



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

TEMA: Gestión del liderazgo y valores en la administración del centro educativo “Domingo Savio”, aplicada a directivos, docentes y estudiantes, durante el periodo lectivo 2011-2012

Tesis de grado

Autor:
Puyol Cortez, Jorge Luis, Dr.

DIRECTOR DE TESIS
Barreno Valarezo, Sergio Arquímedes, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO ESMERALDAS

2013

CERTIFICACIÓN

Mgs.

Sergio Barreno Valarezo.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “Gestión del Liderazgo y Valores en la Administración del Centro Educativo Domingo Savio, aplicada a directivos, docentes y estudiantes, Durante el Periodo Lectivo 2011-2012; realizado por el profesional en formación: Jorge Luis Puyol Cortez; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes

Quito, 10 de Agosto del 2012

.....
Mgs. Sergio Barreno

DIRECTOR DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Jorge Luis Puyol, declaro ser autor de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Esmeraldas, Agosto 10 del 2012.

.....
Jorge Luis Puyol Cortez

C.I. 0801712449

DEDICATORIA

Con la satisfacción del deber cumplido, una vez terminado este trabajo investigativo, dedico con mucho agrado este esfuerzo valedero a las personas que han estado más cerca de mí en estos momentos de incansable labor:

A mi madre, que gracias a su ejemplo y humildad me ha encaminado por las sendas del bien y éxito en esta difícil carrera de educar su comprensión

A mi Director de Tesis, Magíster Cesar Barreno, por su sapiencia, capacidad y talento, quien se convirtió en el apoyo fundamental para el perfeccionamiento y concreción de este trabajo.

A mi hermana Elia Petita amiga incondicional e inseparable que ha estado a mi lado en todos los momentos de triunfos y derrotas, sirviendo de sustento emocional y afectivo.

A mis hijos Dylan y Emily motivos de inspiración para alcanzar día a día esa superación tan anhelada que les servirá de ejemplo en su vida

Atentamente,

Jorge Luis Puyol Cortez.

AGRADECIMIENTO

Dios, autor de la naturaleza humana; sólo quiere la felicidad del hombre.

Dios, gracias por no olvidarnos dándonos vida, salud y sabiduría.

Al culminar el presente trabajo investigativo, quiero agradecer a todos y cada uno de los profesores de la Universidad Particular de Loja, que compartieron cada módulo con mucho entusiasmo y profunda preparación, quiero dejar sentado mi profundo agradecimiento a quienes colaboraron desinteresadamente en la realización de esta tesis:

Atentamente,

Jorge Luis Puyol Cortez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. La Gestión Educativa.....	6
2.1.1. Concepto de Gestión Educativa.....	6
2.1.2. Importancia de la Gestión Educativa.....	10
2.1.3. Tipos de Gestión Educativa.....	11
2.1.3.1. La Gestión Directiva.....	11
2.1.3.2. La Gestión Pedagógica.....	12
2.1.3.3. La gestión Administrativa y financiera.....	13
2.1.3.4. La Gestión de la Comunidad.....	14
2.2. Liderazgo educacional.....	15
2.2.1. Concepto de Liderazgo Educativo.....	20
2.2.2. Tipos de Liderazgo Educativo.....	22
2.2.3. Características de Liderazgo.....	25
2.3. Diferencia entre directivo y líder.....	27
2.4. Los valores y la educación.....	29
2.4.1. Definición de valores.....	29
2.4.2. La Educación en Valores.....	30
2.4.3. Modelos de Educación moral.....	31
2.4.4. Riesgos de la educación en Valores.....	32
2.4.5. Metodologías de trabajo.....	32
2.4.6. Los valores en el Currículo.....	35
3. METODOLOGÍA.....	38
3.1. Participantes.....	39
3.2. Materiales e instrumentos de investigación.....	47
3.3. Método y procedimiento.....	47
4. RESULTADOS.....	49

4.1. DIAGNÓSTICO.....	49
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en Liderazgo y Valores.....	49
4.1.1.1 El manual de organización.....	49
4.1.1.2 El Código de Ética.....	51
4.1.1.3. Plan estratégico.....	52
4.1.1.4. El plan operativo anual (poa).....	54
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	55
4.1.1.6. Reglamento interno.....	56
4.1.2. La estructura organizativa del centro educativo.....	57
4.1.2.1. Misión y visión.....	57
4.1.2.2. El organigrama.....	58
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	60
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.....	61
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	62
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	63
4.1.2.7. Dimensión administrativa financiera y valores.....	64
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	64
4.1.3. Análisis FODA.....	65
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	65
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	67
4.1.3.3. Matriz FODA.....	68
4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	70
4.2.1. De los directivos.....	71
4.2.2. De los docentes.....	82
4.2.3. De los estudiantes.....	84
4.2.4. De los padres de familia.....	86
4.2.5. De la entrevista a directivos.....	89
4.2.6. Matriz de problemáticas.....	90
5. DISCUSIÓN.....	93
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	101
6.1. Conclusiones.....	101

6.2.	Recomendaciones.....	102
7.	PROPUESTA DE MEJORA.....	103
7.1.	Título de la propuesta.....	103
7.2.	Justificación.....	103
7.3.	Objetivos de la propuesta.....	105
7.4.	Localización y cobertura espacial.....	109
7.5.	Población objetivo.....	109
7.6.	Sostenibilidad de la propuesta.....	110
7.7.	Presupuesto.....	111
7.8.	Cronograma y actividades.....	114
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	116
9.	APÉNDICES.....	118
9.1.	Encuestas.....	118
9.2.	Entrevistas a directivos.....	130

10. INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

FIGURA 1	Modelo de gestión.....	10
TABLA 1	Contraste entre Gestión y Liderazgo.....	20
TABLA 2	Participantes: población.....	39
TABLA 3	Participantes: personal.....	40
TABLA 4-5	Participantes: directivos.....	41
TABLA 6-7	Participantes: docentes.....	42
TABLA 8-9	Participantes: estudiantes.....	43
TABLA 10-11	Participantes: padres de familia.....	44
TABLA 12-13	Participantes: padres de familia.....	45
TABLA 12-13	Participantes: padres de familia, muestra.....	46
FIGURA 2	Organigrama Institucional.....	59
CUADRO 1	Matriz FODA.....	68
TABLA 15	Resultados de encuesta a directivos.....	71
TABLA 16	Aspectos para medir el tamaño de la organización.....	71
TABLA 17	Tareas y manual de normas.....	72
TABLA 18	Clima de respeto y toma de decisiones.....	72
TABLA 19	Delegar decisiones para los conflictos.....	73
TABLA 20	La administración y liderazgo.....	74
TABLA 21	Habilidades de liderazgo.....	75
TABLA 22	Promoción de desempeño y progreso.....	76
TABLA 23	Organismos que integra la institución.....	77
TABLA 24	Actividades del equipo educativo.....	78
TABLA 25	Departamentos didácticos y acciones.....	79
TABLA 26	Gestión pedagógica y diagnóstico.....	80
TABLA 27	Material de planificación educativa.....	81
TABLA 28	Resultados de la encuesta a docentes.....	82
TABLA 29	Resultados de la encuesta a estudiantes.....	85
TABLA 30	Resultados de la encuesta a padres de familia.....	86
TABLA 31	Actividades de la propuesta.....	106
TABLA 32	Sostenibilidad de la propuesta.....	110

TABLA 33	Presupuesto.....	111
TABLA 34	Cronograma.....	114
MATRIZ 1	Resultados de la entrevista a directivos.....	89
MATRIZ 2	Matriz de problemáticas.....	90

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo tiene como finalidad evaluar la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscomisional “Domingo Savio” de la ciudad y provincia de Esmeraldas, apuntando a solucionar el problema que se presenta en los documentos de planificación institucional “ la no inclusión en los instrumentos de gestión educativa de actividades de formación complementarias científicas, culturales, artísticas y recreativas para una formación integral de los estudiantes”, quienes ocupan su tiempo libre en actividades poco productivas. Se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa, de tipo exploratorio-descriptivo, utilizando la técnica de la encuesta.

A la luz de los resultados arrojados por los análisis de tablas, los mismos que se sometieron a discusión, se detectó el mal flujo de la información entre los miembros del centro educativo, la falta de independencia financiera de los directivos, de espacios de esparcimiento y trabajo de carácter socio-afectivo lo que demuestra dificultades en el desarrollo de un clima escolar idóneo, lo que conllevó a la elaboración y presentación de una propuesta de mejora de formación de clubes sociales con énfasis en valores y liderazgo estudiantil.

1. INTRODUCCIÓN

La investigación sobre gestión curricular y valores pone de manifiesto consistentemente la importancia del liderazgo de la dirección de todo centro escolar. Seguro de que estos elementos permiten alcanzar un clima propicio entre los miembros de la comunidad educativa, me permito investigarlos en el centro de educación general básica “Domingo Savio”, esta institución Educativa nace por una necesidad imperiosa de la comunicad lo que a su vez se complemento con el proceso educativo realizado por las escuelas Fisco-misionales Sagrado Corazón y Don Bosco de la ciudad de Esmeraldas ya que este quedaba inconcluso cuando los alumnos que terminaban la instrucción primaria se dispersaban a diferentes Colegios de la ciudad.

Para asegurar continuidad del trabajo en la consecución del objetivo educativo, humano, solidario, único y trascendente; se vio la necesidad de crear un Centro de educación básica que acoja a todos los estudiantes y continúe el proceso.

Partiendo de la importancia de la dirección en el funcionamiento de los centros educativos, de su rol fundamental en el tipo y logro de los objetivos, en el clima de relaciones, en el dinamismo en que muchas de las escuelas están inmersas como organizaciones que aprenden, se pretende con este trabajo aportar con el análisis del liderazgo y el clima escolar de los centros educativos de nivel medio de la localidad, destacando algunos aspectos fundamentales relacionados con la dirección de los mismos, a demás de identificar las falencias y debilidades de estos en cuanto a la educación en valores, conscientes de que un tratamiento del tema en profundidad precisaría de mucha más dedicación y espacio.

Para esto se tomó en cuenta el tipo de dirección que se debe realizar en la educación actual, las formas de gestión de los Recursos Humanos, centradas en las personas, la gestión del clima escolar, la importancia de la gestión del conocimiento, de la comunicación en los centros, el trabajo en equipo y en red, la importancia del liderazgo educativo y docente, y la implantación de planes de calidad se analizan desde la perspectiva del rol de la dirección para dar respuesta a los retos.

El presente trabajo investigativo propone describir los principios fundamentales y teóricos en lo referente a “Gestión en liderazgo y valores” en la Centro de Educación General Básica “Domingo Savio”, analizando su situación actual la misma que aparentemente es idónea, pero en la realidad el clima escolar necesita mejorar para que la institución sea un verdadero referente educativo dentro de la provincia y por ende del país.

Se toma en cuenta el sentir de todos los actores educativos, los mismos que están involucrados de forma directa con el proceso y puedan dar orientación del funcionamiento de todos y cada uno de los departamentos del centro.

Se puede resaltar que una investigación de la trascendencia que esta tiene no se ha realizado aún en el centro educativo, con este antecedente resalto la importancia de tratar este tema en un centro de esta naturaleza ya que el clima escolar, el liderazgo administrativo y el liderazgo educacional basado en valores forman parte de los elementos básicos para una educación de calidad.

Es necesario que este nivel de investigación en gestión del liderazgo en valores se realice en el centro educativo; solo así se lograra alcanzar las dimensiones ya antes mencionadas donde los estudiantes serán creadores y ejecutores de sus propios logros con una personalidad formada convirtiéndolos como dice Don Bosco en buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelentes destrezas y alto nivel de competitividad. Seguro de que este tema será de gran trascendencia en el medio educativo y que servirá de apoyo para esta y otras instituciones a fines donde sus miembros se transformarán en verdaderos líderes en todos los aspectos.

Se demuestra la factibilidad de este trabajo gracias a la existencia de los documentos curriculares del centro, las guías de educación en valores y liderazgo emitidas por la UTPL, las cuales permitieron comparar el funcionamiento del centro con los modelos ideales propuestos por los autores, junto con la colaboración de los directivos, profesores, padres de familia y estudiantes del centro educativo quienes deseaban una oportunidad como esta para provocar un cambio positivo en el funcionamiento de la gestión educativa en la institución, es importante resaltar que los actores de este centro

educativo respondieron honestamente a cada una de las interrogantes planteadas, lo que facilitó el trabajo ya que en la verificación in situ se constató la realidad de lo respondido y la existencia o no de la documentación curricular necesaria.

El trabajo de campo se lo realizó al tomar en cuenta a toda la muestra poblacional propuesta conformada por 4 directivos, 20 docentes, 20 estudiantes y 20 padres de familia a los mismos que se les realizó las respectivas encuestas y entrevistas, a más de observar y estudiar todos los documentos relacionados a gestión curricular, esto permitió conocer más a fondo la problemática del centro y recomendar acerca de cómo fortalecer la gestión para la obtención de un clima escolar idóneo.

Es importante saber que los objetivos tanto general como específicos nos avizoran un amplio camino de opciones por descubrir e investigar, estos trazan la meta hacia la formación de verdaderos líderes tanto estudiantiles como docentes, resaltando el valor que tiene la parte axiológica del ser humano ya que los valores hacen de la persona un ente positivo en cualquier medio que este se desenvuelva, es por eso que en la propuesta de mejora planteo los siguientes:

OBJETIVOS:

1.- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores. Indicador de cumplimiento: marco teórico de la presente tesis de grado.

2.- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos. Indicador de cumplimiento: Aplicación de técnicas de recolección de datos, diagnóstico institucional, discusión de resultados obtenidos y las conclusiones y recomendaciones presentadas.

3.- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.

Indicador de cumplimiento: análisis de la documentación relacionada con la percepción de los miembros de la comunidad educativa.

4.- Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.

Los mismos que se alcanzaron factiblemente y permitieron que los estudiantes del centro reorganizaran su tiempo y actividades en pro de alcanzar un clima escolar idóneo en donde se sientan atendidos y puedan realizar actividades que les permitan desarrollar destrezas en el ámbito artístico, científico, lúdico y en el manejo de valores.

Dentro de los principales aspectos que resaltan esta investigación se pudo notar que El centro educativo fiscomisional Domingo Savio cuenta con una planificación organizacional bien estructurada, basada en el sistema preventivo de Don Bosco en la que destaca la formación de la conducta del ser como eje transversal de toda su formación.

La práctica de valores y liderazgo es realizada entre todos los miembros de la comunidad, tomando en cuenta las opiniones y respetando las ideas de quienes forman parte de la institución.

Los miembros de la comunidad participan en las actividades del centro de forma directa, aunque las conclusiones finales de construcción de documentos no es socializada por parte de los directivos a los demás miembros quienes desconocen el norte a seguir en cuanto a lineamientos curriculares.

Existe buena aceptación por parte de la ciudadanía referente a la labor que viene desarrollando el centro desde el tiempo de su creación.

Las actividades de integración (convivencias, escuelas para padres) entre padres y estudiantes son uno de los puntos más acertados de la planificación institucional.

Los estudiantes no perciben que sus problemas son tomados en cuenta por parte de los directivos, sino más bien que se les aplica sanciones sin procurar conocer la naturaleza de la acción.

La poca capacidad de gestión financiera por parte de los directivos propicia molestias entre los miembros de la comunidad que ven limitado su accionar por falta de implementación o materiales de uso diario.

La no inclusión en los instrumentos de gestión educativa de actividades de formación complementarias científicas, culturales, artísticas y recreativas para una formación integral de los estudiantes

La falta de lugares de esparcimiento o actividades recreativas propician inconformidad en los estudiantes, quienes se ven encaminados a ocupar su tiempo libre en actividades poco productivas.

Y haciendo énfasis en la última conclusión se plantea la propuesta de mejora, la misma que resulto muy interesante y sirvió para mejorar el clima escolar y sobre todo lograr la formación de verdaderos líderes estudiantiles en el ámbito de valores.

Todos estos aspectos convierten a este trabajo en único en su género en la institución y en todas las instituciones similares en el medio, lo que lo vuelven interesante y de buena aceptación, ya que su aplicación permitirá tener centros educativos eficientes y de gran aceptación por la comunidad educativa en general, es por ello que se pondrá a disposición de todos los directivos de los colegios fiscomisionales de Esmeraldas quienes tendrán la oportunidad de estudiarla y aplicarla.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 LA GESTIÓN EDUCATIVA

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. Carballo (2005).

El termino Gestión proviene del latín "*gestio*", y evoca la acción y la consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la realización de una operación, un asunto, un proyecto, un anhelo cualquiera, etc. El término es distinto al de Administración, que enfoca las ideas de dirigir, disponer, gobernar, organizar u ordenar una determinada situación.

Varios autores han tratado el término de Gestión Educativa, la que se caracteriza fundamentalmente por enfocar de manera amplia las posibilidades reales de una institución, en el sentido de resolver situaciones o el de alcanzar un propósito en cuestión.

Se afirma que esta gestión constituye la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar, Alonso (2009). He aquí algunas definiciones al respecto:

Son los trámites que se realizan para la resolución de los asuntos o proyectos educativos, Parra Gaona (2004).

Proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una institución educativa.

Proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales o regionales, Ministerio de Educación Nacional, Republica de Colombia (2010).

Es la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados, Vásquez (2009).

Es el arte de anticipar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado, Vásquez (2009).

Es el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación, Ministerio de Educación Nacional, Republica de Colombia (2010).

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Por tanto se puede definir según la UNESCO: “como el conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación”.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular.

Las funciones genéricas de planificación, desarrollo, ejecución y control delimitan la intervención del proceso de gestión, el cual puede dirigirse a identificar necesidades, determinar objetivos, fijar tiempos, asignar tareas y responsabilidades, y a estimar recursos necesarios y actuaciones de evaluación y seguimiento, Vásquez (2009).

Considerando lo precedente, se desprende la noción de que la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que intenta poner dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y hacerla partícipe de las relaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad; por este motivo ponen en manifiesto que todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc. Aguerro (2002).

La gestión educativa es un proceso de fortalecimiento de los Proyectos Educativos y de ayuda para el mantenimiento de la autonomía institucional. En sí, la importancia que tiene esta gestión para el mejoramiento del sistema educativo de un país radica en el fortalecimiento de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes.

Por lo tanto, la gestión educativa consiste en:

Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.

Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.

Comprometer a todos los actores institucionales.

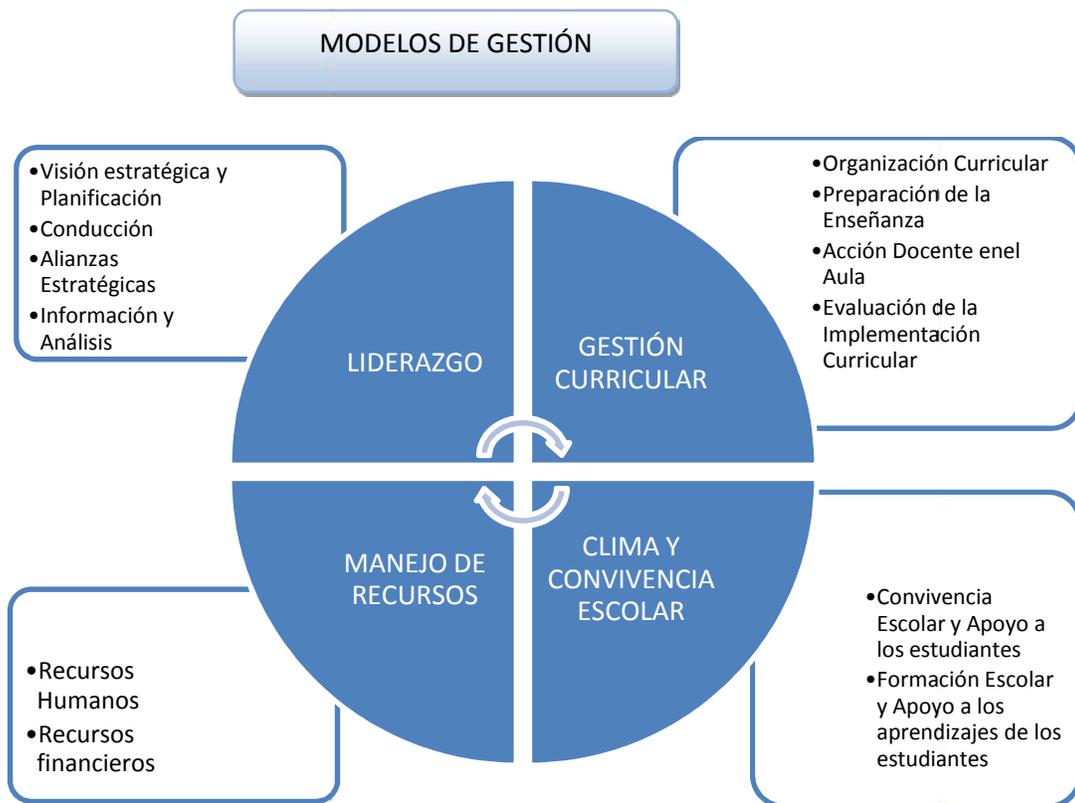
Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

La Gestión ocurre en todos los espacios o áreas componentes de la comunidad educativa institucional, local, regional o nacional, y la misma pasa por momentos de

diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Fundamentalmente, la gestión ocurre en los establecimientos escolares que es donde se desarrollan los procesos de enseñanza, aprendizaje y convivencia entre los diferentes actores; es también el lugar donde se materializan el Proyecto Educativo Institucional (PEI o PEC), el currículo y el plan de estudios, y se concretan la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y autoevaluaciones y las relaciones con diferentes interlocutores de la comunidad educativa y otras entidades.

