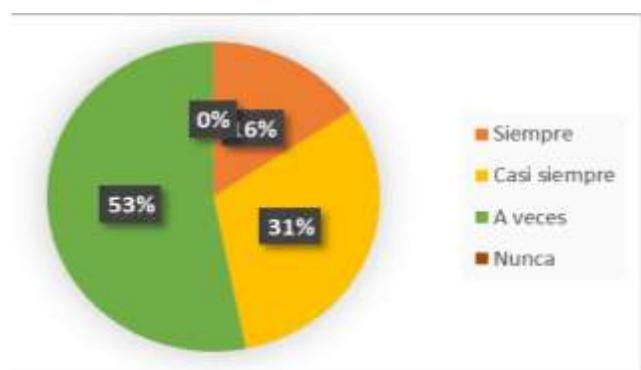
Desarrolla un ambiente de aprendizaje innovador

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	0	0,00
Casi siempre	21	65,63
A veces	11	34,38
Nunca	0	0
TOTAL:	32	100



Considera la forma de aprendizaje y necesidades de cada educando

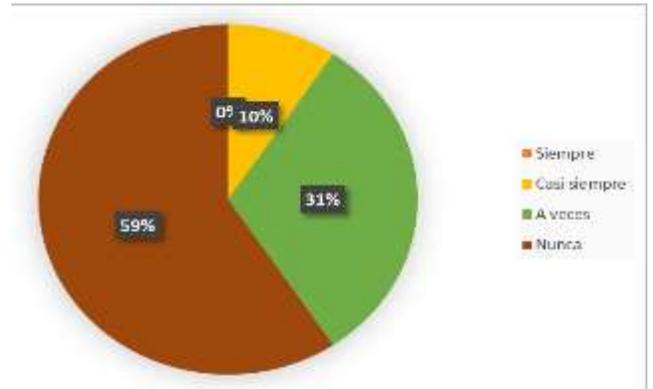
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	5	15,63
Casi siempre	10	31,25
A veces	17	53,13
Nunca	0	0
TOTAL:	32	100



Consejería estudiantil y refuerzo académico

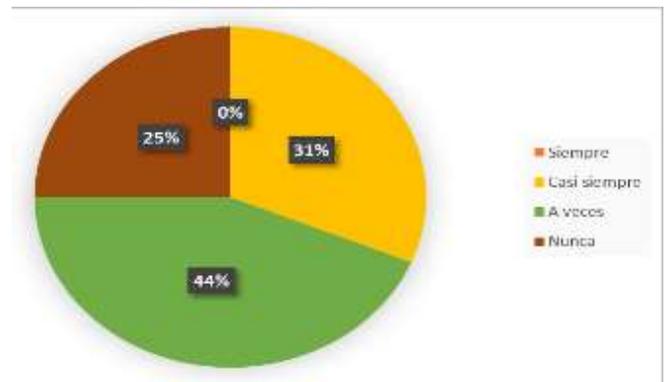
Implementa en su práctica docente acciones recomendadas desde el servicio de consejería estudiantil.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	3	9,38
A veces	10	31,25
Nunca	19	59,37
TOTAL:	32	100



Elabora actividades de refuerzo académico en función a las necesidades de los educandos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	0	0,00
Casi siempre	10	31,25
A veces	14	43,75
Nunca	8	25
TOTAL:	32	100

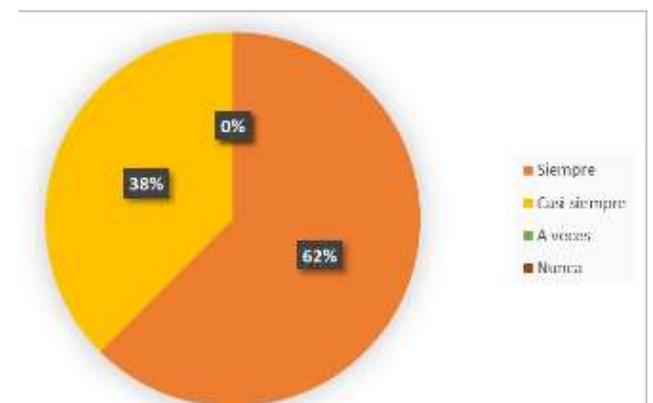


DIMENSIÓN DE CONVIVENCIA, PARTICIPACIÓN ESCOLAR Y COOPERACIÓN

Convivencia y Participación Escolar

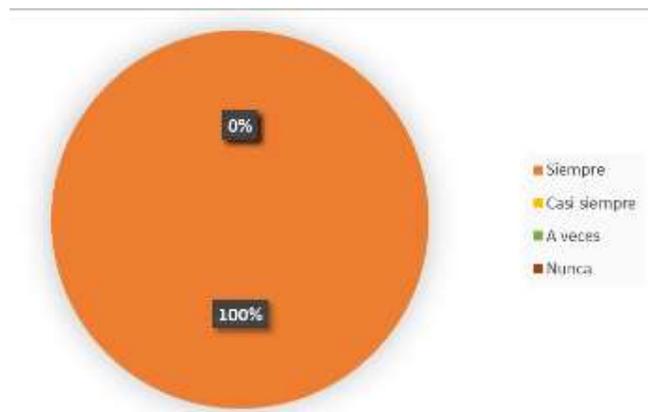
Orienta la participación de los educandos en cuanto la generación de ambientes sanos a fin de lograr una buena convivencia