La Gestión Educativa, denominada también Gestión de procesos, toma en cuenta cómo la organización escolar desarrolla de manera sistemática e intencional los subprocesos institucionales que, en sus diversas dimensiones, se implementan con el fin de alcanzar resultados de calidad, tales como la gestión curricular y pedagógica, el desarrollo de los procesos regulares del establecimiento y el soporte administrativo de la gestión de la enseñanza; y así mismo, la forma en que se evidencia la preocupación por el mejoramiento continuo y la promoción de la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas de gestión.

Figura N° 1 Modelos de gestión



Fuente: (Manes, 2011)

Autor: Jorge Puyol

2.1.2. Importancia de la gestión educativa

Destaca como importancia de la gestión educativa que es un instrumento articulador de la gestión pedagógica, administrativa y de recursos en donde el nivel del aula debe ser apoyado por los niveles superiores de la organización escolar.

Los equipos directivos de las escuelas son actores clave de estos procesos de organización escolar porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes con otras escuelas y otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas.

La gestión educativa también toma importancia ya que influye directamente en los resultados educativos de los alumnos, esto quiere decir que un establecimiento que mejore de manera significativa su gestión escolar, mejorará también los resultados académicos de sus alumnos, en añadidura, la gestión escolar ayuda al trabajo

educativo porque permite lograra buenos resultados aún con alumnos de condiciones socioeconómicas desmejoradas y alta vulnerabilidad educativa, es decir, es un factor de equidad en la educación.

Llevar a cabo una verdadera gestión educativa tiene la ventaja que no implica mayor gasto, es decir que con los pocos recursos que cuente una institución se puede obtener buenos resultados.

Cobra importancia porque permite mejorar el clima de trabajo, tanto directivos como docentes, lo que permite mantener un centro educativo más comprometido y motivado con la educación de calidad y la formación integral de los educandos.

2.1.3. Tipos de gestión educativa

Existen cuatro grandes áreas de gestión educativa

2.1.3.1. La gestión directiva

La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión.

Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional.

Esta gestión involucra los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión de la institución educativa en los contextos locales, regionales, nacionales e internacionales.

La gestión directiva eficaz debe estar enmarcada en tres procesos básicos que son:

- a. La cultura y el clima organizacional,
- b. La toma de decisiones y
- c. El liderazgo gerencial.

El primer literal determina cómo funciona la institución educativa, que tiene que tener muy en cuenta la cultura organizacional, donde se fundamenta los valores, las creencias y los principios de la escuela, para que el directivo pueda constatar y resaltar la importancia de las virtudes humanas en cualquier labor.

El segundo literal que es la toma de decisiones donde el directivo tiene que reflexionar antes de actuar, pero no se limita a eso, sino a tomar decisiones y llevarlas a cabo, estas decisiones influye en cuanto a procesos de planificación, asignación, programación, implementación, control, reorientación y evaluación de la acción, implica responsabilidades de las decisiones que tendrá un impacto institucional; la toma de decisiones en organizaciones son realizadas en grupo.

Y por último tenemos el liderazgo gerencial donde el directivo debe crear climas de innovación y de mejora en el centro pero solo lo conseguirá a través de fijarse un rumbo, enfocarse en el futuro, convertir la visión en acción, demostrar carácter, poseer credibilidad, honestidad, capacidad de inspirar, movilizar la educación individual de sus subordinados permitiendo que brinden sus aportes para contribuir al logro de las metas de la escuela, por último engendrar capacidad organizacional, formar equipos y administrar el cambio.

2.1.3.2. La gestión pedagógica

Como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula.

Por lo tanto, son oportunidades de mejoramiento la búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad educativa; facilitar el diálogo entre años de educación básica, áreas y niveles; hacer un uso pedagógico de los resultados de las pruebas externas e internas; velar por un manejo adecuado de los tiempos y recursos destinados para el aprendizaje, así como por el adecuado funcionamiento del sistema de evaluación.

La tendencia es plantear una nueva forma de organización escolar donde exista una redefinición de papeles; esta es una perspectiva innovadora que reconoce el valor de

las actividades que cada sujeto desarrolla en la escuela, en su articulación a un fin común: mejorar la calidad de la educación que se imparte en cada escuela

Sacristán y Ezpeleta (1992)

Frente a este planteamiento las autoridades deberían poner énfasis en los directivos, en su transformación, ya que esto traerá como consecuencia cambio en el resto de los miembros de la escuela, potenciando de tal manera el papel del director a una nueva forma de gestión escolar, dado que los directores en la actualidad se enfrentan a muchos retos, más exigencias, mayor capacitación, más profesionalización para alcanzar verdaderos logros en cuanto a instituciones de calidad; tomando en cuenta que este cambio puede producir desde el individuo, dejando al margen el contexto en que desarrolla su actividad directriz y sin alterar estructuras que lleguen a limitar posibilidades de una organización diferente en cada escuela. En muchas instituciones escolares la gestión pedagógica queda en manos de jefes de estudio o equipos de coordinadores, aunque estos sean los principales responsables de esta importante gestión, el director general de la escuela debe intervenir regularmente sobre el control de la misma.

Muchas veces las escuelas no cuentan con los medios suficientes para realizar una verdadera gestión pedagógica y los Ministerios encargados no logran brindar suficiente apoyo y control al director, y este a su vez no logra realizar estas importantes labores en su escuela, siendo esto y por muchos motivos que más que no se logra el cumplimiento adecuado de las tareas básicas de la conducción educativa.

2.1.3.3. La gestión administrativa y financiera

Tiene a su cargo todo lo relacionado con los sistemas de información y registro de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, por último, la prestación de los servicios complementarios. Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento, porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo.

Los referentes más comunes en el desarrollo de esta gestión son:

La normatividad (en los aspectos académicos, financieros y de recursos físicos y humanos)

Procesos y procedimientos (inventarios, vitrina pedagógica, refrigerio, transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento preventivo de plantas físicas, traslados, reporte de todas las situaciones administrativas, etc.)

En este aspecto de la gestión administrativa los directores de escuelas son agentes claves en la toma de decisiones administrativas, por lo tanto son ellos los que asumen gran responsabilidad en la política de gestión escolar que rige el proceder de la institución, es menester que exista una buena preparación del director le permitirá ejercer actividades de control y seguimiento en los aspectos administrativos.

Un buen manejo de la gestión administrativa, permitirá a los directivos, proveer a la institución de todos los recursos sean estos humanos o materiales a tiempo, permitiendo de este modo brindar las facilidades a los docentes y estudiantes para el desarrollo de actividades curriculares que le permitan su pleno desarrollo en el aula.

2.1.3.4. La gestión de la comunidad

Incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI.

Los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento de esta gestión son:
Contexto de la institución.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Manual de Convivencia.

Resultados de evaluaciones internas y externas.

El Código de Ética.

Reglamento Interno.

Las acciones de autoevaluación y mejoramiento deben estar orientadas hacia la participación de toda la comunidad educativa, la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia, el trabajo en torno a la formulación de proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la utilización adecuada del tiempo libre y la formulación de propuestas que enriquezcan las direcciones de grupo.

Para poder gestionar y dirigir de manera eficaz y efectiva una escuela el director debe de conocer a profundidad los problemas y fortalezas de la comunidad, es necesario conocer las condiciones familiares de los alumnos, deberá estar atento y establecer alianzas con padres de familia, miembros de su comunidad, empresarios, autoridades locales, seccionales, y gubernamentales, apoyos médicos a través de los centros de salud, todo en función de mejorar la enseñanza y el aprendizaje de sus alumnos, buscando apoyos externos que lo ayuden y provean de recursos de todo tipo para el mejoramiento de la calidad educativa en su institución.

2.2. Liderazgo Educativo

El liderazgo de la dirección es un factor fundamental contemplado en todos los sistemas o modelos de calidad. Resulta difícil transformar la escuela sin la voluntad e implicación de equipos directivos líderes. La mayoría de los mencionados modelos introducen el liderazgo como el elemento agente por excelencia que precede al resto de los factores de una organización en una concepción sistémica.

La incorporación de estos modelos y planes no sería viable sin la voluntad firme y la credibilidad en el éxito de los mismos de la dirección.

Su Apoyo e implicación son factor fundamental estratégico de primer orden para la implantación y éxito de los mismos.

La investigación sobre eficacia escolar pone de manifiesto consistentemente la importancia del liderazgo de la dirección. Casi todas las investigaciones incorporan este

elemento de la escuela, especialmente desde finales de la década de los setenta hasta nuestros días, y muestran en los resultados la importancia de la dirección en el funcionamiento de los centros, en su eficacia en el logro de los objetivos y en la implicación de estos en la innovación y el cambio, entre otros aspectos de la escuela.

Un líder maneja el arte de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del equipo. Estimula a las personas para que desarrollen, no solo la disposición para trabajar, sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. Buscan que los equipos alcancen sus objetivos mediante la utilización de sus máximas capacidades, logrando de ellos lo mejor.

Según el psicólogo canadiense Branden, (1996), la autoestima es la base del liderazgo y esta tiene dos ejes: “la capacidad de sentirse competente y seguro, y la capacidad de valorarse y respetarse a sí mismo”.

A partir de esto y acercándolo a la educación, postulamos, que una persona con baja autoestima no tomará decisiones asertivas con respecto al impacto que sus disposiciones generen sobre los ejes que conducen nuestro Proyecto Educativo, ya que no es capaz de visualizarse a sí mismo logrando los desafíos que la vida educacional conlleva.

La vida nos presenta problemas y situaciones en las que debemos tomar decisiones, algunas de básica envergadura y otras que como docentes implican que está en juego, no sólo nuestra labor profesional sino la vida futura de nuestros alumnos.

Muchas veces escuchamos: “No se puede trabajar con éste curso”, “A este grupo le va mal porque son flojos”, pero, no nos hemos preguntado que estamos realizando equivocadamente, quizás un cambio de estrategia, crear un vínculo emocional, realizar seguimientos, son algunas de las tareas que no ejecutamos completamente, sin embargo, los estigmatizamos, imposibilitando su capacidad de auto-liderazgo.

La educación de la autoestima, conduce a la formación de una persona más madura, más completa y más coherente. La persona es más madura cuando alcanza un buen equilibrio personal entre sus facultades intelectuales, su cuerpo y sus relaciones.

Para ello, el Colegio entrega a sus alumnos una educación integral orientada a la formación de personas capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas demandas de la sociedad pero, principalmente capaces de crear y liderar cambios acordes a las necesidades y tendencias mundiales.”

“El liderazgo vale la pena, porque las metas van más allá de las ganancias materiales o del progreso personal. Al mejorar las vidas de las personas que le rodean, el liderazgo da un sentido a nuestras vidas.” Heifetz – Linsky, (2002)

¿Cómo reconocernos como líderes?

Líder no es quién dirige un grupo, sino quien lidera un equipo, quién es capaz de generar en otros, la fidelización de su equipo a través de sus propias acciones y además, es responsable de sí mismo antes que de los demás. Es por esto que un docente, debe ser capaz de generar en sus alumnos exactamente las mismas condiciones que para nosotros son necesarias para seguir a nuestros Directivos y de esta forma lograr la Visión de nuestros Colegios, ser Referentes en la Educación a nivel Nacional.

Un líder es aquella persona que es capaz de provocar el entusiasmo y la participación así como el concienciar, a todos los seres humanos que lo rodean.

Para que estos, voluntariamente sean coparticipes de alcanzar metas, objetivos y estrategias, que la institución proponga.

¿Por qué es importante el liderazgo del docente?

Porque desde nuestros colegios, como docentes, podemos ayudar a nuestros alumnos a ser más competentes y competitivos, ya que el liderazgo es un medio para poder cambiar estructuras, paradigmas y crear una cultura de colegio en pro de la satisfacción personal y colectiva.

Según Garza (2005) El liderazgo docente se sustenta en tres pilares: relacionados estrechamente con los valores, estos son:

Los valores para la competitividad, como la dedicación, el apego al trabajo, la responsabilidad y el orden.

Los valores sociales, como el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo.

Los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad.

Lo que nos propone asentar estos valores tanto en nuestros pares, como en nuestros alumnos.

El constructivismo postula, que los alumnos asimilan de manera más significativa las experiencias concretas. También aprenden de los ejemplos del entorno que los rodea, "Nuestro ejemplo". Si un docente es una persona empática, capaz de ponerse en el lugar del otro, escuchar a sus alumnos, conocerlos de manera íntima, escuchando sus inquietudes y valorando sus progresos, serán validados por sus alumnos, aun más, si este docente es responsable de sus acciones, debe transmitir en cada momento el significado de esta responsabilidad personal.

Nadie puede hacerse responsable de otros, si no es responsable de si mismo antes.

La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien.

Una persona responsable toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos.

"Lo que importa no es lo que sucede, sino como reaccionamos ante ello. Somos en un cien por ciento responsables de todas nuestras experiencias y cada uno de nuestros pensamientos está creando nuestro futuro". Louise, (1989)

Un docente que trabaja el liderazgo y es responsable de la trascendencia en sus alumnos, logrará concebir este liderazgo en sus alumnos, para ello, según Goleman (1995), debe desarrollar las siguientes habilidades:

La conciencia de uno mismo: es la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece.

La autorregulación: cuando tenemos conciencia de nuestras emociones tenemos que aprender a controlarlas. No se trata de reprimirlas, ya que tienen una función, sino de equilibrarlas.

La motivación: es la fuerza del optimismo, imprescindible para conseguir metas importantes.

La empatía: es la experimentación del estado emocional de otra persona; capacidad de captar los estados emocionales de los otros y reaccionar de forma apropiada socialmente.

Así mismo, un docente debe ser capaz de imponerse metas y propósitos a cumplir con su grupo curso, debe estar consciente de que al realizar sus clases, apreciaciones y críticas, puede influir de manera positiva o negativa a sus alumnos.

Esta visión nos lleva a generar espacios de liderazgo para nuestros alumnos, pero, no podemos generar en ellos la capacidad de responsabilidad sino somos responsables nosotros mismo de nuestras acciones. En ese sentido, para que un docente llegue a ser un líder, debe conocerse así mismo, debe conocer a sus alumnos, saber cuáles son sus gustos e intereses, debe promover el optimismo realista y la proactividad.

Para llegar al obtener buenos resultados en lo referente al liderazgo, es necesario también gestionar adecuadamente las diferentes instancias educativas. Kotter (2002) afirma que la escuela del siglo XXI, se define como una organización abierta a la comunidad, en consecuencia no pueden solo sus directivos y profesores sólo gestionar o administrar, sin darle una visión de liderazgo a lo que estos realizan.

¿Cómo diferenciar la Gestión del Liderazgo?

La gestión es el proceso que se desarrolla a través de las actividades productivas, con el fin de generar el logro de un objetivo o la satisfacción de un deseo, organiza los

recursos. En cambio el liderazgo es motivado por la Misión y la Visión, conduce estos recursos para transformarlos en una realidad.

Tabla 1 contraste entre Gestión y Liderazgo.

Gestión (Se ocupa de la complejidad de la organización)	Liderazgo(Se ocupa de los cambios)
A través de la planificación, presupuestos, metas, estableciendo etapas, objetivos	A través de fijar una orientación, elaborando una visión de futuro junto con estrategias que permitan introducir cambios.
La capacidad para desarrollar el plan es a través de la organización y dotación del personal.	El plan se desarrolla a través de la coordinación de personas, esto es comunicar y hacer comprensible la nueva orientación.
Aseguramiento del plan: a través del control y la resolución de problemas en comparación con el plan original.	Introduce elementos de motivación e inspiración para asegurar el cumplimiento del plan.

Fuente: Harvard Business Review- Liderazgo .

Autor: John Kotter. (2002)

2.2.1 Definición

Se ha definido el liderazgo efectivo como *el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos Kotter (1988).*

El líder es efectivo cuando logra cumplir sus metas gracias al trabajo de sus colaboradores; a su vez estos se dejan influenciar si el líder satisface sus necesidades.

En las instituciones educativas el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y los alumnos. En este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa.

Un líder debe poseer la capacidad de marcar un camino y asumir la incertidumbre del futuro, porque muchas veces no todos los miembros de un equipo están dispuestos a

tomar riesgos y es ahí donde el líder ejerce influencia sobre los demás para infundir en ellos confianza y seguridad; otro punto importante es que debe poseer capacidad para crear clima interno y externo positivos con una decisiva participación en la creación de situaciones profesionales gratificantes para todos los miembros de la institución, puesto que dando satisfacción a las demandas y deseos de sus seguidores y generando entusiasmo necesario para conseguir cumplir con los objetivos que se han propuesto en el centro, siendo esta tarea muchas veces no tan fácil, puesto que muchos docentes están siempre en desacuerdo y van en contra de toda propuesta. Lepeley (2001), concibe el liderazgo como *"la ciencia de conducir a una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio"*

Esto quiere decir que para sacar a los centros escolares de la empobrecedora inercia educativa a la muchos se han visto abocados, se necesita líderes capaces de llevar a la institución a sitios donde no han estado jamás, sin perder jamás el control sobre el futuro a mediano y largo plazo, situándose en primera línea del frente educativo y dedicar en gran parte la energía profesional a impulsar el cambio.

El liderazgo del equipo directivo, es conceptualizado como: *El compromiso efectivo de los cuadros directivos de la organización y del director general con la calidad, que en la práctica significa la definición de los objetivos de calidad por parte del máximo nivel ejecutivo y orientar a toda la organización en ese sentido.* López, Rupérez (2001)

Aquí nos manifiesta que el éxito en el ejercicio de liderazgo dependerá de la actuación correcta que cumpla cada miembro del equipo directivo y el cuerpo de docentes, un liderazgo cimentado desde el acompañamiento, donde se habla de procesos consensuados en los que el nexo de unión no es el ejercicio de acciones directivas sino de acciones motivadoras y de animar a los demás a que lo lleven a cabo, y a su vez estos se conviertan en líderes ante sus alumnos.

El liderazgo también viene entendiéndose como una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución. Por eso, cada vez se habla más de liderazgo y menos de líder. Se tiende a verlo menos como una característica individual y carismática, y más como una función que se da en toda institución, consustancial a todo grupo

humano. Debe asumirse como una función patrimonio del grupo, no de una persona, y menos aún de un cargo en el organigrama de un centro. Lorenzo (2004)

En una institución educativa a pesar del director ser el principal responsable de la gestión educativa, no solo de él dependerá el éxito o el fracaso en los logros de los objetivos institucionales, es todo el equipo humano quienes están inmersos en la gestión, en todo el grupo de docentes y demás miembros de la comunidad educativa recae la responsabilidad de buscar los medios necesarios para conseguir resultados positivos. El trabajo en equipo se conoce como un verdadero liderazgo, donde todo el equipo analizará, tomará decisiones, ejecutará proyectos de gestión.

2.2.2 Tipología de liderazgo

Clasificaciones más frecuentes:

Según la formalidad en su elección

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores

- Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación

y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

- Liderazgo onomatopéyico: el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.
- Liderazgo paternalista: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- Liderazgo liberal (*laissez faire*): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

- Liderazgo transaccional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.
- Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir

en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

- Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

Otras clasificaciones

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada; otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática. En los estudios sociológicos de desarrollo comunitario por observación participativa, estas personas son claves para el trabajo de campo. En la década de 1970, varios sociólogos españoles estudiaron el tema del papel de los 'líderes informales', como un tema relevante de la sociología de la organización.

El liderazgo también puede clasificarse así:

- liderazgo individual (ejemplo a seguir)
- liderazgo ejecutivo (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto)
- liderazgo institucional
- liderazgo consensual

2.2.3. Características del liderazgo

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada; un buen líder es aquel que tiene la habilidad de la Atención y Escucha en todo momento.

El concepto de liderazgo se transforma, vinculado con ideologías de diferentes signos y orientaciones y el concepto de “poder” o capacidad de influir sobre otros.

Líder carismático, es aquel a cuya causa se entregan sus seguidores. El carisma de los precursores revolucionarios o conservadores seducía a sus liderados. El líder sabía dónde ir y cómo hacerlo, exigía disciplina y obediencia. En América Latina, los caudillos/dictadores carismáticos, algunos considerados héroes, otros como villanos, marcan las historias nacionales y locales, y generan muchas prevenciones, pues la gente se resigna al paternalismo por temor al riesgo.

Líder servidor, es el que prioriza satisfacer las necesidades sociales. Según Robert Greenleaf los “profetas” poseen liderazgo carismático, además de ser “servidores”; los “buscadores” de guías, los “seguidores”, “destinatarios”, “beneficiarios” o “población objetivo”, hacen a los “profetas”.

Líder gerencial, es el que “gerencia” eficazmente los recursos, especialmente los humanos. En toda organización existen liderazgos fuera de las posiciones formales de

conducción. Los gerentes deberían ser líderes, pero también se debe detectar y promover a los líderes que no son gerentes, para que sepan gerenciar y sean promovidos a posiciones organizativas visibles.

Líder transformador, es el que impulsa, produce y consolida cambios sociales u organizacionales, enfrenta problemas y conflictos y facilita soluciones desde el colectivo, es imaginativo, se adapta a los procesos, es servicial, orienta, es ético, escucha, se actualiza y comunica, motiva, se arriesga, comprende la interdisciplina y la multiactorialidad, comparte un ideario y códigos grupales en el ambiente conocido, es integrador, cooperativo, creativo y propositivo, rota los roles, diversifica, democratiza los procesos, garantiza horizontalidad y consenso, asume derechos y deberes.

Líder estructural, es el que brinda propuestas para la organización de sus instituciones o proyectos, definen la estructura, la estrategia y la respuesta en función del entorno. Crean las condiciones y el marco de soporte para un momento histórico.

Líder centrado en la gente, es el que se apoya en las relaciones, y en sus emociones, conflictos y esperanzas, atraen participación, comparten información e incorporan a los demás en la toma de decisiones, sirven a la gente y las orientan hacia el proyecto de desarrollo compartido.

Líder con orientación política, es el que procura espacio y poder para la organización, genera alianzas y coaliciones. Si es necesario utiliza la presión o la coerción. Si el poder es para el líder se acerca al liderazgo carismático, autocrático o directivo.

Líder simbólico, es el que utiliza símbolos para articular el mensaje y la práctica, debido a la carencia de explicaciones a los fenómenos, en medio de la incertidumbre y la confusión, los seres humanos crean símbolos, mitos, ritos, ceremonias y artefactos que intentan dar sentido.

2.3 Diferencia entre directivo y líder

Los directivos tratan con espacios llanos y abiertos, con caminos rectos y estrechos, y con reglas y disposiciones rígidas e inmutables, mientras que los líderes, por el contrario, suelen aventurarse en lo desconocido. Dictan las normas en lugar de estar sometidos a ellas.

En general, tanto los directivos como los líderes tienen actitudes positivas, si bien es cierto que éstos se inclinan más hacia la acción que aquéllos. Cuando lleva puesto el sombrero de directivo, navega en aguas familiares, pues está realizando una tarea extraordinaria en relación con las obligaciones específicas en la descripción de su puesto de trabajo, mientras que cuando lleva la chistera de líder, tiene la oportunidad de adentrarse en aguas desconocidas, en los pavorosos remolinos que pueden convertirle en un ser vulnerable. Ésta es la diferencia básica entre los dos roles.

¿Qué es un directivo?

Según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

Se es un directivo en los casos siguientes:

1. Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. ¿Siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo.
2. Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.

3. Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.
4. Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician que se realice el trabajo.
5. Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.

¿Qué es un líder?

Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.

Se es un líder:

1. Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”
2. Cuando se crea algo de valor que antes no existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no

hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.

3. Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.
4. Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de autoconcienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.
5. Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo.

2.4. Los valores y la Educación

2.4.1. Definición de Valores

Antes de dar la definición de educar en valores debemos explicar qué se entiende por valores. Los valores sirven para encaminar las conductas de las personas, son los principios por los cuales hacemos o dejamos de hacer una cosa en un preciso momento. Es decir, los valores son aquellas cualidades irreales, que nos sugieren que

una determinada conducta es personal y socialmente mejor a otras que consideramos opuestas y contradictorias.

Dimensiones de los valores los valores constan de tres dimensiones:

- Objetiva: ser y valer por si mismos
- Subjetiva: cuando representan un interés para la persona
- De carácter social: referente a las aspiraciones de un colectivo determinado.

Tipos de valores Existen distintos tipos de valores entre los que podemos destacar:

- Valores familiares: hacen alusión a los valores de la familia, lo que ésta considera que esta bien o mal
- Valores personales: son los valores que cada persona considera indispensables y que a través de ellos encamina su vida y sus relaciones con los demás
- Valores socioculturales: son aquellos que reinan en la sociedad en el momento en que vivimos. Granada (2009)

2.4.2 La Educación en Valores

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestro centro se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en nuestra constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstos se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va mas allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

2.4.3 Modelos de educación moral

Estos tipos de modelos nacen por las interrogantes que se presentan por ejemplo el tema de la génesis de la moral. Entonces la formación de los sujetos no es única y surgen algunos modelos:

- A. **Modelos de transmisión de valores absolutos.**- Comparten una idea heterónoma de la moral, es decir, una transmisión de valores inmodificables, válidos en cualquier situación, como impuestos, sin poder de elección de otra posibilidad. El individuo pierde autonomía.
- B. **Modelos de autoconocimiento y autenticidad moral.**- Sucede cuando la educación moral tomada en este sentido se identifica con una concepción relativista de los valores, los valores absolutos entran en crisis, cada persona posee una escala de valores que le permite tomar decisiones.
- C. **Modelos de desarrollo de juicio moral.**- Niegan la existencia de valores absolutos que deban transmitirse de generación a generación, pero tampoco comparte la creencia de que los conflictos morales únicamente puede solucionarse atendiendo a preferencias subjetivas, para ellos el papel de la educación debe centrarse en el desarrollo del juicio moral.

- D. **Modelos de socialización.**- Considera la educación moral como socialización en tanto que pretenden insertar a los individuos en la colectividad a la que pertenecen, la sociedad es concebida como bien supremo del cual emana la moralidad, a las cuales todas las personas deben someterse aceptando las normas y valores que posibilitan y conforman la vida en sociedad.
- E. **Modelos de adquisición de hábitos morales.**- Para este modelo una persona se considerará moral si su conducta la virtuosa, es decir, si realiza actos virtuosos y, además, los realiza de forma habitual y constante.
- F. **Modelos de la construcción de la personalidad moral.**- Parte de la idea de que la moral no es algo adquirido a priori sino que se entiende como un producto cultural cuya creación depende de cada individuo y del conjunto de todos ellos.

2.4.4. Riesgos de la educación en valores

- Convertirse en moda; quiere decir que se tome como algo pasajero y no para toda la vida.
- Incongruencia entre el decir y el hacer; cuando un profesor explica correctamente los valores y en la práctica no lo hace patente y realiza lo contrario.
- Intelectualización de los valores. La enseñanza no debe quedarse en el papel sino hay que conocerlos para vivirlo y ponerlo en práctica.
- Entorno adverso y contradictorio. Algunas veces lo que propone la escuela no guarda relación con la realidad que se vive en las familias y en los medios de información, esto puede provocar en la persona un sentimiento de frustración.

2.4.5.- Metodologías de trabajo.-

Antes que iniciemos la reflexión sobre el uso y valor de metodologías de trabajo debemos tener presente dos elementos básicos para que esto se lleve a cabo: La existencia de profesores capacitados y la motivación de los profesores y alumnos, los cuales deben ser cuidados siempre.

La descripción de las metodologías se clasifica en tres categorías como són:

a) **Metodología que involucran a las familias en forma coordinada con la dirección de la escuela.**- Se plantea lo siguiente dentro de esta estrategia: Comunicar a los padres lo que el colegio intenta hacer para enseñar virtudes y que espera de ellos. El Director debe convocar a una reunión ampliada por grupos de cursos. En el fundamento del plan se aclara cual es el papel de los padres y del colegio y sobre la transmisión de valores que virtudes el colegio pretende desarrollar y las metodologías que se emplearán. Se trabaja en virtud por mes y se elabora una actividad ad-hoc para los padres, habrá un profesor coordinador que entregará el material sobre la virtud del mes, dándole las pautas de dirección. Al mes siguiente se reúnen los padres y coordinador y cuentan sus experiencias.

A. **Escuela de padres.**- Se trata de una charla donde un expositor dirige la participación de los padres en turno a la responsabilidad de ellos como formadores de sus hijos en las cuales involucran: Tareas compartidas padres-hijos donde se manifiesta la sensibilización orientados a determinados valores o virtudes. Ejemplo: Que virtud observan en algunos personajes de las teleseries o la de leer un libro o cuento y comentarlo.

B. **Aportes de los padres a las actividades desarrolladas en el colegio.**- Esto se hace de manera formal a través de reuniones de los coordinadores de grupos de padres con algún profesor asignado para recoger la retroalimentación positiva de los padres.

b) **Metodologías que involucran el "ethos" de la escuela.**- La escuela como comunidad de virtud o virtud en acción, se refiere a que el ambiente en el colegio debe ser propicio y consistente con los objetivos éticos y morales del colegio, es decir, el ambiente de la escuela se proyecta en los alumnos así como el hogar permea a todos sus miembros. Para que la escuela tenga un buen "ethos" es que se proyecte mas allá de la educación en valores, debe haber profesores motivados, con capacidad de ser modelos de virtudes y moral. Es por ello que enunciamos lo siguiente: **El Profesor como modelo y mentor moral**, su comportamiento del profesor es importante, es el centro de gravedad que mantendrá presente por largos años en la mente de sus alumnos: Grass (1998)

- a. Lograr que el alumno se sienta respetado y seguro de expresar sus ideas sin temor a ser ridiculizados.
- b. El profesor debe reforzar la autoestima del alumno.
- c. El tema de éxito y la autoestima del alumno van ligados con la responsabilidad, los profesores por su parte deben mostrarles cariño, cuidado y preocupación.
- d. Debe existir la consistencia en el aprender que lograr notas altas.
- e. El respeto es también fundamental es mantener una actitud positiva ante consultas y respuestas de los alumnos, en donde debe lograrse respuestas que afirmen al alumno y que no lo humillen por un posible error.
- f. Debe existir balance entre disciplina y libertad, obediencia y autoestima.

c) Metodologías para aplicar en clase

- a. *Estrategias de sensibilidad y empatía*: Esto significa reflexionar en una escala de valores actuales y en un concepto asociado a las virtudes. El entender valores abstractos requiere de una capacidad de pensamiento que no está presente en los niños pequeños, esto se debe tener presente para planificar las actividades. A parte de ello sensibilizar al niño sobre su escala de valores lo ayudará a conocerse mejor y a poner en juicio sus preferencias de valores a través de un análisis explícito. Para analizarlo mejor veremos el siguiente ejemplo: El significado de la palabra "valentía", promover el significado de valentía, dándole a escoger distintas situaciones que aparentemente significa valentía. Otra escala de valores se refiere a cuáles son las personas más importantes para los alumnos.
- b. *Sensibilización de lo que es la presión de los pares*: Estas pueden ser presiones Explícitas e Implícitas. Explícita, por ejemplo, lo inducen a hacer las cosas negativas. Implícita, cuando el niño se viste diferente y los marginan. Las actividades que se van a llevar a cabo son que los profesores dan una introducción al significado de presión de pares, es decir dándose la debida orientación en las situaciones más frecuentes que los niños enfrentan en su vida diaria. Se debe incentivar a los alumnos mediante cuestionarios que adopten criterios ante situaciones negativas para que de esta manera se trate de combatir el origen de los problemas.

- c. *Sensibilización de lo que es la presión de los medios de comunicación:* Se trata de enseñar a los niños a identificar la "manipulación" que ejercen los medios de comunicación sobre los valores de las personas, con estas bases se permitirá que el niño más adelante pueda defenderse de las presiones negativas, es decir, se orienta a los niños que en una teleserie identifiquen vicios y virtudes, los niños más pequeños pueden analizar en un dibujo animado que personaje presentan valores y modelos positivos.
- d. *Comparaciones:* Luego de que los niños expresen su opinión sobre temas conflictivos se les pide que comparen sus respuestas con otros alumnos, la idea de esta actividad es que los alumnos logren estar concientes de los sentimientos o ideas de otros promoviendo la empatía en ellos.

2.4.6. Los valores en el currículo

La escuela es un agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores. Los valores deben estar definidos en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), con los cuales la institución se identifica y plantea desarrollarlos.

Más concretamente los valores se hacen presentes en el aula mediante los temas transversales, estos temas transversales van a responder a realidades o necesidades que tienen una muy especial relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad, como hechos dicho los temas transversales es una propuesta curricular concreta.

En el diseño curricular, la educación en valores se encuentra en los objetivos de enseñanza generales, esta educación es abierta y flexible, es abierta porque cada profesor en su centro la define y una vez tomada la decisión debe ir en el PEI y en el PCCE (Proyecto Curricular del Centro Educativo). (Moore, 1999: 114)

Los valores también se muestra en los contenidos actitudinales por ello se encuentran en cada sesión de aprendizaje.

Resumiendo:

- Los temas transversales forman parte del currículo y están íntimamente relacionado con el sistema de valores.
- Constituyen ejes de valores de contenidos (actitudinales).
- Están presentes en las áreas integradas dentro de ellas.
- Es una responsabilidad de toda la comunidad educativa (especialmente docentes) deben estar integrados por el PEI, en el proyecto curricular y en las programaciones de aula.

¿En qué ámbitos o formas se pueden desarrollar los valores en la escuela?

- a. **Educación formal.**- Los valores están incorporados en la eficiencia o improductividad del Servicio Educativo, el cumplimiento o incumplimiento, la exigencia o la laxitud con que se instrumentan las actividades formales en la educación.
- b. **Educación informal.**- Los valores se brindan de una manera casual y no deliberada, no parte del programa, ni del contenido, ni de la materia es un estilo personal de enseñar y la convivencia maestro-alumno (manera de asesorar, motivar, entusiasmar) es la singularidad del profesor.
- c. **La cultura de la escuela.**- Las organizaciones poseen una cultura o estilo organizacionales por los valores, prácticas y reglamentos que poseen (tradiciones, rituales, creencias), es un estilo de vida de la organización en el aspecto administrativo, laboral y sindical.
- d. **Actividades extraacadémicas.**- Tareas deportivas, sociales, culturales; en esta convivencia se imparte valores; forman parte de un programa intencional y deliberado; las tareas disciplinarias incorporan orden, respeto, tolerancia; se lleva a de una manera significativa.
- e. **Participación cívica.**- La escuela tiene la responsabilidad de prolongar fuera de escuela la educación moral y propiciar actividades que tengan trascendencia social, como por ejemplo implicarse en proyectos sociales que asuman responsabilidades como ONG, programas asistenciales, animaciones socioculturales, campañas; celebraciones de semanas temáticas que intentan

potenciar el compromiso social del centro (solidaridad, paz, etc.) Organización de talleres, debates, conciertos, campañas para recoger ayuda económica o material destinado a zonas marginales.

- f. **Función tutorial.**- Es un carácter personalizado de la educación, busca facilitar la integración de los alumnos en el grupo, el desarrollo de su personalidad, autorespeto y respeto hacia los demás, lo realiza a través de actividades, las entrevistas individuales con los alumnos y sus familias; la forma más colectiva es la organización de actividades que fomenta la convivencia y participación (excursiones, campañas o visitas culturales).
- g. **Los programas de valores.**- Es deliberado y organizado, puede ir desde un ciclo de conferencias hasta el diseño de ciertas prácticas en las sesiones de clase (creatividad para una estrategia educativa). Los valores que se pueden desarrollar son la libertad, justicia, solidaridad, igualdad, responsabilidad y honestidad.

3. METODOLOGÍA

El Centro Educativo donde se realizó la investigación se encuentra en la provincia y cantón de Esmeraldas, en la parroquia del mismo nombre, en la zona urbana; la institución es el Centro Educativo Fisco misional de Educación General Básica “Domingo Savio”; creado con acuerdo ministerial número 001974 del año 1999, el tipo de establecimiento es mixto y funciona en la sección diurna; siendo este una escuela completa de 10 grados.

En la actualidad cuenta con 900 estudiantes desde el primer año básico hasta el 10 año básico, donde se trabaja con una filosofía católica apegada a los lineamientos de la actual reforma y actualización de la Educación General Básica del Ecuador.

Las familias que confían sus hijos a este centro educativo son de estrato social medio. Esta institución Educativa nace por una necesidad imperiosa de la comunidad lo que a su vez se complementa con el proceso educativo realizado por las escuelas Fisco-misionales Sagrado Corazón y Don Bosco de la ciudad de Esmeraldas quedaba inconcluso cuando los alumnos que terminaban la instrucción primaria se dispersaban a diferentes Colegios de la ciudad.

Para asegurar continuidad del trabajo en la consecución del objetivo educativo, humano, solidario, único y trascendente; se vio la necesidad de crear un Centro de educación básica que acoja a todos los estudiantes y continúe el proceso.

Mediante Acuerdo Ministerial No. 001974 del 29 de septiembre del año 1999, la Ministra de Educación y Cultura, Rosángela Adum Jaramillo autoriza a la Dirección Provincial de Esmeraldas el funcionamiento del primer curso del Colegio de ciclo básico “Domingo Savio”.

En la actualidad todos los agentes de la educación estamos involucrados en un trabajo procesual y participativo convencidos que va a responder a las necesidades educativas del nuevo milenio y que está orientado y coordinado por el Ministerio de Educación, la Dirección de Estudio de Esmeraldas y el Vicariato Apostólica de Esmeraldas

En el mes de Enero del año 2008, las autoridades de Conesa mediante votación de profesores seleccionaron a los Lcdo. Solin Jaramillo como rector de las Unidad y Lcdo. Roque Mendoza como vicerrector de la misma, los cuales siguen cumpliendo sus funciones hasta la actualidad.(PEI Domingo Savio 2012)

3.1. Participantes

Para realizar la presente investigación, de la población total del centro que se detalla en las tablas se tomo una muestra de 4 directivos, 20 profesores, 25 padres de familia y 20 estudiantes.

Primero se tomó datos generales de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Centro de Educación General Básica “Domingo Savio”

A continuación se presenta la información completa del tamaño poblacional de la institución:

Tabla N° 2.
Población total del Centro Educativo

FUNCIÓN	CANTIDAD
Delegados de la Iglesia Católica	3
Directivos	4
Jefes departamentales	5
Directores de área	8
Docentes	37
Personal Administrativo	7
Personal de Servicio	6
Estudiantes	900
Padres de familia	900

Fuente: PEI, Centro Educativo “Domingo Savio”

Elaboración: Jorge Puyol

En la tabla N° 2 nos proporciona la información de la población total del centro educativo, la misma que detalla la cantidad de personas que se dedican a las distintas labores como son gestión administrativa, docencia, personal de apoyo, quienes cumplen roles específicos, no podemos dejar de lado a los padres de familia y estudiantes quienes son el factor humano principal en el funcionamiento y existencia del mismo

Tabla N° 3
Personal de la institución clasificado por sexo

FUNCIÓN	HOMBRE	%	MUJER	%	TOTAL	%
Delegados de la Iglesia Católica	1	33	2	67	3	100
Directivos	2	50	2	50	4	100
Jefes departamentales	1	20	4	80	5	100
Directores de área	4	50	4	50	8	100
Docentes	12	32	25	68	37	100
Personal Administrativo	2	40	5	60	7	100
Estudiantes	398	44	502	56	900	100
Personal de Servicio	4	67	2	33	6	100

Fuente: PEI, Centro Educativo "Domingo Savio"

Elaboración: Jorge Puyol

La información proporcionada por la Tabla N°3, en referencia a la clasificación por sexo de la institución nos revela que hay buen equilibrio en cuanto a equidad de género se refiere con Directivos, Directores de área; más no así con los Delegados de la Iglesia, Jefes departamentales y Estudiantes, donde el personal femenino predomina; caso contrario ocurre en el personal de servicio donde el género predominante es el masculino. Si se relaciona el total de los miembros de la comunidad se puede llegar a la conclusión de que hay equilibrio en cuanto al género se refiere centro; concordando así con un objetivo manifiesto del Ministerio de Educación que es, *combatir el sexismo y la discriminación de género en la sociedad ecuatoriana, y promover, a través del sistema educativo, la equidad entre mujeres y hombres* (ME, 2011, 2). Esto quiere decir que el centro educativo no es excluyente.

El análisis de los miembros de la comunidad educativa que se encargan de la labor académica, donde conoceremos las edades, títulos académicos y años de experiencia de cada uno de ellos.

Tabla N°4
Personal directivo clasificado por edad

EDAD DE DIRECTIVOS	f	%
31-40	1	25
41-50	2	50
51-60	1	25
TOTAL	4	100

Fuente: PEI, Centro Educativo "Domingo Savio"
Elaboración: Jorge Puyol

En la tabla N°4 encontramos la información referente a la edad del personal que dirige la institución, dándonos cuenta que este es relativamente joven, esto permite deducir que el trabajo se lo realiza armoniosamente y en un ambiente de camaradería lo que beneficia a quienes se estudian en este lugar.

Tabla N°5
Personal directivo clasificado por años de experiencia

EXPERIENCIA LAB. DE DIRECTIVOS	f	%
0-10	0	0
11-20	3	75
21-30	0	0
31-40	1	25
TOTAL	4	100

Fuente: ORIENTACIÓN, Centro Educativo "Domingo Savio"
Elaboración: Jorge Puyol

Para analizar los años de experiencia del personal directivo del centro vemos que por ser la mayoría jóvenes su experiencia es aceptable, la misma que fluctúa entre los 11 y 20 años, produciendo confianza en los padres de familia quienes confían el desarrollo personal e intelectual de sus hijos en estos profesionales.

Tabla N°6
Personal directivo clasificado por años de Título académico

TÍTULO ACAD. DE DIRECTIVOS	f	%
Bachiller	0	0
Licenciado	1	25
Doctor	0	0
Diploma superior	2	50
Especialista	0	0
Máster en Ciencias	1	25
Phd	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: ORIENTACIÓN Centro Educativo "Domingo Savio"
Elaboración: Jorge Puyol

La información presentada detalla que los directivos del centro son en gran porcentaje relativamente jóvenes, con títulos que les acreditan desempeñarse en su función, a demás cuentan con buena experiencia en la labor educativa

Es el turno de detallar al personal docente, quienes tienen la responsabilidad de sacar adelante a la institución en cuanto a lo académico-formativo se refiere.