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	20	62,50
Casi siempre	12	37,50
A veces	0	0,00
Nunca	0	0
TOTAL:	32	100



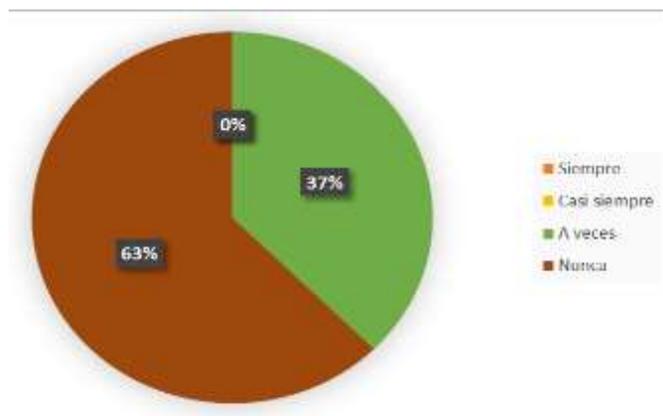
Promueve la inclusión social y académica de todos los educandos sin distinción alguna

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	32	100,00
Casi siempre	0	0,00
A veces	0	0,00
Nunca	0	0
TOTAL:	32	100



Socializa a los educandos algunos lineamientos establecidos en el código de convivencia

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	0	0,00
Casi siempre	0	0,00
A veces	12	37,50
Nunca	20	62,5
TOTAL:	32	100

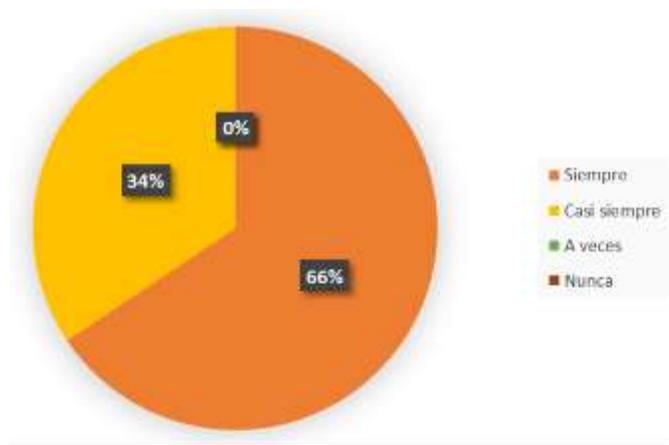


DIMENSIÓN DE SEGURIDAD ESCOLAR

Gestión de riesgos y protección

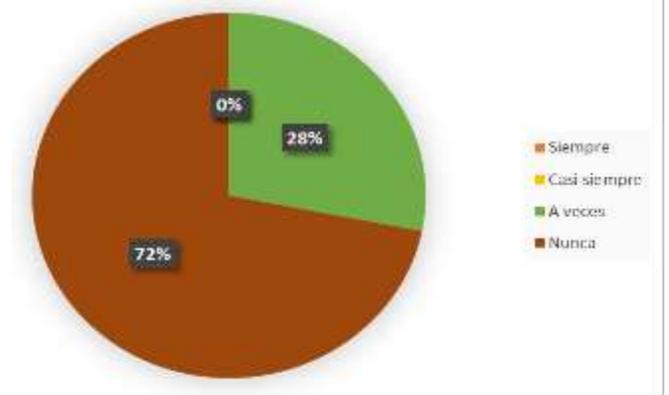
Cumple con los lineamientos establecidos en el plan de gestión de riesgos y protección

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	21	65,63
Casi siempre	11	34,38
A veces	0	0,00
Nunca	0	0
TOTAL:	32	100



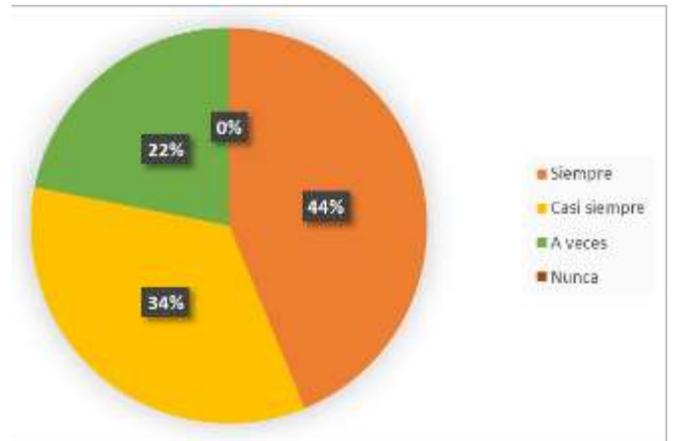
Brinda algún aporte o participa en la elaboración del plan de gestión de riesgos y protección

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	0	0,00
Casi siempre	0	0,00
A veces	9	28,13
Nunca	23	71,875
TOTAL:	32	100



Comunica a las autoridades alguna situación que vulnere la integridad física, psicológica y sexual

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	14	43,75
Casi siempre	11	34,38
A veces	7	21,88
Nunca	0	0
TOTAL:	32	100



Sigue las rutas y protocolos en cuanto a la comunicación de algún evento suscitado en la institución

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	5	15,63
Casi siempre	10	31,25
A veces	17	53,13
Nunca	0	0
TOTAL:	32	100