Tabla N°7
Personal docente clasificado por edad

EDAD DE DOCENTES	f	%
21-30	12	32
31-40	17	46
41-50	5	13
51-60	3	9
TOTAL	37	100

Fuente: PEI, Centro Educativo "Domingo Savio"
Elaboración: Jorge Puyol

Los profesores que laboran en el centro a vista de la tabla N°7 están en una edad promedio de 35 años, lo que demuestra que este personal es joven y por ende poseen conocimientos frescos, actualizados y que comparten las inquietudes actuales y pueden comprender con mayor facilidad a los estudiantes.

Tabla N°8
Personal docente clasificado por años de experiencia

EXPERIENCIA LAB DE DOCENTES	f	%
0-10	9	24
11-20	18	48
21-30	7	19
31-40	3	9
TOTAL	37	100

Fuente: PEI, Centro Educativo "Domingo Savio"
Elaboración: Jorge Puyol

Así como los directivos, se observa que los docentes poseen una vasta experiencia en cuanto a su campo se refiere, siendo muy pocos aquellos que recién se inician en la labor educativa, esto produce la tranquilidad de los padres de familia, quienes se muestran seguros de que sus hijos alcanzarán los logros esperados para sus hijos.

Tabla N°9
Personal docente clasificado por años de Título académico

TÍTULO ACAD. DE DOCENTES	f	%
Bachiller	4	10
Licenciado	24	67
Doctor	2	5
Diploma superior	4	10
Especialista	0	0
Máster en Ciencias	3	8
Phd	0	0
TOTAL	37	100

Fuente: PEI, Centro Educativo "Domingo Savio"
Elaboración: Jorge Puyol

Estos datos evidencian que el personal docente de la institución está equilibrado con docentes jóvenes, maduros, y pocos adultos con edades que fluctúan cerca de los 60 años, en cuanto a los títulos académicos hay un pequeño porcentaje de bachilleres, quienes actualmente se encuentran cursando sus estudios de tercer nivel, esto se fortalece con una importante cantidad de licenciados, junto a quienes son doctores, diplomados y másteres, lo que avizora un aseguramiento de la calidad en la institución expresado por Leithwood etal, (2010) quien atribuyen que: Promover el desarrollo

profesional y aprendizaje del personal de la institución y su propio desarrollo es una gestión de talento humano por parte de los directivos que siempre debe estar presente en su gestionar educativo para alcanzar los estándares de calidad educativa que se quiere lograr.

Es el turno de conocer los datos de la razón de ser del centro educativo los estudiantes cuya información es la siguiente.

Tabla N° 10

Población de estudiantes de la institución clasificados por edad

EDAD DE ESTUDIANTES	f	%
0-4	8	1
5-6	40	4
7-11	432	48
12-15	420	47
TOTAL	900	100

Fuente: INSPECCIÓN Centro Educativo "Domingo Savio"

Elaboración: Jorge Puyol

Estos datos proporcionan la información referente a las secciones que tiene el centro educativo, donde se evidencia que la misma cuenta con servicio de guardería, la misma que es utilizada por hijos del personal de la institución y personas particulares, se observa que se brinda el servicio a niños, y adolescentes en igualdad de proporción y sin discriminación de algún tipo

Tabla N° 11

Población de estudiantes de la institución clasificados por años de educación básica

AÑO DE E.B.	f	%
Pre-escolar	8	7
Primero	40	6
Segundo	72	8
Tercero	72	8
Cuarto	72	8
Quinto	72	8
Sexto	72	8
Séptimo	72	8
Octavo	140	13
Noveno	140	13
Decimo	140	13
TOTAL	900	100

Fuente: INSPECCIÓN Centro Educativo "Domingo Savio"

Elaboración: Jorge Puyol

Aquí se refleja que la institución toma muy en serio el asunto de los espacios pedagógicos por lo que se preocupan de no saturar los cursos de estudiantes, para asegurar el buen nivel de desempeño de los mismos cumpliendo con lo indicado por el Ministerio de Educación del Ecuador que entre sus mandatos manifiestan que: *el propósito principal de la educación es brindar a las personas una formación general y una preparación interdisciplinaria que los guíe en la preparación de proyectos de vida (Art. 43, Ley orgánica de educación intercultural acuerdo 242-11)*

Es la oportunidad de los padres de familia de la institución, se debe señalar que solo hablaremos de la muestra de padres de familia que tomaremos en cuenta en esta investigación.

Tabla N° 12

Padres de familia de la institución encuestada clasificada por sexo

SEXO	f	%
Hombres	10	40
mujeres	15	60
TOTAL	25	100

Fuente: ORIENTACIÓN Centro Educativo "Domingo Savio"
Elaboración: Jorge Puyol

Existe un relativo equilibrio de género en lo que se refiere a los padres de familia encuestados, ya que es de gran importancia saber que piensan tanto los hombres como las mujeres que confían sus hijos en la institución en lo que tiene que ver a el desempeño de la misma, y al sitio que esta ocupa en nuestra sociedad.

Tabla N° 13

Padres de familia de la institución encuestados clasificados por edad

EDAD	f	%
21-30	5	20
31-40	17	68
41-50	2	8
51-60	1	4
TOTAL	25	100

Fuente: ORIENTACIÓN Centro Educativo "Domingo Savio"
Elaboración: Jorge Puyol

Los padres que mas confían en la unidad educativa son aquellos cuyas edades fluctúan entre los 30 y 40 años, por lo general son profesionales jóvenes que conocen del desempeño de esta institución y que están de acuerdo con las políticas institucionales y ven en ella a la escuela formadora de ciencia, cultura y valores que sus hijos necesitan.

Tabla N° 14

Padres de familia de la institución encuestada clasificada por profesión

PROFESIÓN	f	%
Profesor	10	40
Médico	3	12
Ingeniero	5	20
Comerciante	4	16
Enfermera	1	4
No profesional	2	8
TOTAL	25	100

Fuente: ORIENTACIÓN Centro Educativo "Domingo Savio"

Elaboración: Jorge Puyol

Esta investigación también toma en cuenta la equidad de género para con sus involucrados, los padres de la institución son relativamente jóvenes, la gran mayoría con una profesión académica la cual se encuentran desempeñando, quienes no lo son se encuentran cursando sus estudios superiores pero todos aportan al buen desempeño de sus representados lo que conlleva aun alto nivel de compromiso con el proceso educativo de sus hijos, y a su vez cumplir con las expectativas del centro de que haya armonía en el desempeño de la pentalogía educativa.

Para la presente investigación se toma en cuenta la siguiente muestra como se detalla a continuación:

Tabla N° 15

ELEMENTOS	CANTIDAD
Directivos	4
Docentes	20
Estudiantes	20
Padres de familia	25
Total	69

Fuente: ORIENTACIÓN Centro Educativo "Domingo Savio"

Elaboración: Jorge Puyol

Resumiendo de esta manera el total de la población que intervino en esta investigación

3.2. Materiales e instrumentos de investigación

Por medio de la encuesta aplicada se logrará conocer la capacidad de liderazgo y gestión basado en los principios y valores establecidos en la visión y la misión, código de ética y convivencia por parte de los directivos en beneficio de los estudiantes, con apoyo de toda la comunidad educativa, haciendo énfasis en aspectos primordiales como: liderazgo de directivos y docentes, entornos de aprendizajes, clima institucional, innovaciones pedagógicas, manejo de referentes curriculares, desarrollo y fomento de valores en todos los sectores involucrados, mantener los ideales católicos, apoyo comunitario, resolución de conflictos, toma de decisiones.

Los mismos que se analizaron a la luz de las preguntas realizadas a los directivos y docentes referentes a la organización de los equipos de trabajo en el centro, así como las distintas formas de medir el tamaño de la organización, y la toma de decisiones en el mismo, en cuanto a la encuesta a padres de familia y estudiantes se destaca el proceso de enseñanza aprendizaje basado en valores, la gestión y liderazgo de los directivos y el grado de comunicación de los mismos junto al grado de aceptación del centro por parte de la comunidad

3.3. Método y procedimiento

El principal método aplicado para el desarrollo de este proceso investigativo es el método descriptivo y exploratorio; descriptivo; como lo describe Zorrilla, (1986), en su estudio, el propósito del investigador es describir situaciones y eventos, cómo es y se manifiesta determinado fenómenos.

También se aplicó el método deductivo-inductivo para permitió hacer la investigación particular con lo que se pudo llegar a la debida teoría con los resultados obtenidos y poder establecer con certeza criterios de liderazgo que se ejerce en la institución.

Cabe resaltar que esté trabajo está basado en una investigación de campo ya que se tiene el contacto directo con el objeto en estudio se refiere a todos quienes comprenden la población y muestra encuestada a más de los diferentes departamentos y áreas.

Ya que esta es una investigación crítico propositiva, permitió conocer las características del problema suscitado en una circunstancia temporal y geográfica determinada con anticipación a través de la proporción de información exacta de las actividades, objetos y procesos que aquí se realizan.

Como la investigación de campo consiste en recoger los datos de interés en forma directa y al ser parte de la institución educativa me permitió iniciar el proceso solicitando el debido permiso documentado a los directivos y a la vez realizar el cronograma de acciones a realizar como son las encuestas, entrevistas y análisis de los documentos solicitados, para las entrevistas a los padres se solicitó por parte de la autoridad respectiva una reunión especial donde participaron el 100% de padres invitados

Una vez realizada la investigación se procede a clasificar y procesar los datos en tablas estadísticas para luego presentarlos en diagramas los que permiten una visualización más detallada y facilita su respectivo análisis, el mismo que será de vital importancia para la detección del problema a solucionar sobre la base de una crítica teórica y fundamentada plantear la propuesta de solución que será presentada a las autoridades del centro con el fin de mejorar el desempeño en valores y liderazgo de la misma.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

El centro Educativo Fiscomisional “DOMINGO SAVIO”, es una entidad, con régimen estructural muy bueno en el subsistema escolarizado, que labora con niños y adolescentes de ambos sexos en jornada vespertina; la formación que se imparte se inscribe en la cultura hispana; es Fiscomisional por su sostenimiento y confesional por su orientación, sin embargo está abierto a todas las personas de manifestaciones religiosas que no sean exclusivas del catolicismo.

La enseñanza que imparte el Centro Educativo Fiscomisional Domingo Savio se fundamenta en los artículos 66 y 67 de la Constitución Política de la República del Ecuador y se identifica con las líneas y principios de la Ley de Educación y su Reglamento General.

El Centro Educativo se encuentra ubicado en La Parroquia Esmeraldas de la ciudad y provincia del mismo nombre, en la actualidad el Centro Educativo, cuenta con 900 estudiantes, demostrando un crecimiento poblacional de estudiantes considerable, ya que tiene como proyección a corto plazo implementar en su oferta académica los servicios de bachillerato, cuenta con y una planta de docente aceptable y un gran respaldo de la ciudadanía esmeraldeña que confía plenamente sus hijos para que sean formados aquí.

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

4.1.1.1 El manual de Organización.

En el manual de organización del centro educativo se encuentra estructurado por: bases legales, principios, fines, su filosofía, los fines, su estructura organizativa y las funciones de cada miembro de la institución.

Los aspectos más importantes que se detallan en cuanto a gestión, liderazgo y valores educativos se refiere son derivados de la influencia de la iglesia católica quien rige los lineamientos de esta institución basados en la pedagogía de Don Bosco la cual es *“Formar buenos cristianos y excelentes ciudadanos”*

Su comunidad se preocupa de la práctica de valores dentro y fuera de la institución por parte de todos los miembros del centro educativo.

Para su funcionamiento el Centro Educativo ha concebido una estructura organizada por:

Área de administración:

La administración se desarrolla a través de la siguiente estructura:

Autoridades:

Lcdo. Solin Alberto Jaramillo Ruiz – Rector

Lcdo. Roque Adalberto Mendoza Véliz – Vicerrector E.

Lcda. Clara Salazar Guerrero – Inspectora General y coordinadora académica de 1^{ero} a 5^{to} (MANUAL DE ORGANIZACIÓN Centro de E.G.B. “Domingo Savio”2012)

Organismos:

Gobierno Escolar, Junta General de Directivos y Docentes, Comité Central de Padres y Madres de Familia, Junta de Directores de Áreas, Junta de Docentes de Área, Junta de Docentes de Curso o Paralelo, Profesores Guías de Año y de Curso o paralelo, Consejería Estudiantil, Consejo de Gobierno Estudiantil, Comisiones Permanentes. Comisiones Especiales.

Departamentos:

Administración General, Secretaría Fiscal, Colecturía Fiscal y particular, Servicios de Conserjería y Guardianía, Departamento de Consejería Estudiantil., OPI (Oficina de Planificación Institucional)

Área académica:

La administración académica se encuentra bajo la responsabilidad directa del vicerrectorado, cuyo funcionario para desarrollar su trabajo, cuenta con el apoyo directo de la coordinadora de 1ero a 5to de básica, directores de áreas, profesores guías los mismos que en nuestro plantel al contar con educación general básica (10 grados)

Educación Básica: Profesores de Año y/o paralelos, Directores de las áreas, Profesores guías, Coordinadora académica de 1^{ero} a 5^{to} y Vicerrector.

OPI: Formada de manera exclusiva con el Sr. Vicerrector y la coordinadora académica.

Las áreas de asignaturas de cultura general, científicas y otras, trabajan en forma directa con su respectivo coordinador según la sección y darán cuenta de su trabajo al vicerrectorado,

Consejo estudiantil:

A partir de la puesta en marcha de las ocho políticas del plan decenal aprobado por la ciudadanía mediante consulta popular, el Ministerio de Educación se encuentra impulsando varias estrategias para que las políticas definidas se hagan realidad; fruto de estas exigencias, la conformación del Consejo estudiantil es una realidad en el plantel; esto facilita la posibilidad de empezar a definir con claridad las normas de la convivencia al interior del establecimiento.

4.1.1.2. El manual de convivencia.

Siendo la Educación y la Evangelización uno de los propósitos de la Comunidad Salesiana a nivel nacional y provincial, a través de todas sus instituciones educativas; se ha elaborado en coordinación con las autoridades y miembros del Consejo Directivo el Manual de Convivencia de la Unidad Educativa Fiscomisional Católica “Domingo Savio”.

El mismo que presenta dentro de sus componentes los objetivos, metas, resultados, actividades, los valores fundamentales que deben practicar, las funciones que desempeña cada miembro de la comunidad educativa junto a sus derechos y responsabilidades, este a su vez pretende establecer normas, para regular todas las actividades educativas que realicen: los directivos, maestros, personal administrativo, de servicio, alumnos y padres de familia de la institución.

Es un documento que detalla: la misión, visión, objetivos, organización y estructura de la unidad educativa; además deberes y atribuciones de cada uno de los organismos que forman parte de esta institución, aspectos que contribuirán a la formación de jóvenes que se educan en esta Institución.

Cada uno de las normas y disposiciones que tiene este documento, han sido elaboradas en base a vivencias propias de la institución en años anteriores, a la Ley de Educación y al Reglamento Inspectorial de la Educación Salesiana.

Frente a la necesidad de ordenar y organizar el trabajo educativo, este Reglamento constituye una herramienta idónea para todos quienes forman parte del centro Educativo Fiscomisional “Domingo Savio”

Siendo el Objetivo primordial del presente manual pretender la modificación positiva del comportamiento actitudinal de todos los actores de la centro Educativo Fiscomisional “Domingo Savio”, logrando que todos los integrantes de la comunidad educativa promuevan:

- La no agresión verbal, física, o gestual; entendiéndose también por agresiones la discriminación, la desvalorización y el maltrato.
- La justicia, la verdad y la honradez.
- La defensa de la paz y la no violencia.
- El respeto y la aceptación de las diferencias.
- Respeto a la Fe personal y colectiva.
- La solidaridad, la cooperación y el buen vivir escolar-comunitario.
- La responsabilidad ciudadana, el respeto de los símbolos patrios y el compromiso social.
- La responsabilidad individual.

(CÓDIGO DE CONVIVENCIA C.E.G.B “Domingo Savio”2012)

4.1.1.3 El Plan Estratégico

El plan estratégico del centro, inicia con el diagnostico situacional de institución a través del FODA, donde se puede apreciar que un que son muy pocas las debilidades ya que se cuenta con un buen apoyo de directivos, y padres de familia para la ejecución de las actividades ya sean estas internas o externas, en cuanto a las fortalezas se resalta la responsabilidad profesional que tiene cada miembro de la institución, la eficiente administración con que se maneja y el alto nivel académico de los docentes junto al apoyo de los padres que tienen un buen nivel cultural, no podemos dejar de lado que las autoridades del centro siempre están fomentando oportunidades de liderazgo para los docentes, las cuales están enfocadas netamente al aspecto curricular, deportivo de los estudiantes y la capacitación profesional de los docentes; en las amenazas se

visualiza el riesgo de delincuencia en los sectores aledaños a la institución y la sobre saturación del tráfico para el libre acceso al centro. (PLAN ESTRATÉGICO C.E.G.B “Domingo Savio”2012)

Esto se evidencia en los aspectos a tomar en cuenta para el desarrollo de las actividades del año lectivo, como son:

Interno:

- Trabajo planificado (Trabajo en equipo tanto de los grados como de las áreas)
 - Interdisciplinariedad.
 - Participación e involucramiento en todas las actividades a desarrollarse
 - Puntualidad en la entrega de planificaciones y de las calificaciones tanto en vicerrectorado, departamento académico, inspección y en secretaría.
 - Trabajo armónico entre todos.
1. La **planificación** es la base para el desarrollo de toda labor, cualquiera que esta sea; por ello, mientras no se logren niveles aceptables y funcionales de planificación, la labor solo será rutinaria y con muy poco valor agregado.
 2. La **interdisciplinariedad**, implica un trabajo en equipo, donde cada uno de los directores de área vaya asumiendo una función de líder, profundizando el trabajo científico, a fin de que lo planificado se lleve a la práctica; implica además, el compartir experiencias científicas entre directores y entre compañeros con un mismo propósito “**el aprendizaje significativo y comprometido del aprendiente**”.
 3. La **participación** e involucramiento significa, que el maestro no debe ni puede prescindir del aprendiente, de sus compañeros, de los padres de Familia y, del contexto de la institución en general; su planificación debe ser conocida y aceptada primero por el director del área y, los demás compañeros de la misma, luego debe ser entregada para ser revisada y abalizada por el vicerrector y coordinadora académica.
 4. Educar con el ejemplo, por esta razón así como se exige de los aprendientes debemos hacerlo con nosotros mismos.
 5. Se sabe que para realizar un trabajo eficaz debemos estar en armonía con todos y que esté basada en la práctica de valores humanos y cristianos.

Externo:

- No se puede llamar a los aprendientes a reuniones extracurriculares sin previo conocimiento de las autoridades
- Para toda actividad extracurricular, sea con padres de familia y /o estudiante se debe presentar una solicitud 48 hora antes por escrito para recibir la debida autorización.

Todas las interrelaciones están orientadas a un logro: la formación integral de personas capaces de actuar con autonomía y trascendencia frente a la pérdida social de valores, esta formación propiciará un mejor rendimiento de cada uno de los actores institucionales, a través de una convivencia contenedora, no expulsiva, no exclusiva, ni excluyente; donde se valore la riqueza de lo diferente, la no violencia, el amor, la cooperación, la confianza, la justicia, el respeto y la responsabilidad, el poder escuchar, aceptar, compartir y comprender al otro.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

Siendo el Centro educativo Fiscomisional “DOMINGO SAVIO”, una institución con un alto nivel de conocimiento y élite educacional en la provincia de Esmeraldas, propone educar a sus aprendientes con un alto espíritu emprendedor, capaces de razonar, reflexionar, construir, discernir un mundo diferente para beneficio propio y de los demás y así formar verdaderos cristianos y honrados ciudadanos es por eso que el POA institucional aparece detallando todos los procesos anuales, donde constan todas las actividades que se va a realizar durante todo el periodo lectivo, actividades culturales, deportivas, reuniones con padres, de docentes, que están inmersas en el manual de convivencia, en el PEI, en el plan estratégico.

Con lo que los directivos logran alcanzar los macro objetivos como son:

- a) Ofrecer a los aprendientes una preparación integral, con principios cristianos y con una preparación humanística, científica y técnica acordes a los requerimientos de la sociedad.
- b) Lograr que el personal directivo, docente, administrativo y auxiliar de la educación, tengan conciencia clara de su misión en la institución, para que su estilo de vida personal y profesional sea significativa.

Lograr que los padres de familia y la comunidad, se integren en el proceso educativo que ofrece el plantel. (POA C.E.G.B “Domingo Savio”2012)

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Entre los principales mandatos del Ministerio de Educación, (2011, 13) se pide *que los directivos promuevan la creación y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI)*, basándose en ese concepto, se hace el análisis del PEI del centro educativo.

El PEI del centro parte del análisis situacional de las escuelas que sirven como semillero para el funcionamiento del mismo como son: Las escuelas Fisco-misionales Sagrado Corazón y Don Bosco de la ciudad de Esmeraldas cuyo proceso quedaba inconcluso cuando los alumnos que terminaban la instrucción primaria se dispersaban a diferentes Colegios de la ciudad, para asegurar continuidad del trabajo en la consecución del objetivo educativo, humano, solidario, único y trascendente; se vio la necesidad de crear un Centro de educación básica que acoja a todos los estudiantes y continúe el proceso.

Mediante Acuerdo Ministerial No. 001974 del 29 de septiembre del año 1999, la Ministra de Educación y Cultura, Rosángela Adum Jaramillo autoriza a la Dirección Provincial de Esmeraldas el funcionamiento del primer curso del Colegio de ciclo básico “Domingo Savio”, luego mediante registro oficial No 410, del 4 de Mayo del año 2000, se da el permiso de funcionamiento para el segundo curso y el 16 de Noviembre del 2001 con registro oficial 1435 se autoriza el funcionamiento del tercer curso.

En la actualidad todos los agentes de la educación estamos involucrados en un trabajo procesual y participativo convencidos que va a responder a las necesidades educativas del nuevo milenio y que está orientado y coordinado por el Ministerio de Educación, la Dirección de Estudio de Esmeraldas y el Vicariato Apostólica de Esmeraldas, La culminación de este itinerario se da en el 2005 con el proyecto de innovación Curricular Salesiana como realización de una de las estrategias del proyecto educativo que se refiere a la urgencia de actualizar e integrar el currículo de los centros educativos.

Es así que el Colegio Fiscomisional “Domingo Savio” y la escuela Fiscomisional “Sagrado Corazón” ya como unidad educativa, elabora con todos los actores del

proceso de aprendizaje, este Proyecto Educativo Institucional por destrezas, que involucra desde el primer año hasta el 10^{mo} de Educación Básica como fuente directa de destrezas y saberes necesarios para el bachillerato general unificado. Es importante destacar, que el presente instrumento de planificación se ampara en las normas legales expuestas, a más de los grandes lineamientos normativos que establece la actual Carta Política del Estado

Este Proyecto da respuesta a el mayor anhelo de la sociedad esmeraldeña el cuál es poder contar con una oferta educativa que mejore las actuales condiciones, eleve el nivel académico de los educandos y egrese seres humanos capaces de enfrentarse al estudio superior, al trabajo y a la vida; además viendo el avance de la sociedad, acelerada en su progreso científico y tecnológico, que abre brechas en medio del individualismo o de la masificación, que hace del sujeto un ente eminentemente productivo y de competencia, surge la necesidad de equilibrar la formación del ser, procurando que el educando aprenda a ser una persona crítica, reflexiva y que ponga en práctica los valores humanos y cristianos.

(PEI C.E.G.B “Domingo Savio”2012)

4.1.1.6. Reglamento Interno y Otras regulaciones.

El centro cuenta con un reglamento interno inmerso en el código de convivencia y debidamente aprobado por la dirección de Educación Provincial, aquí se encuentran tipificados los deberes y derechos que tiene los miembros de la comunidad educativa así como también sus obligaciones, responsabilidades y sanciones, este se basa en los principios de la Ley de Educación y Código de la niñez y adolescencia, se inspira en la enseñanza del Evangelio y en el espíritu Salesiano, tomando como base la pedagogía de San Juan Bosco conocida como “Sistema Preventivo” cuyos elementos fundamentales son: la razón, la religión y la amabilidad ofreciendo así una educación popular de calidad, con el que se aspira:

- a) Ofrecer a los aprendientes una preparación integral, con principios cristianos y con una preparación humanística, científica y técnica acordes a los requerimientos de la sociedad.

- b) Lograr que el personal directivo, docente, administrativo y auxiliar de la educación, tengan conciencia clara de su misión en la institución, para que su estilo de vida personal y profesional sea significativa.
- c) Lograr que los padres de familia y la comunidad, se integren en el proceso educativo que ofrece el plantel.

Concluyendo que este documento presenta toda la reglamentación y disposiciones, atribuciones y transitorias que coadyuven al el buen funcionamiento de la comunidad educativa. (CÓDIGO DE CONVIVENCIA C.E.G.B “Domingo Savio”2012)

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y visión.

Misión

Siendo la Unidad Educativa Fiscomisional Salesiana “DOMINGO SAVIO”, una institución con un alto nivel de conocimiento y élite educacional en la provincia de Esmeraldas, nos proponemos educar a nuestros aprendientes con un alto espíritu emprendedor, capaces de razonar, reflexionar, construir, discernir un mundo diferente para beneficio propio y de los demás y así formar verdaderos cristianos y honrados ciudadanos.

Se evidencia claramente la pedagogía de Don Bosco en esta misión, la que enfatiza en formar verdaderos cristianos comprometidos con la comunidad y horrados ciudadanos que vallan a formar parte de una sociedad culta, honesta y emprendedora. (PEI C.E.G.B “Domingo Savio”2012)

Visión

La Unidad Educativa Fiscomisional Católica “DOMINGO SAVIO”, para el año 2016 presenta a la colectividad esmeraldeña una institución fortalecida con los avances tecnológicos de la época, en búsqueda permanente de la excelencia educativa. Comprometida en la investigación para la formación de niños, niñas y adolescentes con actitudes críticas, reflexivas, analíticas, con sentido de permanencia; actuando con responsabilidad y autonomía desarrollando los valores humanos y espirituales.

La Institución presenta una visión ambiciosa pero alcanzable, la misma que hace énfasis a los avances tecnológicos los cuales serían el apoyo fundamental en el que basa su desempeño académico. (PEI C.E.G.B “Domingo Savio”2012)

4.1.2.2. El Organigrama

El Organigrama Institucional grafica el establecimiento del orden jerárquico con que se maneja la estructura y organización del Plantel, la línea gruesa determina el flujo de la autoridad. La línea mediana gruesa define el flujo de la jerarquía funcional y en su orden la línea delgada define la secuencia funcional establecida por la posición de cada funcionario; finalmente la línea de puntos determina en unos casos la relación de funcionamiento esporádico de los organismos a los que se dirige, en otros casos establece la relación horizontal en el trabajo de funcionarios.

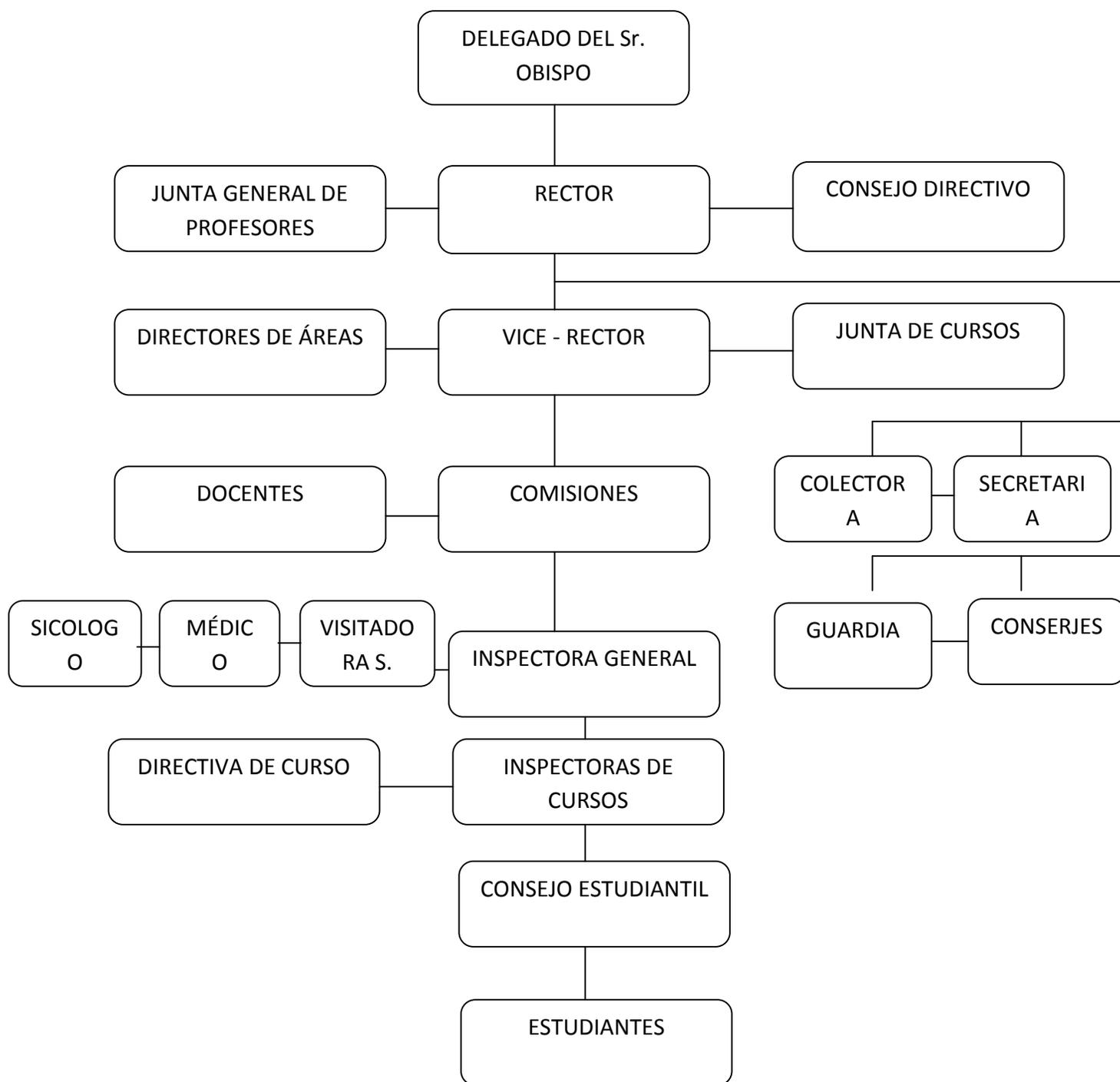
Este se encuentra estructurado en forma vertical partiendo desde la máxima autoridad eclesiástica de educación en la provincia, pero se desarrolla de forma descentralizada permitiendo la toma de decisiones con rapidez y mejor clima interno con mucha participación; donde la responsabilidad principal es la del Rector, una de las tareas que le corresponden, es delegar funciones a sus inferiores y controlar la toma de decisiones. A pesar de presentar un organigrama vertical, mantienen una integración estructural para mantener en conjunto el alcance de los objetivos planteados por la institución; se puede evidenciar la relación horizontal en distintos niveles que representan los departamentos o áreas académicas y administrativos;

Si nos referimos a funciones y tareas el Vicerrector observamos que este tiene bajo su responsabilidad la gestión pedagógica de la institución ya que controla y dirige a todos los coordinadores generales y estos a su vez a los coordinadores de área y a los docentes. La sección financiera está a cargo de la colecturía quien dirigida a su vez por los delegados de la Iglesia son quienes manejan los recursos del centro, y a su vez coordinan la tarea económica de este.

(PEI C.E.G.B “Domingo Savio”2012)

Gráfico N° 2 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA “DOMINGO SAVIO”



Fuente: Centro Educativo "Domingo Savio"

Elaboración: Jorge Puyol

4.1.2.3. Funciones por áreas y por departamentos.

La institución en el desarrollo del Proyecto institucional propone adoptar la siguiente estructura orgánica y funcional:

En su organización establecerá tres niveles de jerarquía y ejecutividad: Directivo, Asesor, Operativo.

En el nivel directivo, se concentran las autoridades del Plantel: Rector, Delegado del Sr. Obispo, Vicerrector e, Inspector General.

En el nivel asesor se ubican todos los organismos, comisiones y funcionarios de coordinación, agrupados en dos secciones: Organismos asesores de dirección legislativa y Organismos propiamente consultivos y de veeduría.

Son Organismos De Dirección Legislativa:

El Gobierno Escolar, la Junta de Directores de Áreas, la Junta de Profesores de Áreas, la Junta de profesores de Cursos y/o Paralelos.

Son Organismos Consultivos y de Veeduría:

La Junta General de Directivos y Profesores, el Comité Central de Padres y Madres de familia, el Consejo Estudiantil, la Oficina de Planificación Institucional, el Departamento de Consejería Estudiantil, la Coordinación Técnica General.

Comisiones Especiales:

El centro cuenta con las comisiones de Distribución de Trabajo, de Designación de Abanderados.

Comisiones Permanentes.

Aquí encontramos la comisión Técnica Pedagógica y/o Académica, la Técnica y de Talleres, de Pastoral, de Ética y Disciplina, de Horarios, de Prevención de Riesgos, de Asuntos Sociales y Culturales, de Deportes y recreación

En el nivel Operativo, se ubican los funcionarios y servidores que facilitan la ejecución o puesta en práctica de las actividades programadas:

Como son los Jefes y Coordinadores departamentales, directores de áreas, Profesores Guías de Curso o Paralelo, Profesores, Secretaria, Colectora fiscal y particular, Auxiliar de Contabilidad, y Servicios Generales (Conserjería, Guardianía y mantenimiento).

El funcionamiento de los directivos, consejos, Juntas, comisiones, departamentos, jefes, coordinadores y funcionarios en general, es regulado por las normas establecidas en el Reglamento General de la ley de Educación y leyes conexas, Código de Convivencia del Plantel, Orgánicos funcionales y manuales de funciones específicas. (PEI C.E.G.B “Domingo Savio”2012)

4.1.2.3. El clima escolar y convivencia en valores.

Uno de los principales objetivos de la educación católica es el de promover estilos de vida más sana a partir del fortalecimiento de los valores, la educación en la fe, la práctica permanente de las normas legales del código de la niñez, la educación en la sexualidad y el amor y la práctica en la equidad de género, para elevar la autoestima de los miembros de la comunidad educativa; objetivo que se ve reflejado en el clima de trabajo que se evidencia en la institución, enmarcado en la tolerancia, la solidaridad, y el respeto mutuo para el desarrollo de las actividades pedagógicas.

El grado de satisfacción profesional y personal de los miembros de la institución es muy alto y se pudo notar en las encuestas a la muestra seleccionada de miembros del centro; en cuanto al clima interno existe mucha satisfacción en cuanto al trabajo que desempeñan los líderes educativos y las relaciones interpersonales entre quienes a diario ingresan en la institución, ya sean estos docentes, discentes, personal de servicio, administrativos y padres de familia; donde resalta un clima de respeto armonía, trabajo en equipo, solidaridad, casi no se avizoran situaciones conflictivas o de fricción entre estos entes miembros de la comunidad, resaltando la consecución de ciertos valores humanos fundamentales tales como: Desarrollo de la propia interioridad y conciencia, apertura, solidaridad y responsabilidad, respeto y comprensión del otro, capacidad de contemplación de la realidad en que vivimos todos los seres humanos.

4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.

El principio unificador del proceso de educación se sitúa en el desarrollo de la persona inserta en lo sociocultural, en la apropiación del conocimiento universal y en el respeto a la naturaleza. De allí que, esta propuesta educativa se base en el crecimiento pleno de la personalidad y, por consiguiente, en el fomento de la capacidad de desarrollo bio-psico-social del educando dentro de las demandas socioculturales y socioeconómicas de la provincia y la nación ecuatoriana que tanto lo requiere.

Al hablar de la dimensión pedagógica nos se reflexiona sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje y el quehacer educativo del centro y sus implicados; en el centro se toman en cuenta los procesos educativos, administrativos para la gestión pedagógica y su implicación con los valores.

Basa su desempeño académico en el constructivismo con ciertos matices de la pedagogía conceptual, apoyada en la pedagogía de Don Bosco donde pone al estudiante como sujeto de aprendizaje, activo, práctico, capaz de tomar decisiones, crítico, sea comunicativo, reflexivo, con verdaderos valores cristianos y ciudadanos, donde el papel del docente es ser su guía.

Otro factor es la planificación de las actividades lúdicas, que es tomada en cuenta en atención a la diversidad, siguiendo siempre los pasos y etapas adecuadas en la planeación por parte del docente, teniendo presente que la actividad deportiva y los clubes de actividades sean puntos neurálgicos de este currículo.

En el proceso mismo del contacto pedagógico educador-educando, los contenidos, medios y resultados educativos, deberán combinarse de manera tal que definan un aprendizaje de significación (Constructivismo). En tales circunstancias, los contenidos de aprendizaje deben servir para resolver problemas de la vida diaria de la persona, los medios deben reunir características que viabilicen la objetividad de los contenidos y, finalmente concluya en productos que resulten motivantes para el alumno dada la significatividad y la funcionalidad que representan para él.

Es importante observar que el Constructivismo en sí mismo no sugiere un modelo pedagógico determinado (se trata de un modelo pedagógico). De hecho, el

Constructivismo describe cómo sucede el aprendizaje. El Constructivismo sostiene que el Maestro es para el Educando (responsable de la construcción del conocimiento) un puente entre las experiencias previas (entorno) y los nuevos saberes construidos en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Este aprendizaje se completa con la utilización de tecnología de punta, materiales de apoyo ya sean estos construidos por ellos en el aula bajo un marco de solidaridad y respeto.

4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores

Tal como se indico, en su organización el centro establecerá tres niveles de jerarquía y ejecutividad los mismos que entrelazaran a los valores como ejes transversales del currículo con las actividades académicas, es por eso que se forman comisiones para cada nivel jerárquico como son: Directivo, Asesor, Operativo.

El funcionamiento de los directivos, consejos, Juntas, comisiones, departamentos, jefes, coordinadores y funcionarios en general, será regulado por las normas establecidas en el Reglamento General de la ley de Educación y leyes conexas, Código de Convivencia del Plantel, Orgánicos funcionales y manuales de funciones específicas.

Para el año lectivo 2012-2013, con la nueva ley propuesta, los directivos del centro presentan motivadoramente las nuevas reformas y directrices entregadas por el Ministerio de Educación, por lo tanto piden las planificaciones en base a las guías elaboradas para este fin, haciendo conocer y cumplir progresivamente el manual de Convivencia de la institución, el mismo que está agregado en el PEI.

Además los docentes podrán desarrollar la labor académica de una manera más operativa teniendo en cuenta que todas sus actividades las mismas que girarán en torno a planificaciones y al POA realizado en áreas, comisiones y departamentos, así como en el proceso de innovación curricular.

Aquí con mucha frecuencia se está verificando el funcionamiento del clima organizacional el mismo que se presenta de manera organizada, armónica, se toma en cuenta las opiniones de los demás, existe el dialogo, la mediación, que permiten avanzar favorablemente en el proceso de aprendizaje de los estudiantes;

Es evidente que existe un buen liderazgo en la institución, donde existe la asignación de responsabilidades, el respeto hacia los mandos medios; bien delimitados en la estructura organizativa y en el reglamento interno de la institución

En el aspecto de la vinculación con la comunidad se observa cómo tanto docentes como discentes y el comité de padres de familia promueven actividades de relación con la colectividad las mismas que evidencian claramente la práctica de valores

4.1.2.6. Dimensión administrativa y financiera y valores

Siendo el centro educativo regido por la curia, este funciona administrativamente con apoyo del fisco y con cuenta particular a la vez por lo que se debe llevar un doble control financiero para cubrir las expectativas de los docentes con nombramiento y los particulares, así como para el control de las pensiones que son la base del sustento económico de la institución, ya que son muy pocos los docentes con nombramiento.

En cuanto a los bienes inmuebles estos pertenecen a él vicariato apostólico de Esmeraldas y son los delegados de la iglesia católica quienes administran todos los bienes del centro y sobre ellos recae la responsabilidad de cumplir con las leyes y reglamentos pertinentes, sin embargo el rector es quien debe coordinar con los delegados sobre las necesidades del personal y del centro en sí de todos los bienes de la institución, de su mantenimiento y que se encuentren en buen estado; realizar adquisiciones que beneficien el desarrollo académico de la institución; establecer sistemas de control de cobro de pensiones; mantenimiento, identificación, reparación, distribución oportuna de bienes fungibles y activos fijos, además respetar los valores y normas consagradas en el código de convivencia y reglamento interno de la institución.

4.1.2.7. Dimensión Comunitaria y valores.

Los directivos del centro se preocupan por las buenas relaciones e involucramiento de los padres de familia en la comunidad educativa, tanto así que se aprovechan las fechas de feriado para realizar actividades en conjunto con sus hijos y maestros donde se celebran estos días de importancia familiar, otra iniciativa que se lleva a cabo es la realización de las escuelas para padres y convivencias religiosas familiares con lo que se ha logrado que los padres se encuentran muy de acuerdo con todos los procesos,

métodos, formas, que imparte el centro educativo, en cuanto a los valores impartidos en la institución también están muy en concordancia, ellos juegan un factor principal en la elaboración y socialización de los referentes curriculares como son el código de convivencia y reglamento interno.

En cuanto al trabajo con la comunidad, el centro, maneja un proyecto social para la comunidad en beneficio de familias de escasos recursos económicos, a quienes les entregan vituallas y alimentos en épocas navideñas involucrando de manera directa a los estudiantes con la realidad de estas personas y haciéndoles participe de acciones de mejoramiento de la calidad de vida de estos individuos.

El centro cuenta con un oratorio donde los estudiantes y padres de familia se regocijan y practican valores cristianos y culturales, rescatando de esta manera la unión del núcleo familiar, los estudiantes participan en las fiestas patronales de la provincia con números artísticos durante los desfiles de aperturas de fiestas, demostrando de esta manera el involucramiento de toda la comunidad educativa en la sociedad.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades

Dentro de las **fortalezas** que se detectan en la institución encontramos:

- 1.- La gestión directiva quienes demuestran una gran capacidad de liderazgo, promoviendo un clima de respeto y armonía entre los miembros de la comunidad.
- 2.- El alto grado de capacitación de su personal docente, así como el ánimo de superación de su personal administrativo y de servicio demuestra eficiencia en cada uno de los departamentos del centro.
- 3.- El buen desempeño del vicerrector en la parte académica quien orienta las acciones curriculares con mucho tino y apegadas a los lineamientos del régimen educativo actual, permite estar a la vanguardia de las actualizaciones curriculares vigentes
- 4.- El apoyo de los padres de familia, ya que gracias a su alto nivel cultural se preocupan y aportan de manera significativa en la formación de sus hijos fortaleciendo de esta manera la gestión de los directivos

5.- El departamento de pastoral promueve diariamente la práctica de valores y contagia de esta acción a todos los miembros de la comunidad convirtiéndose en eje transversal continuo durante todo el proceso de formación de los educandos, lo que permite que se preste una importante atención a los cambios emocionales de los educandos, los mismos que afectarán directamente en su personalidad, aptitudes y habilidades coadyuvando a que posean un espíritu colaborador y solidario frente a los demás, que demuestren la práctica de hábitos de respeto y cordialidad con sus compañeros, con los docentes, directores y demás miembros.

6.- Existe coordinación en las actividades administrativas, están bien delimitadas las funciones; en infraestructura, su edificación y división de ambientes es aceptable, permitiendo el buen desempeño de la labor educativa

7.- El reconocimiento a nivel local por la excelente representación de los estudiantes en concursos intercolegiales coloca a la institución en un buen sitio en la provincia.

Es muy poco lo que se puede hablar acerca de las **debilidades** como es:

1.- La falta de personal con nombramiento, lo que genera un cierto malestar e incomodidad en los miembros de la comunidad ya que siempre está presente la incertidumbre de que si uno u otro docente continuará laborando en la institución.

2.- Poco tiempo para socializar la documentación actualizada emitida por el ministerio de educación para la elaboración de las planificaciones micro-curriculares lo que genera cierta discordancia en la presentación de estos documentos.

3.- El contar con un personal contratado por horas no se puede exigir tiempos extras para realizar tareas de refuerzo extra horarios

4.- Con relación al total de los padres de familia no se ha socializado con profundidad los referentes curriculares que ejecuta el centro educativo por lo que no pueden profundizar en la satisfacción académica de sus hijos

5.- La falta de espacios de recreación hace que los estudiantes no disfruten de los momentos de receso y vuelvan a las aulas con el mismo estrés y cansancio con el que salieron.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Al ser regidos por la curia se presentan las **oportunidades** de:

- 1.- Contar con materiales y recursos de última generación donados por la iglesia los mismos que conllevan al mejoramiento de la calidad educativa.
- 2.- Estar ubicados junto al instituto pedagógico Don Bosco influye directamente en el enriquecimiento del acervo cultural y científico de tanto profesores como educandos mediante el uso de sus laboratorios y el compartir experiencias con sus docentes.
- 3.- Poseer un personal contratado que pertenece a la plana docente de las dos Universidades de la localidad, mejora el nivel de credibilidad de la ciudadanía que confía la formación de sus hijos en la institución.
- 4.- Estar ubicado en un sitio estratégico de la ciudad asegura que la población estudiantil siempre sea idónea y a su vez tenga un buen acceso a los predios

Cabe destacar que una de las mayores **amenazas**:

- 1.- El malgasto del tiempo libre en las redes sociales, lo que conlleva al incumplimiento de algunas de las actividades extra curriculares.
- 2.- Pertenecer a hogares disfuncionales o donde los padres por ser profesionales ambos no se encuentran en el hogar, presenta dificultades en cuanto a la responsabilidad de cumplir con el trabajo autónomo.
- 3.- Inestabilidad laboral en ciertas ocasiones incomoda a todos los involucrados en el proceso ya que los docentes contratados no tienen la certeza del aseguramiento de su situación laboral.
- 4.- Estar ubicados en un sector céntrico de la ciudad hace que los chicos sean foco de la delincuencia o accidentes automovilísticos.
- 5.- Estar cerca del cementerio general crea inconvenientes de atrasos repentinos por el congestionamiento de las vías.
- 6.- La cercanía a otras instituciones educativas presenta molestias cuando estas se encuentran en actividades de recreación y colocan alto parlante lo que produce distracción en nuestros estudiantes.
- 7.- Los vendedores ambulantes amenazan la salud de los estudiantes, puesto que nunca manejan parámetros de limpieza e higiene al preparar los alimentos que consumen los educandos al llegar o salir de la institución.

(PEI C.E.G.B "Domingo Savio"2012)

4.1.3.3 Matriz FODA

Mediante la aplicación de esta técnica se logra detectar ámbitos internos y externos que perjudican o benefician el buen funcionamiento del centro, es una herramienta eficaz para puntualizar los puntos a mejorar o a rescatar para el correcto andamiaje de la institución, por medio de ella se logró detectar algunas situaciones condicionantes que obstruían el desarrollo de un liderazgo eficaz en la misma, y a su vez se logró detectar las capacidades de trabajar en valores por parte del personal docente del colegio.

Cuadro N° 1

AMBITOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Administrativo	<p>Actividades coordinadas que evidencian buen funcionamiento.</p> <p>El buen uso de la cordialidad y liderazgo motiva el trabajo armónico</p>	<p>Descoordinación entre autoridades y docentes en lo relacionado a tramitar nombramientos.</p> <p>La falta de un directivo que acompañe en la sección pre-escolar que impulse la consecución de materiales especiales</p>	<p>Autoritarismo de parte de la dirección general de educación católica impide la independencia institucional.</p> <p>Concentración de recursos en la dirección de educación no permite solucionar a tiempo necesidades internas</p>	<p>Buena relación con organismos gubernamentales produce armonía entre autoridades locales de la institución.</p> <p>Apoyo de las autoridades de la iglesia se perciben donaciones de materiales y recursos.</p>

AMBITOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
pedagógico	Personal capacitado que aplican métodos y técnicas idóneas.	La cultura empobrecida de actualización docente no permite la utilización de tecnología.	Al no existir orientación en los hogares acerca del uso de las redes sociales conlleva al mal uso del tiempo libre.	La influencia de los docentes universitarios influye el uso de técnicas y métodos actualizados.
	Docentes con títulos en pedagogía imparten enseñanza formativa	No unificación de criterios en diseño de micro currículo producen diferentes tipos de planes	Mejores ofertas de trabajo producen la no continuidad del docente	Capacitaciones del vicariato apostólico en valores y ética profesional personal, idóneo para la formación de jóvenes
Financiero	Por el buen manejo de recursos docentes los perciben sus salarios oportunamente Colectoras capacitadas, institución al día en obligaciones externas	Falta de inversión en proyectos lúdicos pocas actividades de recreación en el centro. Pocos convenios con instituciones de crédito, personal no satisface emergencias	El atraso de pensiones produce el endeudamiento de la institución. Limitación por parte de los delegados de la iglesia, poca satisfacción de materiales de oficina	El aporte voluntario de padres de familia para actividades de comunión familiar oxigena las responsabilidades económicas del centro. Pensiones subcidiadas a hijos de docentes de la institución, no atraso en pago de pensiones personal

AMBITOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Servicio	Los horarios rotativos del personal les permiten capacitarse. La buena relación con los padres, existe consideración y estima	Poco involucramiento en actividades extra horarios no hay socialización con el personal. El no compartir en actividades de común unión con los docentes, desvincula parcialmente la relación	La presencia de merodeadores se sustraen los materiales de limpieza. La congestión vehicular ocupa a todo el personal en la organización al inicio y final de la jornada	docente. La presencia de guardias de la Universidad católica brinda confianza a quienes controlan la entrada y salida de los educandos. La capacitación permanente en normas de seguridad y valores, permiten dar un mejor servicio a la clientela.

Fuente: Centro Educativo “Domingo Savio”

Elaboración: Jorge Puyol

4.2 Resultados de encuestas y entrevistas

El centro de educación general básica “Domingo Savio, es una institución Fiscomisional católica, ubicada en la zona urbana de la ciudad y provincia de Esmeraldas, es un establecimiento que cumple con la exigencia del Ministerio de educación de ser escuela completa de 10 grados; se inspira en la enseñanza del Evangelio y en el espíritu Salesiano, tomando como base la pedagogía de San Juan Bosco conocida como “Sistema Preventivo” cuyos elementos fundamentales son: la razón, la religión y la amabilidad ofreciendo así una educación popular de calidad.

4.2.1. De la encuesta a directivos

Tabla 15

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	50
b. Coordinadores de área	1	25
c. Por grupos de trabajo	1	25
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta a directivos Centro Educativo "Domingo Savio"
Elaboración: Jorge Puyol

Los directivos en su mayoría indican que es el rector quien organiza las actividades, mas no así los otros dos ya que uno indica que se organizan por grupos de trabajo y otro por coordinadores de área, observándose de esta manera que se pretende delegar funciones para el mejor funcionamiento del centro.

Tabla 16

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

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

Fuente: Encuesta a directivos Centro Educativo "Domingo Savio"
Elaboración: Jorge Puyol

Se observa una coincidencia en que se mide tomando en cuenta los resultados obtenidos en la institución, lo que se evidencia en los objetivos planteados en los documentos del meso currículo los cuales apuntan a que se cumplan metas ya sean a

mediano y largo plazo (PEI, C.E.G.B. “Domingo Savio”, 2012), las mismas que sirven para identificar los alcances y proyectos a desarrollar en el transcurso del tiempo estimado de duración de los mismos.

Tabla 17

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	4	100
b. No	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Encuesta a directivos Centro Educativo “Domingo Savio”
Elaboración: Jorge Puyol

Para indicar los aspectos que se toman en cuenta para realizar las tareas de los miembros de la institución y el manual de norma, se demuestra que todas las tareas, obligaciones y demás responsabilidades de los miembros de la institución se encuentran estipuladas en el código de convivencia, el mismo que está elaborado por todos los miembros de la comunidad educativa tomando en cuenta los aspectos relevantes que relacionen y beneficien a todos los implicados.

Tabla 18

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	4	100
b. No	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Encuesta a directivos Centro Educativo “Domingo Savio”
Elaboración: Jorge Puyol

En cuanto al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones podemos notar que todos tanto directivos como los demás miembros de la institución manejan una cultura de respeto y aprecio entre las personas miembros de la comunidad.

Tabla 19**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	4	100
b. b. No	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Encuesta a directivos Centro Educativo "Domingo Savio"

Elaboración: Jorge Puyol

La delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos nos permite apreciar el respeto que se tiene en la institución en delegar y permitir que cada departamento realice las actividades que le corresponde y no sean solo los directivos quienes realicen las actividades relevantes de la institución, ya que una institución debidamente organizada permite que también funcionen los mandos medios como lo dice Bilikopf (2012) *La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. Pero no es siempre fácil el delegar.*

Tabla 20

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

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

Fuente: Encuesta a directivos Centro Educativo "Domingo Savio"
Elaboración: Jorge Puyol

Los directivos dan mayor énfasis a la excelencia académica, trabajo en equipo y participación de padres en actividades programadas, lo que nos lleva a aceptar que la institución está organizada tomando en cuenta aspectos neurálgicos que conllevan a la excelencia académica y valoran mucho la participación de los padres de familia tal cual lo dice Pont B (2008) *Si bien no es posible medir el impacto directo que la labor directiva ejerce sobre dichos resultados, lo cierto es que sí existe un impacto indirecto que se refleja en la creación de un clima apropiado capaz de lograr que las escuelas funcionen bien, los profesores enseñen bien y los alumnos aprendan bien*

Tabla 21**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	0	0	4	100	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	4	100	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	2	50	2	50	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	50	2	50	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a directivos Centro Educativo "Domingo Savio"
 Elaboración: Jorge Puyol

De la pregunta a directivos que toma en cuenta las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la institución donde indican que a mas de ser innatas estas se pueden adquirir estudiando y capacitándose continuamente, para lo cual la institución maneja una política interna de orientación y capacitación

Tabla 22

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	4	100	0	0	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	4	100	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control.	2	50	1	25	1	25
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a directivos Centro Educativo "Domingo Savio"

Elaboración: Jorge Puyol

Se observa que se resaltan varios factores en la institución para cumplir este aspecto como son el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y la existencia de ambientes cordiales de trabajo lo que demuestra se toman las medidas correctas y eficaces para la mejora y progreso, ya que un ambiente agradable y adecuado conlleva a un resultado idóneo en cuanto al desempeño de cada miembro de la institución.

Tabla 23

ORGANISMOS QUE SE ENUESTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	3	75	1	25	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	100	0	0	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	2	50	2	50	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	1	25	3	75	0	0
e	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a directivos Centro Educativo "Domingo Savio"

Elaboración: Jorge Puyol

En referencia a los organismos que se encuentran en la institución se observa que aquellos de gestión y los de dirección según los directivos es como está organizado el centro, claro que se observa un poco de discordancia en cuanto a esta respuesta pero se acepta que este bien organizada ya que tanto la gestión como la dirección toman en cuenta a todos los organismos que están relacionados en el quehacer educativo así como lo manifiesta Martín,(2006), *los órganos colegiados de gobierno y de coordinación docente de los centros públicos son: el consejo escolar, el claustro de profesores y otros órganos de coordinación docente; los órganos de gobierno unipersonales son el director y cada uno de los miembros de su equipo (jefe de estudios y secretarios) y cualquier otro órgano que, en su caso, establezca la legislación.*

Tabla 24**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	75	1	25	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	0	0	4	100	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	3	75	1	25	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a directivos Centro Educativo "Domingo Savio"
Elaboración: Jorge Puyol

En referencia a las actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores se observa que lo más importante para la gestión directiva es coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, aunque también se hace énfasis en llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, lo que afirma que para este equipo el centro de atención son los educandos y no descuidan de ninguna manera su atención y tratamiento por ser el eje central sobre el cual gira el centro educativo.

Tabla 25**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan de	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	100	0	0	0	0
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	100	0	0	0	0
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	75	1	25	0	0
d	Mantener actualizada la metodología	4	100	0	0	0	0
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	100	0	0	0	0
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	100	0	0	0	0
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	1	25	3	75	0	0
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	75	1	25	0	0
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	1	25	3	75	0	0
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	75	1	25	0	0

Fuente: Encuesta a directivos Centro Educativo "Domingo Savio"
Elaboración: Jorge Puyol

Los departamentos didácticos y sus acciones se puede observar que estos están bien organizados y cumplen a cabalidad su función, encargándose de cada una de sus responsabilidades a carta cabal tan solo en cuanto a elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos es donde se está un poco débil aparentemente hay que fortalecer el asunto de registrar todo lo ocurrido a los estudiantes porque ellos son los órganos básicos encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las áreas o materias que tienen asignadas y las actividades que se les encomienden, dentro del ámbito de sus competencias.

A cada Departamento pertenecen los profesores y profesoras de las especialidades que imparten las enseñanzas propias de dichas áreas o materias.

Están adscritos a un Departamento aquellos docentes que, aun perteneciendo a otro, imparten algún área o materia del primero.

Tabla 26

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	4	100	0	0

Fuente: Encuesta a directivos Centro Educativo "Domingo Savio"
Elaboración: Jorge Puyol

La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico todos los directivos en forma unánime consideran que si se cumple con lo expuesto ya que el centro funciona tomando en cuenta lo que propone la comunidad para sus mejoras y actividades anuales

Tabla 27**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	4	100	0	0
b	Plan Estratégico	4	100	0	0
c	Plan operativo anual	4	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	3	75	1	25

Fuente: Encuesta a directivos Centro Educativo "Domingo Savio"

Elaboración: Jorge Puyol

En esta tabla y gráfico se ve como en la institución se manejan todo tipo de material de planificación educativa, lo que avizora que está bien organizado y estructurado, ya que toda institución que tenga su plan estratégico, plan operativo y realice reingeniería de procesos es porque está a la vanguardia de las acciones educativas tal como lo dice Lowenthal, (2001) *una institución educativa poseer los siguientes instrumentos de gestión: El código de ética, el plan estratégico, el POA, el reglamento interno, el PEI, el manual de organización; manejar metodologías de reingeniería de procesos que se la conoce como: El pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientada hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional.*

4.2.2. De la encuesta a docentes

Tabla 28

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	2	10	14	70	4	20
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del uso de nuevas estrategias de transformar las formas habituales de la escolarización	12	60	8	40	0	0
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	16	80	4	20	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50	9	45	1	5
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	10	13	65	5	25
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	13	65	7	35	0	0

7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	16	80	4	20	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	2	10	7	35	11	55
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	5	25	2	10	13	65
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	10	7	35	11	55
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	7	35	9	45	4	20
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	12	60	6	30	2	10
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	8	40	9	45	3	15
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	9	45	9	45	2	10
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	17	85	3	15	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	15	75	5	25	0	0

Fuente: Encuesta a docentes, Centro Educativo "Domingo Savio"
 Elaboración: Jorge Puyol

La tabla que corresponde a la evaluación a los docentes se puede apreciar que hay una relación armónica entre docentes y directivos respecto a las políticas de capacitación y liderazgo a pesar que un 25% de docentes no están del todo conforme con la manera como se maneja el asunto de los nuevos métodos de enseñanza, esto avizora que están conforme con cómo se educa en la actualidad y creen que otros métodos podrían desequilibrar el proceso, esto hace pensar que les ha dado buenos resultados los métodos aplicados, también existe un poco de discordancia entre los docentes y directivos en lo referente a sentirse integrados en la toma de decisiones, en cuanto a la integración de los padres de familia docentes y estudiantes en las actividades de confraternidad hay buenas políticas.

El departamento encargado tiene un excelente plan de integración, los docentes propician su liderazgo sin rechazar o cuestionar las decisiones de los directivos a pesar de no estar muy de acuerdo en que las delegaciones de actividades no se manejan como ellos lo esperan ya que la parte administrativa financiera no existe una política de rendición de cuentas por que la manejan directamente los representantes de la iglesia

4.2.3 De la encuesta a estudiantes

Tabla 29

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	13	65	5	25	2	10
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	3	15	14	70	3	15
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	15	75	5	25	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	4	20	14	70	2	10
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	14	70	4	20	2	10
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	2	10	14	70	4	20
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	11	55	9	45	0	0
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	15	75	5	25	0	0
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	7	35	7	35	6	30
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	16	80	4	20	0	0
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	15	75	5	25	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	35	11	55	2	10
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	55	9	45	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	10	50	9	45	1	5

Fuente: Encuesta a estudiantes, Centro Educativo “Domingo Savio”
Elaboración: Jorge Puyol

La encuesta a estudiantes demuestra el sentir de los mismos referente a si los directivos escuchan o toman en cuenta las opiniones de ellos responden que si son escuchados a pesar de que cuando se trata de problemas personales no se les realiza un seguimiento ni control de solución, ya que la forma de dirigir va mas encaminada a prestar atención a las actividades escolares que las intrafamiliares que como se sabe es una de las mayores falencias en la comunidad educativa de nuestro medio.

Se puede afirmar que embargo los estudiantes están contentos porque en el aula se muestran procesos innovadores de enseñanza por parte de los docentes y se toma en cuenta las propuestas de ellos en la planificación de la temática a trabajar, donde se incorporan temas relacionados con valores personales demostrándose interés en el bienestar de las relaciones sociales de los estudiantes lo que se confirma con el buen comportamiento de los docentes tanto en el aula como en cualquier otro lugar de influencia para los estudiantes, esta cualidad es a la que se refiere (Mañu, 2006) cuando dice que *el líder transformador es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus alumnos.*

4.2.4. De la encuesta a padres de familia

Tabla 30

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Que tanto conocimiento Ud. posee sobre los	13	65	5	25	2	10

	procesos de gestión y liderazgo desarrollados en la institución donde se educa su hijo						
2	Cataloga Ud. Como buena la relación afectiva entre su hijo y los demás miembros de la comunidad educativa	3	15	14	70	3	15
3	La enseñanza impartida en el colegio Domingo Savio aporte en el desarrollo integral de su hijo/a	15	75	5	25	0	0
4	Ayudan en la formación como persona de bien a su hijo/a la práctica de los valores facilitados en este colegio	4	20	14	70	2	10
5	Las labores diarias de inter-aprendizaje, que imparten los maestros del centro educativo, son basados en valores y buenas relaciones con su hijo/a	14	70	4	20	2	10
6	Participan los miembros del comité central de padres de familia en la integración de estrategias metodológicas, elaboración de reglamentos o códigos de la institución	2	10	14	70	4	20
7	Existe un buen grado de aceptación por parte de la comunidad que reconoce en la Capacidad de Organización de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes de este establecimiento, cuando promueva verdaderos líderes es:	11	55	9	45	0	0
8	¿Cómo considera usted la gestión educativa en cuanto al trabajo de valores con los adolescentes, de este establecimiento, desde su creación?	15	75	5	25	0	0
9	Según su criterio se siente bien con su hijo con el clima escolar del centro	7	35	7	35	6	30

Fuente: Encuesta a padres de familia, Centro Educativo "Domingo Savio"
Elaboración: Jorge Puyol

Lo expresado por los padres de familia indica que ellos conocen de forma considerable los procesos de gestión y liderazgo de la institución educativa, lo que los mantiene tranquilos y les da gran confianza referente a la formación de sus hijos, a pesar que en cuanto a las relaciones de afectividad con todos los miembros de la comunidad no es del todo aceptable, ya que los directivos aún no dan una apertura completa a los chicos para que se sientan en gran confianza y expresen todo lo que les afecta, el asunto referente a los valores que se enseñan es el fuerte de la institución gracias a que es una institución fiscomisional.

Se puede afirmar que se da gran énfasis al comportamiento dentro y fuera del aula, esto hace sentir bien a los padres quienes a veces no comparten mucho tiempo con sus hijos y esperan que el colegio cumpla con ese rol que ellos por falta de tiempo no lo hacen como es la formación integral en valores éticos, morales y ciudadanos, otra situación que mantiene tranquilo a los padres es la oportunidad que brinda la institución para que ellos se integren y formen parte de las actividades de liderazgo y de valores así como las sociales con la comunidad educativa tanto así que sus sugerencias son tomadas en cuenta para la construcción de planificaciones y/o proyectos de la institución, esto demuestra que toda la colectividad apoya la gestión del colectivo pedagógico del centro esto lo podemos reafirmar con lo que dice Bedwell G (2004) *Ayudar a los padres en el conocimiento de los profesores y sus necesidades y en el desarrollo de una actitud empática y de respeto hacia ellos como personas.*

4.2.5. De la Entrevista a Directivos

Matriz 1

RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Manera de compartir un criterio entre individuos, información es dar a conocer algo	2	Grado de entendimiento entre personas, información es algo que solo se recibe	2
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas?	Si, el PEI y Código de convivencia	4		0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	A través del dialogo como mediador	4		0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Mantener buena comunicación, responsable y respetuoso	3	Democrático, solidario, honesto	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Democrático	3	Responsable	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Solidarios, honestos, responsables y respetuosos	2	Capacitados intelectual y espiritualmente	2
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Solidaridad, responsabilidad, respeto	4		0
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	impuntualidad	4		0

Fuente: Entrevista a directivos Centro Educativo "Domingo Savio"

Elaboración: Jorge Puyol

Se observa que tienen claro lo que es la comunicación y que la practican con sus subalternos en pro del buen funcionamiento de la institución, acerca de que si el centro cuenta con un manual o reglamento que contemple las funciones y obligaciones de los

miembros vemos que si existe y no solo uno , sino mas bien el centro cuento con todos los reglamentos exigidos por el M.E. actualizados y elaborados a su debido tiempo, aunque el PEI no se ha socializado aún con todos los miembros de la comunidad, se observa a demás que los directivos tienen claro que el dialogo es la mejor vía para solucionar algún conflicto existente entre los docentes o cualquier otro miembro de la comunidad educativa como todo buen líder a quien le deben adornar estas características de tener buena comunicación y ser responsable en su accionar, transmitiendo este tipo de influencia entre sus subalternos logrando que sean responsables, honestos y comunicativos, a más de hacer énfasis en la puntualidad que es uno de los puntos débiles de la comunidad

4.2.6. Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 La no existencia del Reglamento Interno como un instrumento independiente ya que se encuentra dentro del código de convivencia	Reglamento interno con poco alcance	No existencia de artículos que sancionen faltas graves de los involucrados
	Confusión al momento de aplicar reglamento o código de convivencia	Vacios de interpretación acerca de situaciones comprometedoras
Problema 2 La limitación de las autoridades a realizar actividades de gestión administrativa-financiera por no manejar los recursos del centro	Administración económica realizada por el vicariato	Rector no puede realizar adquisiciones ni mejoras
	Problemas de adquisición de materiales fungibles de uso diario	Falta de materiales en aulas y de aseo
	Las autoridades no pueden contratar a servidores	Lento proceso de reemplazo de personal que se ha retirado

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Problema 3 La no socialización de instrumentos de gestión educativa como el PEI con la comunidad educativa</p>	Desconocimiento del documento PEI por parte de los docentes	No conocimiento de normas, reglamentos y actividades estipuladas en este documento
	La publicación o entrega del documento elaborado a los padres de familia es ineficiente	Padres de familia sin poder opinar o intervenir en las actividades curriculares o de gestión
<p>Problema 4 La falta de tiempo para la socialización y/o capacitación en la utilización de instrumentos actualizados de micro planificación curricular</p>	Escaso tiempo para capacitación relacionada con planificación docente	Poca entrega de planificaciones micro-curriculares
	Interpretación personalizada de instrumentos de planificación	Planificaciones con notables diferencias entre docentes
<p>Problema 5 La no inclusión en los instrumentos de gestión educativa de actividades de formación complementarias científicas, culturales, artísticas y recreativas para una formación integral de los estudiantes</p>	Instrumentos de gestión incompletos	Desorganización de actividades extra curriculares
	Inexistencia de actividades recreativas o de interés artístico	Desmotivación a descubrir y aprovechar los talentos de los educandos
	Espacios no acondicionados para desarrollo de actividades de formación integral estudiantil	Pocas alternativas de desarrollo de destrezas lúdicas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 6 La falta de espacios de recreación y/o actividades de sano esparcimiento para los estudiantes	No existencia de áreas verdes	Excesiva concentración del alumnado en lugares no recreativos
	No organización de clubes o actividades que fomenten la creatividad y valores de los estudiantes	Estudiantes poco sociables, no se descubren los talentos que ellos poseen
	Mala utilización del tiempo libre extra-curricular	Mal gasto de horas libres en redes sociales o reuniones no productivas

6. DISCUSIÓN.

El análisis del centro educativo fiscomisional “Domingo Savio desde la luz de la Gestión Educativa y Liderazgo en Valores conlleva a una excelente reflexión sobre los centros educativos de esta naturaleza los mismos que aparentemente no tienen problemas de ninguna índole, más bien se presentan ante la comunidad como instituciones eficaces e idóneas para la formación de niños, niñas y adolescentes convirtiéndose de esta manera en los más apetecidos por los padres de familia de nuestra localidad.

En cuanto a la gestión administrativa en un 50% se observa en la institución es el rector quien organiza las actividades curriculares o de otra naturaleza, las mismas que las realizan en una reunión general al fin de cada trimestre, cabe señalar que también se da oportunidades para que se organicen grupos de trabajo a los cuales se les da responsabilidades sobre actividades importantes para el buen funcionamiento del centro, por otro lado cuando la necesidad lo amerita son los coordinadores de áreas quienes organizan algún tipo de actividad, especialmente para los eventos culturales, deportivos o científicos que se realizan durante las semanas culturales-deportivas de la institución.

Con lo que se puede reflexionar con lo expuesto por Mañú, (2009) quien manifiesta que: *definir bien las funciones dentro de un equipo de trabajo es conseguir la eficacia, no basta con limitarse a la eficiencia, sino que deben pretender los resultados que se buscaban*; por lo que entregar responsabilidades a coordinadores de área y hacer grupos de trabajo es una idea acertada de los directivos quienes demuestran que existe un clima de liderazgo definido e idóneo donde se avizora el marco del respeto y valores para con todos los miembros de la institución.

En cuanto a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, se evidencia en un 100% que se mide tomando en cuenta los resultados obtenidos en la institución, lo que concuerda con los objetivos planteados en los documentos del meso currículo los cuales apuntan a que se cumplan metas ya sean a mediano y largo plazo (PEI, C.E.G.B. “Domingo Savio”, 2012), es decir el tamaño de la

organización depende de los resultados obtenidos después de cada análisis del funcionamiento y crecimiento de la misma, los directivos realizan reuniones periódicas donde tratan temas referentes a la imagen que el centro brinda a la comunidad como la forma de captar mayor clientela, esto se lo observa por el nivel de aceptación que año a año aumenta entre los habitantes de la localidad.

No se debe dejar pasar por alto el indicar que el 100% de las tareas, obligaciones y demás responsabilidades de los miembros de la institución se encuentran estipuladas en el código de convivencia instrumento este que se convierte en el manual de normas y que rige todo el funcionamiento ordenado del centro, a pesar que no existe un reglamento interno individual que rijan las obligaciones y responsabilidades de los miembros del centro, este manual es muy práctico y permite organizar muchos aspectos legales y de interrelación entre todos los miembros de la comunidad, lo que se puede reforzar con lo expresado por Mañu, (2009,36) *El Código de Convivencia tiene como objetivo la adecuación de los estilos de convivencia institucional a los requerimientos de la sociedad actual, se plantea como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse creativamente, a través del aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa.*

Lo que confirma el buen nivel de comprensión por parte de los directivos en cuanto a manejar un documento que permita el control y buen desempeño de cada individuo relacionado con el centro, además es importante saber que en este instrumento se hace mucho énfasis al cultivo de los valores y principios cristianos que rigen al centro educativo.

A pesar que el código indica con claridad las obligaciones y sanciones a quienes incumplan con la reglamentación, es importante saber que los directivos manejan una política de delegar y permitir que cada departamento realice las actividades que le corresponde con lo que cada miembro del centro se convierte en alguien importante para el engranaje y buen funcionamiento del mismo, especialmente en la solución de situaciones conflictivas que merecen un estudio más detenido tanto de su génesis como de su solución para que no se repitan en otra ocasión, esto lo podemos contrastar con lo expuesto por Bilikopf (2012) *La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de*

los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. Pero no es siempre fácil el delegar.

Ya que aquí delegar es una actividad común de los directivos y personal responsable. La dirección del centro promueve a la excelencia académica en un 100% como el factor primordial para el buen funcionamiento y éxito del mismo, sin dejar de lado el trabajo en equipo puesto que muchas de las acciones de este se realizan en grupos dirigidos y coordinados por los directores de área quienes organizan actividades de todo tipo de naturaleza involucrando a estudiantes y padres de familia, lo que nos lleva a aceptar que la institución está organizada tomando en cuenta aspectos neurálgicos que conllevan a la excelencia académica y valoran mucho la participación de los padres de familia.

Es mucho lo que se puede decir de las habilidades que se requieren para dirigir una institución educativa, ya que en un 100% observamos que son innatas, vemos en porcentajes menores que estas se pueden adquirir estudiando y capacitándose continuamente, para lo cual la institución debe implementar una política interna de orientación y capacitación a los docentes que en algún tiempo tomarán la posta para seguir dirigiendo, es muy escuchado que un líder nace, no se hace, pero un líder educativo puede formarse con la capacitación permanente y la buena dirección y acompañamiento de quienes le anteceden en esta responsabilidad, es por eso que en la encuesta a directivos referente a este tema resalta a la adquisición a partir de la experiencia como una de las respuestas más comunes refiriéndose a que los nuevos líderes se apoyan en la experiencia de sus predecesores.

Es hora de tocar cuales son los organismos presentes en la institución, en las repuestas observamos que la institución tiene todos los organismos bien estructurados, tanto los de dirección o gestión los que ocupan un 100%, a mas de académicos y administrativos, los mismos que cumplen funciones particulares de acuerdo a su naturaleza evitando el cruce de responsabilidades lo que hace que la gestión del centro se vuelva más eficiente y concuerdo con lo expresado con Martín,(2006), *los órganos colegiados de gobierno y de coordinación docente de los centros públicos son: el consejo escolar, el claustro de profesores y otros órganos de coordinación docente; los*

órganos de gobierno unipersonales son el director y cada uno de los miembros de su equipo (jefe de estudios y secretarios) y cualquier otro órgano que, en su caso, establezca la legislación.

Se puede concluir que el centro posee todos los órganos colegiados y también hacen funcionar los órganos unipersonales los mismos que cumplen con los lineamientos estipulados en la misión y visión del centro.

Es así que el claustro de profesores hace énfasis en coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan a los alumnos como función principal de este organismo, aunque también se debe dedicar a llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos ya que ellos son la razón de ser del centro por lo que se les da mayor atención, proponiendo estrategias de recuperación ante situaciones académicas o conflictivas que se den durante el proceso educativo, dentro de estas actividades se puede resaltar a las convivencias donde se trabaja mucho en la formación moral de los estudiantes, cabe señalar que los padres de familia también son involucrados en este tipo de actividades donde pueden compartir con sus hijos actividades de reflexión, estudio de los principios cristianos y otras actividades lúdicas que integren la familia y rescaten el amor y confraternidad que son base de la convivencia cristiana.

El centro tiene organizada la parte didáctica desde el vicerrectorado quien ha conformado los diferentes departamentos o áreas que se encargan de toda la parte académica desde la orientación a los docentes hasta la revisión de planificaciones, evaluaciones y proyectos presentados ya sean por docentes como por los estudiantes, se realizan reuniones periódicas cada semana por departamento y cada mes entre los directores a área y el vicerrector para diagnosticar el avance académico e implementar los planes de mejora o recuperación didáctica, en esta actividad juegan un papel fundamental los padres de familia quienes son invitados a participar en los planes de recuperación, y control de estas actividades en los hogares .

La institución en cuanto a organización de instrumentos didácticos posee una gran fortaleza ya que cuenta con todo tipo de material de planificación educativa, a pesar

que en ellos no presentan actividades de formación extra curricular que conlleven al buen uso del tiempo libre y por ende a la formación integral de los estudiantes, lo que avizora que esta organización necesita una reestructuración de los mismos ya que toda institución que tenga su plan estratégico, plan operativo y realice reingeniería de procesos se la considera a la vanguardia en cuanto a educación se refiere, esto se lo puede considerar a la luz de lo expuesto por Lowenthal, (2001) *una institución educativa poseer los siguientes instrumentos de gestión: El código de ética, el plan estratégico, el POA, el reglamento interno, el PEI, el manual de organización; manejar metodologías de reingeniería de procesos que se la conoce como: El pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientada hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional.*

Lo que determina la gran estructura didáctica de este centro educativo, cabe recordar que es la mayor fortaleza del mismo, y gracias a esto mantiene una gran aceptación de la comunidad esmeraldeña.

Al hablar del sentir del cuerpo docente en un 75% se puede afirmar que las relaciones docentes-autoridades se manejan bajo el clima de respeto y valores bien arraigados, a pesar que los docentes no estén del todo de acuerdo en propuestas de nuevas políticas de enseñanza, ya que no son afines a la improvisación o implantación de acciones no probadas anteriormente, los valores cumplen un rol protagónico refiriéndonos a la formación integral de los estudiantes, estos se complementan con los principios cristianos regentados por el sistema preventivo de Don Bosco el cual gira en su máxima idea de formar excelentes ciudadanos y buenos cristianos, se puede apreciar que hay una relación armónica entre docentes y directivos respecto a las políticas de capacitación y liderazgo a pesar que un 25% de docentes no están del todo conforme con la manera como se maneja el asunto de los nuevos métodos de enseñanza, una de las debilidades observadas es la falta de confianza por parte del personal en la integración para la toma de decisiones, ya que esta función de los directivos es realizada por personas externas a la institución como lo son los representantes de la iglesia, quienes no permanecen el tiempo suficiente en la institución para conocer la

realidad verás y objetiva de la misma, y a veces toman decisiones erradas con relación al accionar o funcionamiento del centro.

Cabe resaltar que los departamentos encargados de la integración de los miembros de la comunidad educativa, cumplen a cabalidad su rol en cuanto a la planificación de actividades de integración de los padres de familia, logrando de esta manera que ellos se identifiquen de forma directa con el andamiaje del proceso de formación de sus hijos, sin embargo esta integración solo se la realiza en lo referente a actividades de confraternidad, o de carácter religioso, en cuanto a las actividades relacionadas con la parte curricular o de gestión académica los padres se sienten aislados ya que no ocurre ni la socialización de los documentos de gestión como el PEI mucho menos se toma en cuenta sus opiniones para la construcción de los mismos.

También se avizora que los docentes propician su liderazgo sin rechazar o cuestionar las decisiones de los directivos a pesar de no estar muy de acuerdo en que las delegaciones de actividades no se manejan como ellos lo esperan ya que la parte administrativa financiera no puede ser manejada desde la institución a más de que no existe una política de rendición de cuentas por que la manejan directamente los representantes de la iglesia.

Los estudiantes tienen un criterio muy firme en cuanto al lugar que ocupan como la razón de ser de la institución, están claros en un 75% en que todo el andamiaje educativo debe girar en torno a ellos; sin embargo es preocupante saber que los directivos no toman muy en cuenta las opiniones de ellos, o si bien los escuchan no se ven los resultados de las sugerencias hechas por ellos ya que la forma de dirigir va más encaminada a prestar atención a las actividades escolares que las intrafamiliares que como se sabe es una de las mayores falencias en la comunidad educativa de nuestro medio; sin embargo los estudiantes están contentos porque en el aula se muestran procesos innovadores de enseñanza por parte de los docentes y se toma en cuenta las propuestas de ellos en la planificación de la temática a trabajar, realizándose actividades motivadoras dentro y fuera del aula, los docentes tienen claro que el aula de clases no solamente es un salón, sino todo ambiente propicio donde se pueda educar

con el ejemplo e impartiendo valores, con la finalidad de formar los nuevos líderes responsables del futuro del país.

Para los padres de familia en un 80% el clima escolar del centro es agradable, pero no del todo idóneo, ya que observan que se podría realizar más actividades que involucren a sus hijos en situaciones relacionados con valores y liderazgo, piensan que se les debería tomar más en cuenta en cuanto a la socialización de reglamentos o planes curriculares ya que en conjuntos se podrían realizar proyectos de mejoras en bienestar de los estudiantes. Afirman que conocen de forma considerable los procesos de gestión y liderazgo de la institución educativa, lo que los mantiene tranquilos y les da gran confianza referente a la formación de sus hijos, a pesar que en cuanto a las relaciones de afectividad con todos los miembros de la comunidad no es del todo aceptable, ya que los directivos aún no dan una apertura completa a los chicos para que se sientan en gran confianza y expresen todo lo que les afecta, para ello proponen se realicen más actividades de integración entre autoridades y estudiantes, por que como se sabe son los docentes quienes más comparten con los chicos y es a ellos quienes los chicos les confían sus problemas e inquietudes, sin embargo quienes tienen que legislar sobre alguna falta o sanción son las autoridades y quienes a veces no conocen la génesis de los problemas.

Cabe destacar que el asunto referente a los valores que se enseñan es el fuerte de la institución gracias a que es una institución fiscomisional, se da gran énfasis al comportamiento dentro y fuera del aula, esto hace sentir bien a los padres quienes a veces no comparten mucho tiempo con sus hijos y esperan que el colegio cumpla con ese rol que ellos por falta de tiempo no lo hacen como es la formación integra en valores éticos, morales y ciudadanos, otra situación que mantiene tranquilo a los padres es la oportunidad que brinda la institución para que ellos se integren y formen parte de las actividades relacionadas con liderazgo y valores como en las de carácter social con la comunidad educativa tanto así que sus sugerencias son tomadas en cuenta sirviendo esto de gran apoyo a la institución, esto demuestra que toda la colectividad apoya la gestión del colectivo pedagógico del centro.

Los padres reconocen el buen trabajo realizado por los miembros de la institución desde su creación hasta la actualidad y comparten el sentir de la sociedad de que el centro es un referente local en cuanto a la formación didáctico-pedagógica como a la formación en valores y liderazgo lo que se observa por la gran acogida que tiene el centro en cuanto a la población estudiantil, y se comprometen a contribuir con el buen funcionamiento del mismo.

Finalmente los directivos en un 100% aseguran que en la institución existe una excelente vía de comunicación, entre todos los miembros de la comunidad, tanto así que son tomadas en cuenta las sugerencias tanto de padres como estudiantes y docentes, rescatando la existencia de un agradable clima escolar, están claros en que los valores que identifican a los miembros del centro son la responsabilidad, honradez y comprometimiento mutuo del mejoramiento de la institución, están claros que falta trabajar un poco con la puntualidad y cumplimiento de la socialización de documentos y reglamentos, para lo cual están implementando un plan de contingencia en donde su primordial aspecto será la socialización e integración de actividades curriculares con los padres de familia.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

7.1. Conclusiones

- Los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo gestión de la calidad en valores investigados en comparación con los del centro educativo fiscomisional Domingo Savio se interrelacionan de manera efectiva lo que se evidencia con su planificación organizacional bien estructurada, basada en el sistema preventivo de Don Bosco en la que destaca la formación de la conducta del ser como eje transversal de toda su formación.
- Los miembros de la comunidad educativa no poseen conocimiento pleno en cuanto a los instrumentos de gestión, aún así desarrollan sus actividades con alto grado de responsabilidad, demostrando de esta manera su rol de buenos líderes en la función que desempeñan.
- La práctica de valores y liderazgo es realizada entre todos los miembros de la comunidad, tomando en cuenta las opiniones y respetando las ideas de quienes forman parte de la institución.
- Los miembros de la comunidad participan en las actividades del centro de forma directa, aunque las conclusiones finales de construcción de documentos no es socializada por parte de los directivos a los demás miembros quienes desconocen el norte a seguir en cuanto a lineamientos curriculares.
- Las actividades de integración (convivencias, escuelas para padres) entre padres y estudiantes son uno de los puntos más acertados de la planificación institucional, a pesar de que se realizan una o dos veces al año, estas proporcionan la integración de la comunidad educativa.
- La no inclusión en los documentos de gestión de actividades extra curriculares, las escasas alternativas de ocupación del tiempo libre y la falta de lugares de esparcimiento o actividades recreativas no permiten el desarrollo integral de destrezas, habilidades y talentos no permiten que se complete el proceso de formación en valores y convivencia de los estudiantes.

7.2. Recomendaciones

- Mantener la estructuración organizacional del centro ya que esta es una fortaleza del mismo la cual lo reconoce toda la comunidad educativa.
- Las autoridades deben planificar actividades de socialización de los instrumentos de gestión con los padres de familia y comunidad en sí.
- Se debe mantener las acciones de prácticas de valores y liderazgo entre los miembros de la comunidad y transmitírsela a los estudiantes con el ejemplo.
- Fortalecer las actividades de integración (convivencias, escuelas para padres) entre padres y estudiantes, que estas se realicen con más frecuencia y así fortalecer los lazos entre padres y estudiantes.
- Invitar a los padres de familia a participar en la construcción de instrumentos curriculares y de reglamentación.
- Motivar la elaboración de proyectos que involucren a los estudiantes en actividades socio-culturales y de formación en valores que conlleven a la integración de los mismos en horarios extra curriculares.
- Planificar jornadas académicas que permitan a los docentes conocer acerca de las actualizaciones y fortalecimientos curriculares.
- Mejorar la construcción de los instrumentos de gestión educativa, incluyendo en estos las actividades extra curriculares que fortalezcan la formación integral de los estudiantes.
- Crear actividades de desarrollo de destrezas y talentos apoyados en la aplicación de valores.

7. PROPUESTA DE MEJORA.

7.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA:

Creación de clubes pedagógicos, culturales, recreativos con énfasis en valores y liderazgo estudiantil para la Unidad Educativa “Domingo Savio” durante el período 2013-2014

7.2 JUSTIFICACIÓN

Conociendo que la escuela es el segundo hogar de todo estudiante, es donde el ser completa su formación, no solo académica sino integral y que es aquí donde aprende a convivir en sociedad, a destacarse como persona culta, respetuosa e involucrada en todos los procesos de cambio del medio que le rodea; y partiendo de los análisis realizados a la institución investigada planteo la necesidad de la formación y ejecución de la propuesta sobre creación de Clubes Sociales con la finalidad de completar la formación de los estudiantes especialmente en actividades socio-afectivas en donde se rescate el cultivo de valores, se fortalezca la capacidad de liderazgo de los jóvenes, y sobre todo se descubran sus talentos para las artes, actividades intelectuales y de participación social.

Dentro de este marco, se puede garantizar que esta propuesta de formación integral para los jóvenes que se educan en el Centro de Educación General básica “Domingo Savio”, tiene su alcance en e él:

- El fortalecimiento de los valores sociales establecidos en el proyecto Educativo Institucional como: La responsabilidad, puntualidad, el respeto, la solidaridad, la honradez, la cooperación mutua, la tolerancia y la comunicación asertiva.
- La creación de espacios de recreación y dedicación del tiempo libre en actividades productivas
- La activación de acciones de proyección a la comunidad que permitan, el contacto directo con la realidad que viven las familias.

- La preparación de los estudiantes en actividades culturales, sociales, y de desarrollo intelectual

- La sensibilización frente a los problemas y necesidades de los otros con relación de actividades formativas fuera del contexto escolar y familiar.

- Experimentar la necesidad de asumir un compromiso personal de solidaridad y ayuda a los demás para integrar a los estudiantes a la vida comunitaria e interinstitucional.

Posibilitar la existencia de espacios donde los estudiantes del Domingo Savio apliquen el Servicio Social, la prevención, rehabilitación o asistencia de individuos, de familias o de grupos sociales con amplias carencias y demandas; en beneficio de la igualdad de oportunidades, la realización personal, la integración social y solidaria.

El objetivo fundamental es la buena utilización del tiempo libre y su aplicación en Servicio Social, mediante prácticas que resulten creativas e innovadoras, para fomentar el desarrollo de valores y cultivo del liderazgo estudiantil

Este Proyecto busca ser un proyecto integral y continuo que brinde una sistemática y efectiva atención a los grupos poblacionales beneficiarios de este servicio.

Atenderá prioritariamente necesidades educativas, culturales, recreativas, sociales de aprovechamiento del tiempo y medio ambiente, identificadas en la comunidad beneficiaria, tales como la promoción, preservación de la salud, educación ambiental, el mejoramiento de espacios, educación ciudadana, la organización de grupos juveniles, preservación de factores de riesgo, recreación dirigida y la práctica de actividades físicas, deportivas e intelectuales.

7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo general:

Motivar a la comunidad educativa en la creación y aplicación de actividades de formación complementarias extra curriculares que permitan el desarrollo integral de los estudiantes a través de la formación de clubes para afianzar la práctica del trabajo en equipo y cultivar sus potencialidades de líderes juveniles

Objetivos específicos:

- 1.- Sensibilizar a los estudiantes frente a la realidad del mal uso del tiempo libre, el interés por parte de los directivos en completar su formación integral como personas que conlleven a mejorar el clima social de la institución y de su entorno.
- 2.- Articular las acciones educativas de la Institución con las actividades sociales, de desarrollo de habilidades y destrezas en artes, motoras e intelectuales y crear un clima escolar idóneo que permita fortalecer el espíritu de camaradería en la comunidad educativa
- 3.- Aplicar los conocimientos y habilidades logradas en situaciones de la vida diaria
- 4.- Afianzar los valores que promueven la Institución educativa, en el Proyecto Educativo Institucional, a través de participación efectiva en los clubes estudiantiles.
- 5.- Presentar a los estudiantes alternativas que les permitan mejorar su desarrollo integral frente a la realidad del mal uso del tiempo libre.
- 6.- Crear interés por parte de los directivos en completar su formación integral como personas que conlleven a mejorar el clima social de la institución y de su entorno.
- 7.- Articular las acciones educativas de la Institución con las actividades sociales, de desarrollo de habilidades y destrezas en artes, motoras e intelectuales.

7.4 Actividades

TABLA 31

Actividad	Descripción	Recursos	Tiempo	Resultados	Fecha
Capacitación a docentes participantes en formación de clubes y su funcionamiento	Contratar personal entendido en la creación de clubes para capacitar a los docentes	Talento humano Material tecnológico computadoras Proyector	4 semanas	Docentes responsables del proyecto capacitados	1-27 abril
Talleres con padres de familia de relaciones familiares, apoyo a adolescentes, y educación en valores	Concientizar e involucrar a los padres de familia con el proyecto	Talento humano Material tecnológico Trípticos Carteles	2 semanas	Padres de familias motivados e involucrados con el proyecto	6 – 17 mayo
Capacitación a estudiantes en actividades artísticas, sociales y culturales	Motivar e incentivar a los estudiantes en las ventajas de estas actividades	Facilitadores Proyecciones Trípticos Carteles	4 semanas	Estudiantes capacitados	20 mayo – 14 junio

Actividad	Descripción	Recursos	Tiempo	Resultados	Fecha
Equipamiento de espacios destinados a los clubes como salones para teatro, juegos de mesa, pintura	Adecuar y equipar los sitios donde se desarrollaran las actividades	Equipos audio visuales, literatura actualizada, juegos de mesa, juegos de desarrollo de la inteligencia, equipos de proyección	16 semanas	Lugares de desarrollo de actividades adecuados	16 abril-16 agosto
Acompañamiento profesional en actividades culturales, como obras teatrales, desarrollo de poesía.	Contratar un personal instruido en la temática ayude en la creación y haga el seguimiento del proceso	Fichas de seguimiento evidencias relacionadas con actividades culturales de otros planteles	8 semanas	Evaluación y plan de mejoras de actividades	17 junio-11 agosto
Acompañamiento profesional en deportes de mesa como ajedrez, dominó, damas chinas	Contratar un personal instruido en la temática ayude en la creación y haga el seguimiento del proceso	Fichas de seguimiento evidencias relacionadas con actividades deportivas de otros planteles	8 semanas	Evaluación y plan de mejoras de actividades	17 junio-11 agosto

Actividad	Descripción	Recursos	Tiempo	Resultados	Fecha
Acompañamiento profesional en actividades de desarrollo de la inteligencia de razonamiento numérico, verbal y abstracto	Contratar un personal instruido en la temática ayude en la creación y haga el seguimiento del proceso	Fichas de seguimiento Evidencias relacionadas con actividades de razonamiento verbal, abstracto y numérico de otros planteles	8 semanas	Evaluación y plan de mejoras de actividades	17 junio-11 agosto
Retiros de fortalecimiento espiritual para docentes	Involucrar a los docentes en el cultivo de valores morales y espirituales	Motivador Proyecciones Trípticos Carteles	3 días	Comprometimiento espiritual del equipo participante	1 - 3 agosto
Retiros de fortalecimiento espiritual para estudiantes	Incentivar a los estudiantes en su propio desarrollo espiritual y moral	Motivador Proyecciones Trípticos Carteles	3 días	Comprometimiento espiritual de estudiantes participantes	8 - 10 agosto
Retiros de fortalecimiento espiritual para padres	Involucrar a los padres en la práctica de valores morales y espirituales	Motivador Proyecciones Trípticos Carteles	3 días	Comprometimiento espiritual del equipo participante	15 - 17 agosto

Elaborado por Jorge Puyol

7.4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

Este proyecto se desarrollara para beneficio de la comunidad estudiantil del centro de educación General Básica “Domingo Savio” de la ciudad y provincia de Esmeraldas, el mismo que se encuentra ubicado en las calles Espejo y Eloy Alfaro, siendo este un colegio fiscomisional que da cobertura a gran parte de la ciudadanía esmeraldeña y de otras provincias del país que se asientan en nuestro territorio, el mismo que por estar ubicado en la zona costera del país goza de gran aceptación para los migrantes de otras provincias y países vecinos formando una nutrida y variada realidad cultural que hace que el estudiante esmeraldeño sea extrovertido y habido de aprender cosas nuevas.

7.5. POBLACIÓN OBJETIVO

El mismo será aplicado con los estudiantes en edades vulnerables como son de 11- a 14 años ya que estos son los más expuestos a las famosas redes sociales, a actividades poco productivas y hasta al consumo de sustancias nocivas para su salud física e intelectual; por lo que se tomara en cuenta a aquellos que cursen desde el octavo al décimo año, tratando de influir en la forma de pensar y hábitos del estudiante esmeraldeño el cual por naturaleza es alegre por la influencia de nuestra rica tradición cultural junto a la diversidad de actividades a las que se dedica un joven del litoral ecuatoriano.

7.6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Para el desarrollo de la misma se propone la utilización de recursos como son:

TABLA 32

Humanos	Directivos	Docentes	Padres de familia	Profesionales externos
Materiales	Juegos de desarrollo intelectual	Trípticos o folletos	Juegos de mesa	Literatura especializada
Tecnológicos	computadores	Proyectores	televisores	Dvd's
Físicos	Sala de audiovisuales	Salones de clases	Salones de juegos	Oratorio
Económicos	Honorarios para capacitadores	Compra de materiales	Gastos de impresión y copias	Refrigerios a colaboradores
Organizacionales	Fechas y temáticas de capacitaciones	Horarios de implementación de salones	Cronograma de acompañamiento docente	Desarrollo de las temáticas
Desarrollo de las actividades	Temas a capacitar: Importancia de los clubes juveniles, Involucramiento del docente en la formación del joven, Desarrollo de destrezas intelectuales, artísticas y físicas	Capacitación desarrollada en el periodo vacacional. Guiada y monitoreada por los directivos. Se debe presentar un informe final de las actividades realizadas durante este curso	Participación directa en capacitaciones y adecuación de los ambientes a utilizar. Motivación a los estudiantes a formar parte de un determinado club	Capacitar tanto docentes como a padres de familia y orientar a estudiantes en el uso adecuado de instrumentos y materiales

Elaborado por Jorge Puyol

7.7. PRESUPUESTO

El presupuesto para llevar a cabo esta propuesta durante el primer año se detalla a continuación:

TABLA 33

ACCIÓN	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Honorario para capacitadores (Capacitación a docentes participantes)	\$ 400				
Honorario para capacitadores (Talleres con padres de familia)		\$ 250			
Honorario para capacitadores (Capacitación a estudiantes)		\$ 300	\$300		
Compra de materiales (Equipamiento de espacios destinados a los clubes)	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500

ACCIÓN	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Refrigerio a colaboradores (Acompañamiento profesional en actividades culturales)		\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Refrigerio a colaboradores (Acompañamiento profesional en deportes de mesa)		\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Refrigerio a colaboradores (Acompañamiento profesional en actividades de desarrollo de la inteligencia)		\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Gastos de impresiones y copiados y Retiros de fortalecimiento espiritual para docentes				\$ 300	
Gastos de impresiones y copiados					\$ 200

Retiros de fortalecimiento espiritual para estudiantes					
Gastos de impresiones y copiados y Retiros de fortalecimiento espiritual para padres					\$ 300
TOTALES	\$ 900	\$ 16650	\$ 1400	\$ 1400	\$ 1600

Elaborado por Jorge Puyol

Esta propuesta será financiada con recursos de la institución, apoyo de instituciones amigas como el consejo provincial que donará juegos de mesa, el colegio Técnico Salesiano San Rafael quienes adecuarán las salas y con donaciones de los padres de familia.

Para sostenerla en el tiempo se realizarán cursos vacacionales pagados de guitarra, pintura, deportes de mesa, abiertos al público, a más de exponer y vender los trabajos de pintura realizados por los estudiantes con lo que se financiará el reemplazo de los materiales fungibles

7.8. CRONOGRAMA

TABLA 34

Actividad	Tiempo									
	Ab	Ma	Ju	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di	En
Capacitación a docentes participantes	X									
Talleres con padres de familia		X								
Capacitación a estudiantes		X	X							
Equipamiento de espacios destinados a los clubes	X	X	X	X	X					
Acompañamiento profesional en actividades culturales			X	X	X					
Acompañamiento profesional en deportes de mesa			X	X	X					
Acompañamiento profesional en actividades de desarrollo de la inteligencia			X	X	X					
Retiros de fortalecimiento espiritual para docentes					X					

Actividad	Tiempo									
	Ab	Ma	Ju	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di	En
Retiros de fortalecimiento espiritual para estudiantes					X					
Retiros de fortalecimiento espiritual para padres					X					

Elaborado por Jorge Puyol

8. BIBLIOGRAFÍA

Aguerrondo, I. (1990) *El planeamiento educativo como instrumento de cambio*, Troquel, Gest. Institucional, Buenos Aires.

AMAT, J. (1997) "*El Control de Gestión, Una perspectiva de dirección*", (2a. ed.) Ediciones Gestión (2000). Barcelona.

Álvarez, C. (1999). *La Escuela en la vida*. Ed. Pueblo y Educación. Educación en Valores La Habana Cuba.

Bennis, W y Burt N: (1985) "Líderes: el arte de mandar", Merlín Libros, México.

Bravo, G. Rodríguez, (1991. - 154p). Indicadores de calidad y productividad en la empresa. Caracas: Ed. Nuevos Tiempos.

Blanco F (1997). *El Control Integrado de Gestión*. Gestión y Tecnología. Felipe Blanco. Ed. APD, 196 Madrid.

Guía didáctica de proyecto de grado I

Maestría en gestión y liderazgo educacional III ciclo (Instructivo para la elaboración de tesis). "Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos".

Autora: Msc. Luz Esther Álvarez Galvéz.(UTPL).

Guía didáctica de proyecto de grado II.

Autora: Msc. Mariana Buele Maldonado (UTPL).

Grupo Océano, (2006), Manual de la educación, Barcelona, España.

Hernández Torres, M (2001.-14p). El control de Gestión Empresarial.

Criterios para la evaluación del desempeño. / Maritza Hernández Torres. La Habana.

Huber, G. (2007), Toma de decisiones en la gerencia.

Manes, J. (2011), Gestión estratégica para instituciones educativas.

Mañú J, (2009), Manual básico de dirección escolar.

Morales Gómez, G. (2010), Cómo educar hoy en ética, valores y moral.

Moreno C, Quintina M. (2007), Organización y Dirección de centros educativos innovadores.

Martins P; Camaroto J; Neriz L, Canelón E. (2009) Liderazgo transformacional y Gestión educativa en contextos descentralizados.

Murillo, J. (2006), Una dirección escolar para el cambio.

Steiner, C. Javier Vergara Editor (1998). *Educación emocional*. Buenos Aires Argentina.

Ulloa, Fernando,(1969) "Psicología de las instituciones: una aproximación psicoanalítica".

VRD, ISPJAE. (1995). "La integralidad de la formación de egresados: la formación de valores". Ciencias Sociales, Universidad de la Laguna. Islas Canarias España.

9. APÉNDICES

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ENCUESTAS:

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. No contestan.....

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

- a. El número de miembros en la institución ()
- b. Los resultados obtenidos en la institución ()
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ()
- d. Otros (especifique) ()
- e. No contestan..... ()

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

SI (_____) NO (_____)

4. Existe clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

SI (_____) NO (_____)

5. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles funcionan en su institución?

- a. De dirección (director(a), Consejo Escolar, etc.)
Siempre (_____) a veces (_____) nunca (_____)
- b. De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)
Siempre (_____) a veces (_____) nunca (_____)
- c. De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)
Siempre (_____) a veces (_____) nunca (_____)
- d. Técnica (claustro, departamentos, equipo docente, etc.)
Siempre (_____) a veces (_____) nunca (_____)

e. Otros

(¿cuáles?).....

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

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

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

- a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
si (_____) no (_____)
- b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
si (_____) no (_____)
- c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
si (_____) no (_____)
- d. Mantener actualizada la metodología
si (_____) no (_____)

- e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
si (____) no (____)
- f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje
si (____) no (____)
- g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
si (____) no (____)
- h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo
si (____) no (____)
- i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas
si (____) no (____)
- j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología
si (____) no (____)
8. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico
Si () No ()
9. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:
- a. Un reingeniería de procesos si (____) no (____)
- b. Plan estratégico si (____) no (____)
- c. Plan operativo Anual si (____) no (____)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.
si (____) no (____)

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:
El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 16 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

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

<p>9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros</p>			
<p>10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.</p>			
<p>11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas</p>			
<p>12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.</p>			
<p>13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica</p>			
<p>14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera</p>			
<p>15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes</p>			
<p>16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores</p>			

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Sr(Srita) Estudiante:

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

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

Siempre **Sí** está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A veces **Si** está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

Nunca **Si** está **EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			

12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sres Padres de familia:

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

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

Excelente **Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

Bueno **Si está DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

Regular **Si está EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

N. º	Declaraciones	Excelente	Bueno	Regular
1	Que tanto conocimiento Ud. posee sobre los procesos de gestión y liderazgo desarrollados en la institución donde se educa su hijo			
2	Como cataloga Ud. a relación afectiva entre su hijo y los demás chicos del colegio			
3	Que le parece la enseñanza impartida en el colegio Domingo Savio en relación al aporte en el desarrollo integral de su hijo/a			
4	En qué sentido considera que la práctica de los valores facilitados en este colegio, han ayudado en la formación como persona de bien a su hijo/a			
5	Como percibe el desempeño de los maestros del centro educativo, cuando realizan sus labores diarias de interaprendizaje, basados en valores y buenas relaciones con su hijo/a			
6	En qué nivel consideraría Ud. un proyecto de mejora que permita organizar actividades multidisciplinarias, en la que se consideren intereses y necesidades de los estudiantes y docentes para obtener productos de calidad?			
7	El grado de aceptación que la comunidad reconoce en la Capacidad de Organización de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes de este establecimiento, cuando promueva verdaderos líderes es:			
8	¿Cómo considera usted la gestión educativa de este establecimiento, desde su creación?			
9	¿Cómo ha sido la comunicación y relaciones humanas de usted con el personal donde se está educando su hijo/a?			

ANEXO 3

Las tablas estadísticas deben tener la siguiente estructura:

Nombre de la tabla

Número de tabla

Cuerpo de la tabla

Fuente: *encuesta directa*

Elaboración: nombre (s) del (los) investigador (es)

Ejemplo:

Tipo de establecimiento

Tabla No. 3

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
a. Fiscal	--	--
b. Fiscomisional	--	--
c. Municipal	--	--
d. Particular laico	--	--
e. Particular religioso	--	--
TOTAL		

Fuente: *Encuesta directa*

Elaboración: Carlos Escudero Román

N°	Declaraciones	Excelente		buena		regula r	
		f	%	f	%	f	%
1	La relación afectiva entre el joven que asiste al centro educativo y los demás miembros de la familia es:						
2	En qué medida cataloga la enseñanza impartida en el colegio Domingo Savio y que aporta en el desarrollo integral de su hijo/a						
3	En qué sentido considera que la práctica de los valores facilitados en este colegio, han ayudado en el aprendizaje significativo de su hijo/a						
4	De qué forma aprecia el desempeño de los maestros del centro educativo, cuando realizan sus labores diarias de interaprendizaje, basados en valores y buenas relaciones con su hijo/a						
5	¿Cómo considera usted un proyecto de mejora que permita organizar actividades relacionadas con una acción colectiva, en la que se consideren intereses y necesidades de los estudiantes y docentes para obtener productos de calidad?						
6	El grado de aceptación que la comunidad reconoce en la Capacidad de Organización de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes de este establecimiento, cuando promueva verdaderos líderes es:						
7	¿Cómo considera usted la gestión educativa de este establecimiento, desde su creación?						
8	¿Cómo ha sido la comunicación y relaciones humanas de usted con el personal donde se está educando su hijo/a?						